



**Modelo de transformación digital para People Media SAS**

Oscar Eduardo Simpson Tovar  
Daniel Alejandro Triana Moreno

Universidad EAN  
Facultad de ingeniería  
Maestría en sistemas de información y Proyectos Tecnológicos Ciudad, Colombia  
19/mayo/2025

**Modelo de transformación digital para People Media SAS**

**Oscar Eduardo Simpson Tovar**

**Daniel Alejandro Triana Moreno**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos**

Directora:

Carmen Elizabeth Chaparro Malaver

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Maestría en Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

21/junio/2025

MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 21/06/2025

## **AGRADECIMIENTOS**

Para las docentes Marcela Delgado y Carmen Elizabeth Chaparro Malaver por su dedicación, compromiso continuo y acompañamiento del curso de Proyecto de Grado. Por otro lado, también a los docentes William Fajardo, Álvaro Pérez, Nelson Monsalve por la validación del instrumento de medición. A colaboradores de People Media como Juliana Ordóñez Head of Marketing and Communications por la validación del instrumento de medición, a Tatiana González CEO de la compañía por brindarnos la confianza y el nombre de la empresa, a Santiago Morales por el acompañamiento continuo y demás colaboradores de la empresa que fueron fundamentales en este proceso.

## RESUMEN

En un contexto marcado por la aceleración digital y la necesidad de adaptarse a un mercado altamente competitivo, este trabajo de grado plantea el desarrollo de un modelo de transformación digital para el área de publicidad en People Media SAS. La propuesta surge a partir de un diagnóstico organizacional aplicado mediante encuestas, análisis estratégico y revisión documental, que permitió identificar desafíos en la integración tecnológica, automatización de procesos y alineación cultural. Como hallazgo central, se diseñó un modelo integral estructurado en cinco dominios (clientes, competencia, datos, innovación y valor) y seis ejes habilitadores transversales (liderazgo digital, cultura organizacional ágil, experiencia de usuario, medición y aprendizaje, ciberseguridad y privacidad, e inclusión y diversidad). El modelo articula dimensiones tecnológicas, estratégicas y culturales con enfoque en la gestión del cambio y el desarrollo de capacidades organizacionales. Su implementación permite a la compañía evolucionar hacia un ecosistema digital más eficiente, competitivo y sostenible. La propuesta no solo aborda el componente técnico de la transformación, sino también su legitimidad cultural, ofreciendo un marco aplicable a empresas del sector publicitario que buscan responder con agilidad e innovación a las exigencias del entorno digital actual.

Keywords: Transformación digital, anuncios interactivos, gamificación, conversión, innovación, publicidad programática.

**ABSTRACT**

*In an increasingly competitive digital environment, companies in the advertising sector face the challenge of evolving to meet market demands. People Media SAS, as a company specialized in digital advertising, has demonstrated the need to transform its internal processes, strategic structure, and organizational culture in order to align with current technological dynamics and emerging trends in digital communication.*

*In response to this need, the main finding of this research was the design of a digital transformation model for People Media SAS. This model is built upon three fundamental dimensions: technology, strategic structure, and organizational culture. Its purpose is to have a cross-functional impact on the company's operations by integrating new work methodologies, optimizing data management, and automating key processes.*

*The proposed model redefines the strategic approach of the company's digital ecosystem by incorporating principles of programmatic advertising, digital marketing, organizational transformation, and technological project management. It aligns with contemporary practices that enable the organization not only to remain relevant but also to build a sustainable competitive advantage over time.*

*Based on an organizational diagnosis—conducted through surveys, strategic analysis, and document review—opportunities for improvement were identified in the integration of technological tools and knowledge management. The implementation of this model is envisioned as a comprehensive response that connects innovation, operational efficiency, and long-term strategic vision.*

*Keywords: Digital transformation, interactive ads, gamification, conversion, innovation, programmatic advertising.*

**TABLA DE CONTENIDO**

1.	INTRODUCCIÓN .....	11
2.	OBJETIVOS .....	12
	<i>Objetivo general:</i> .....	12
	<i>Objetivos específicos:</i> .....	12
3.	JUSTIFICACIÓN .....	14
4.	MARCO INSTITUCIONAL .....	16
4.1.	<i>People Media SAS</i> .....	16
4.1.	<i>Referentes estratégicos</i> .....	17
4.2.	<i>Estructura organizacional</i> .....	18
4.3.	<i>Diagnóstico Actual de la Transformación Digital de la compañía</i> .....	18
4.4.	<i>Diagnóstico Actual tecnológico de la compañía</i> .....	20
5.	MARCO DE REFERENCIA.....	21
5.1.	<i>Publicidad programática</i> .....	21
5.2.	<i>Transformación digital en las organizaciones</i> .....	24
5.3.	<i>Transformación digital en las agencias de publicidad</i> .....	27
5.4.	<i>Marketing digital</i> .....	30
5.5.	<i>Modelos de Transformación Digital</i> .....	32
5.11.	<i>Aplicación de Modelos de Transformación Digital en Agencias de Publicidad</i> .....	36
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
6.1.	<i>Tipo de Investigación</i> .....	44
6.2.	<i>Población, muestra y ficha técnica</i> .....	45
6.3.	<i>Instrumentos de aplicación</i> .....	46
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	51
7.1.	<i>Análisis del sector</i> .....	51
7.2.	<i>Análisis People Media SAS</i> .....	58
7.3.	<i>Análisis externo PESTEL</i> .....	60
7.4.	<i>Análisis de las 5 fuerzas de PORTER</i> .....	63
7.5.	<i>Análisis interno DOFA</i> .....	65
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	70

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

8.1.	<i>Resultado y análisis por variables de las encuestas realizadas a People Media SAS</i>	70
8.2.	<i>Resultados instrumento Modelo para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC)</i>	73
9.	PROPUESTA MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	74
9.1.	<i>Valor</i>	80
9.2.	<i>Clientes</i>	82
9.3.	<i>Competencia</i>	83
9.4.	<i>Datos</i>	84
9.5.	<i>Gestión del cambio</i>	85
9.6.	<i>Innovación</i>	87
9.7.	<i>Validación Técnica</i>	89
10.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	89
10.1.	<i>Soportes Transversales</i>	90
10.2.	<i>Plan de implementación de las dimensiones</i>	96
10.3.	<i>Arquitectura del modelo propuesto</i>	103
10.4.	<i>Indicadores Por componente del Modelo de Transformación Digital</i>	105
10.5.	<i>Cronograma de implementación</i>	108
10.6.	<i>Costos asociados a la implementación</i>	109
11.	IMPACTOS Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS	111
11.1.	<i>Impactos esperados de la implementación del Modelo de Transformación Digital en People Media SAS</i>	111
11.2.	<i>Beneficios estratégicos del Modelo de Transformación Digital</i>	113
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
13.	REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA	116
14.	ANEXOS	122

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Línea de tiempo People Media SAS.....	17
Figura 2 Estructura organizacional People Media SAS.....	18
Figura 3 Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales.....	46
Figura 4 Inversión en publicidad digital Colombia.....	52
Figura 5 Propuesta Modelo de Transformación Digital para People Media SAS - Diamante Estratégico de la Transformación Digital.....	78
Figura 6 Componentes estratégicos del valor digital.....	81
Figura 7 Etapas de gestión del cliente en el entorno digital para People Media SAS..	83
Figura 8 Escalera Estratégica del Dominio de la Competencia en Entornos Digitales	84
Figura 9 Ciclo Estratégico para la Inteligencia de Negocio.....	85
Figura 10 Gestión del cambio en el Modelo de Transformación Digital para People Media SAS.....	87
Figura 11 Embudo de la Innovación.....	89
Figura 12 Soportes Transversales.....	91
Figura 13 Arquitectura Funcional de Transformación Digital en People Media SAS..	104

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Referentes estratégicos People Media SAS.....	17
Tabla 2 Diagnóstico actual tecnológico de la compañía.....	20
Tabla 3 Modelos de Transformación Digital.....	33
Tabla 4 Aplicación de Modelos de Transformación Digital en Agencias de Publicidad	37
Tabla 6 Población, muestra y ficha técnica.....	46
Tabla 7 Instrumento de validación V de Aiken.....	47
Tabla 8 Resultados instrumento V de Aiken.....	49
Tabla 9 Nivel de madurez digital.....	50
Tabla 10 Análisis PESTEL.....	60
Tabla 11 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	63
Tabla 12 Análisis DOFA.....	66
Tabla 13 Resultados instrumento Escala de Likert.....	70
Tabla 14 Resultados Instrumento Modelo para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC).....	73

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Tabla 15 Heatmap - Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC) .....	74
Tabla 16 Modelo Integrado de Transformación Digital para People Media SAS .....	75
Tabla 17 Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital .....	106
Tabla 18 Cronograma de Implementación.....	108
Tabla 19 Costos asociados a la implementación.....	110
Tabla 20 Impactos esperados de la implementación del Modelo de Transformación Digital en People Media SAS .....	111
Tabla 21 Beneficios estratégicos del Modelo de Transformación Digital.....	113

### LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato validacion V de Aiken.xlsx.....	122
Anexo B Modelo de Madurez Estado Colombiano MinTic.xlsm .....	124
Anexo C CARTA ACEPTACIÓN TATIANA GONZÁLEZ - CEO PEOPLE MEDIA.pdf.	125
Anexo D Encuesta MTDP (Modelo de Transformación Digital para People Media SAS).pdf.....	126

## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más competitivo y digitalizado, las empresas del sector publicitario enfrentan el reto de adaptarse a las nuevas dinámicas tecnológicas, reorganizando sus procesos internos, estructuras estratégicas y modelos de negocio. La transformación digital, más allá de la simple adopción de herramientas, implica un cambio profundo en la manera en que las organizaciones operan, generan valor y se relacionan con sus públicos. En Colombia, y particularmente en el ámbito de la publicidad digital, muchas empresas aún carecen de una estrategia integral que articule tecnología, cultura organizacional y eficiencia operativa de manera sostenible.

People Media SAS, como empresa especializada en publicidad digital, ha evidenciado la necesidad de implementar un modelo estructurado que oriente su evolución tecnológica y estratégica. A partir de un diagnóstico organizacional, se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de datos, automatización de procesos, cultura de innovación y diferenciación de su propuesta digital. Frente a esta realidad, el presente trabajo plantea como principal objetivo desarrollar un modelo de transformación digital para el área de publicidad de People Media SAS, integrando estrategias, tecnología y cultura organizacional con el fin de optimizar su ecosistema digital y fortalecer su ventaja competitiva.

Este modelo se estructura en cinco dominios estratégicos (clientes, competencia, datos, innovación y valor), acompañados por seis ejes habilitadores transversales (liderazgo digital, cultura organizacional ágil, experiencia de usuario, medición y aprendizaje, ciberseguridad y privacidad, e inclusión y diversidad). Su diseño responde a la necesidad de adaptar las organizaciones del sector a un entorno cada vez más

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

exigente, colaborativo y centrado en la experiencia del cliente, proponiendo un marco que favorece la sostenibilidad y la transformación cultural y tecnológica de la empresa.

A partir de los hallazgos obtenidos, este trabajo de grado formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Para qué sirve un modelo de transformación digital en People Media SAS como estrategia para fortalecer su ecosistema publicitario digital? Para responder a esta pregunta, este documento se estructura en cinco secciones: la primera aborda el contexto y la problemática que motiva el estudio; la segunda presenta la fundamentación teórica sobre transformación digital, marketing digital y gestión de proyectos tecnológicos; la tercera detalla la metodología empleada para el análisis; la cuarta expone los hallazgos del diagnóstico organizacional y el modelo propuesto; y finalmente, la quinta sección presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## 2. OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

Desarrollar un modelo de transformación digital para el área de publicidad en People Media SAS, integrando estrategias, tecnología y cultura organizacional para optimizar su evolución digital.

### **Objetivos específicos:**

Identificar los referentes teóricos sobre transformación digital, abarcando modelos, procesos y estrategias, para estructurar un modelo integral aplicable en People Media SAS.

Realizar un diagnóstico del estado actual de la transformación digital en People Media SAS, evaluando sus procesos, estrategias y nivel de adopción tecnológica.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Identificar las capacidades organizacionales necesarias para asegurar la efectividad del modelo de transformación digital propuesto.

Establecer el plan de implementación del modelo de transformación digital para la generación de publicidad en People Media SAS.

## 3. JUSTIFICACIÓN

En un entorno digital en constante evolución, la transformación digital se ha convertido en un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad de las empresas. La publicidad digital, particularmente en la implementación de anuncios interactivos, ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por la automatización, la inteligencia artificial y la segmentación avanzada. Sin embargo, muchas empresas del sector aún carecen de un modelo estructurado que les permita adoptar eficazmente estas tecnologías e integrarlas en su estrategia de negocio, considerando también el papel activo de las personas como agentes de cambio en estos procesos.

Este trabajo de grado desarrolló un modelo de transformación digital para estructurar la integración de nuevas tecnologías en la publicidad digital de manera estratégica. La propuesta se fundamenta en tres pilares esenciales: cultura organizacional, estructura estratégica y tecnología, garantizando que la transformación digital no solo se limite a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que genere un impacto transversal en la empresa. En este marco, las personas juegan un rol esencial como facilitadores de dicha transformación, ya que su capacidad de adaptación, liderazgo y colaboración influye directamente en la efectividad del cambio.

Actualmente, las empresas de publicidad enfrentan desafíos significativos en la diferenciación de sus productos digitales. La saturación del mercado y la homogeneidad de los formatos publicitarios dificultan la capacidad de generar conversiones efectivas y atraer clientes. Según *LatinSpots* (2024), la saturación publicitaria ha aumentado hasta un 39 % en algunos medios digitales, como los *podcasts*, generando fatiga en los usuarios y reduciendo la eficacia de los anuncios. De igual forma, *Spocket* (2024) reporta que el mercado global de publicidad digital alcanzó los 667.600 millones de dólares, lo

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

que ha intensificado la competencia y ha llevado a una estandarización de las estrategias. En este contexto, como señala *IEBSchool* (2024), es crucial que las organizaciones adopten estrategias innovadoras que les permitan optimizar la implementación de anuncios interactivos, mejorar la experiencia del usuario y garantizar un retorno de inversión más eficiente. Esto requiere no solo herramientas tecnológicas adecuadas, sino también talento humano preparado para operar, interpretar y evolucionar con dichas tecnologías.

El modelo propuesto en este trabajo de grado no se limita a la optimización de un producto específico, sino que plantea un enfoque integral que permitirá a las empresas del sector adaptar sus operaciones a las nuevas dinámicas del mercado digital. A través del fortalecimiento de la gestión de datos, la automatización de procesos y la adopción de metodologías ágiles, se busca mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante los cambios tecnológicos, siempre con una visión centrada en el desarrollo de capacidades humanas que acompañen la evolución digital.

Desde una perspectiva metodológica, este trabajo adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección y análisis de datos. Esta estrategia permite obtener una visión integral sobre la adopción de tecnología en la empresa, identificando oportunidades de mejora y facilitando la formulación de un modelo aplicable a diferentes contextos organizacionales.

## 4. MARCO INSTITUCIONAL

### 4.1. People Media SAS

People Media es una empresa líder en publicidad digital que conecta marcas con audiencias a través de soluciones tecnológicas innovadoras. Su enfoque combina creatividad, datos y automatización para ofrecer experiencias publicitarias impactantes y personalizadas.

La compañía se ha posicionado como un centro integral de soluciones publicitarias digitales, brindando herramientas que optimizan la planificación, compra y análisis de campañas digitales. Entre sus principales productos y servicios se encuentran Givemefi, People Auvi, People Access, Academy y Microsoft Advertising, cada uno diseñado para mejorar la visibilidad y el rendimiento de las estrategias digitales.

Con más de 1.800 campañas ejecutadas anualmente y seis años de trayectoria, People Media ha construido una reputación sólida en el sector, impulsando estrategias basadas en la innovación, el análisis de datos y la automatización de procesos. Su visión es consolidarse como una empresa de tecnología publicitaria integral, posicionándose como un referente en la región.

Bajo los pilares de generación de valor, optimización de procesos, innovación y servicio al cliente, People Media fomenta la investigación y el desarrollo de nuevas metodologías para ofrecer soluciones diferenciadas en el mercado. Además, su cultura organizacional está basada en la creatividad, la adaptabilidad y el conocimiento del consumidor, lo que le permite anticiparse a las tendencias y mantenerse a la vanguardia en un entorno altamente competitivo.

A través de este enfoque, la empresa no solo busca fortalecer su impacto en el mercado, sino también aportar herramientas y estrategias que potencien la evolución de la publicidad digital en la región.

En la figura 1, se muestra la historia de PEOPLE MEDIA SAS.

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Figura 1 Línea de tiempo People Media SAS.



Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados de People Media SAS.

## 4.1. Referentes estratégicos

A continuación, en la tabla 1, se mencionan los pilares que maneja People Media SAS como filosofía para sus operaciones diarias.

Tabla 1 Referentes estratégicos People Media SAS.

Misión	Conectamos marcas con personas a través de publicidad digital.
Visión	Consolidamos como una compañía Full Stack tecnológico y de medios más relevantes de la región, impulsándonos en 4 pilares: generación de valor, estructura y procesos, innovación y servicio al cliente.
Valores estratégicos	Empatía, Disrupción, Desarrollo, Diversión y Pasión

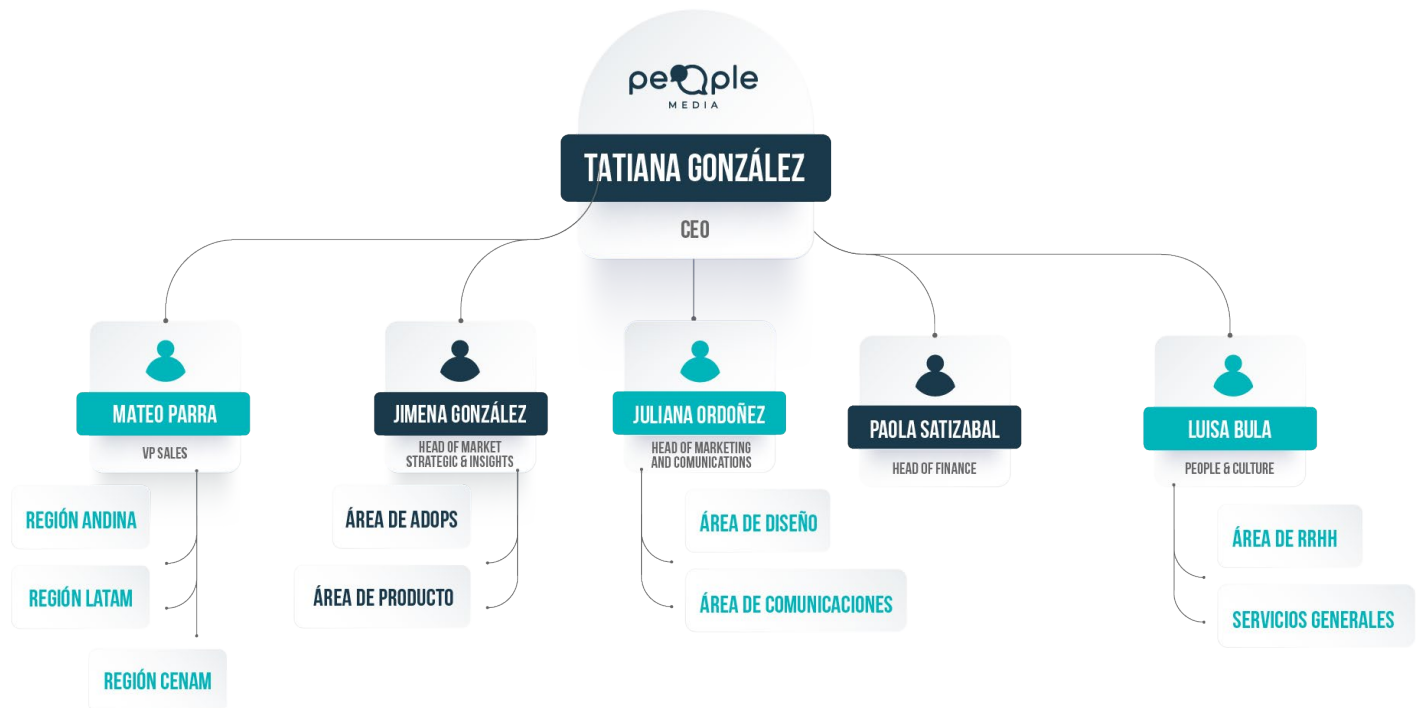
# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados de People Media SAS.

## 4.2. Estructura organizacional

People Media SAS cuenta con una estructura organizacional definida para optimizar sus operaciones en el sector de la publicidad digital. La empresa es liderada por su CEO, Tatiana González, quien supervisa distintas áreas estratégicas clave. Dentro de la estructura, se encuentran divisiones especializadas como ventas, *marketing*, finanzas, diseño, comunicaciones y recursos humanos, cada una con roles específicos que permiten la gestión eficiente de los procesos comerciales y operativos. Esta organización facilita la toma de decisiones y la coordinación entre equipos, asegurando la adaptación a las tendencias del mercado y la innovación en sus servicios.

Figura 2 Estructura organizacional People Media SAS.



Fuente Elaboración propia con datos proporcionados de People Media SAS.

## 4.3. Diagnóstico Actual de la Transformación Digital de la compañía

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

En el marco de su proceso de evolución digital, People Media SAS se encuentra operando en un entorno altamente competitivo, marcado por el crecimiento sostenido de la publicidad digital en Colombia, cuya inversión superó los 2,6 billones de pesos en 2023 con un incremento del 13,1 % respecto al año anterior. Este entorno está dominado por grandes actores como Google, Meta y Amazon, lo que obliga a las empresas del sector a diferenciarse mediante propuestas innovadoras, especialmente en formatos emergentes como video, anuncios interactivos, plataformas de *streaming* y publicidad en videojuegos.

Internamente, People Media SAS ha logrado consolidar una estructura organizacional robusta, con áreas estratégicas bien definidas que le permiten ejecutar más de 1.800 campañas publicitarias al año. La empresa cuenta con productos como Givemefi, People Access y Microsoft Advertising, y se ha posicionado como una compañía centrada en la creatividad, el análisis de datos y la automatización. No obstante, enfrenta retos significativos relacionados con la integración transversal de sus tecnologías, la automatización de procesos críticos y la gobernanza de datos.

De acuerdo con el diagnóstico realizado mediante herramientas como el Marco de Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC), la empresa se encuentra en una etapa intermedia de madurez digital. Esto se traduce en la existencia de iniciativas tecnológicas activas, pero con integración parcial entre áreas y sin una estrategia digital completamente consolidada. Los resultados de los instrumentos aplicados reflejan fortalezas en liderazgo digital y en la disposición al cambio por parte del equipo humano, pero también evidencian oportunidades de mejora en el índice de adopción tecnológica, la experiencia del cliente y la optimización del uso de datos para la toma de decisiones.

Entre los desafíos más relevantes se encuentra la necesidad de fortalecer la diferenciación de su oferta digital frente a la competencia, mejorar la integración y automatización de sus procesos, reducir la dependencia tecnológica de grandes plataformas y

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

establecer políticas sólidas en ciberseguridad y privacidad de datos. Además, se identificó la urgencia de avanzar en la gestión de datos y en el diseño de experiencias centradas en el usuario, elementos clave para mejorar la conversión y retención de clientes.

En contraposición, People Media SAS también enfrenta un conjunto de oportunidades estratégicas que pueden ser apalancadas mediante la implementación efectiva de su modelo de transformación digital. Estas incluyen la incorporación de inteligencia artificial para la personalización de anuncios, el desarrollo de una infraestructura tecnológica propia, la adopción de metodologías ágiles y la activación de ejes habilitadores como la cultura organizacional ágil, la diversidad, el liderazgo transformacional y la medición sistemática del desempeño digital.

### 4.4. Diagnóstico Actual tecnológico de la compañía

*Tabla 2 Diagnóstico actual tecnológico de la compañía*

Dimensión	Situación actual observada	Valoración
Infraestructura tecnológica	La infraestructura se encuentra operativa, pero con limitada escalabilidad. No se cuenta con un entorno completamente en la nube ni con respaldo redundante automático.	Media
Automatización de procesos	Aún existen procesos altamente manuales, especialmente en áreas como administración, gestión de campañas y reporte de resultados, donde se depende de Excel y Google Sheets.	Baja
Integración de sistemas	No hay una arquitectura integrada entre las plataformas comerciales, analíticas y operativas. Cada área maneja sus propias herramientas sin interoperabilidad plena.	Media-Baja
Plataformas de análisis de datos	Se utilizan herramientas básicas para generación de reportes (como Google Data Studio), pero no hay analítica predictiva ni inteligencia de negocio en tiempo real.	Media
Publicidad programática	Aunque se usa, no está automatizada de forma óptima. Se requiere intervención humana constante para ajustes de campaña y segmentación manual.	Media

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Gestión de datos y privacidad	No existen políticas formales robustas sobre manejo de datos sensibles ni protocolos automatizados de anonimización o encriptación.	Baja
Presencia de IA y automatización avanzada	Hay exploración de IA para segmentación, pero sin implementación formal de algoritmos de <i>machine learning</i> ni personal capacitado para gestionarlos internamente.	Baja
Seguridad informática	Se utilizan medidas básicas de protección (antivirus, contraseñas), pero no se cuenta con un sistema de gestión de seguridad de la información ni con políticas claras.	Baja-Media
Capacitación tecnológica del personal	El talento humano está motivado, pero hay una brecha en habilidades técnicas avanzadas (análisis de datos, automatización, plataformas AdTech).	Media
Uso de la nube y movilidad	Uso parcial de servicios en la nube (como Google Workspace), pero no hay una estrategia <i>cloud-first</i> definida. Falta movilidad operativa real entre plataformas.	Media

---

*Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados de People Media SAS.*

### 5. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia de este trabajo se fundamenta en una revisión teórica que contextualiza la transformación digital en la industria publicitaria. Se abordan conceptos clave como publicidad programática, transformación digital en organizaciones y agencias de publicidad, marketing digital e inteligencia artificial, estableciendo su impacto en la optimización de procesos y estrategias comerciales.

#### 5.1. Publicidad programática

La transformación digital ha demostrado una evolución de la publicidad hacia un enfoque más programático y segmentado. Como se menciona en el artículo Fuentes Santos y Bustos Díaz (2022), la publicidad programática se ha convertido en un aspecto fundamental del marketing digital, permitiendo a los anunciantes llegar a audiencias específicas con base en

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

sus comportamientos de navegación. Este aspecto se caracteriza por la compra automatizada de espacios publicitarios, se ha destacado por su capacidad para personalizar los mensajes y optimizar la eficiencia de las campañas publicitarias.

La desaparición prevista de las *cookies* de terceros en Google Chrome plantea un desafío significativo para la publicidad programática y la segmentación de audiencias. Según el análisis de Fuentes Santos y Bustos Díaz (2022), las *cookies* de terceros han sido fundamentales para recopilar datos sobre el comportamiento de los usuarios y permitir la personalización de los anuncios. Sin embargo, la eliminación de esta amenaza con alterar el paradigma actual de la publicidad y obliga a la industria a buscar nuevas formas de identificar y alcanzar a las audiencias.

Así, la adaptación a la eliminación de *cookies* de terceros en Google Chrome requiere encontrar nuevas formas de identificar y alcanzar a las audiencias, y replantear el enfoque de la publicidad digital hacia prácticas más transparentes y respetuosas con la privacidad de los usuarios. Como señala el análisis de Carrillo Durán & Rodríguez Silgado (2018), esta transición ofrece una oportunidad para que la industria publicitaria promueva un entorno más ético y centrado en el consentimiento del usuario, priorizando la relevancia y la privacidad en la entrega de anuncios.

Por otro lado, la evolución constante del panorama publicitario, impulsada por los avances tecnológicos y los cambios regulatorios, ha llevado a la emergencia de la publicidad programática como un elemento central en las estrategias de marketing digital. Como señalan Fuentes Santos y Bustos Díaz (2022), este enfoque innovador ha permitido a los anunciantes llegar a audiencias altamente segmentadas y personalizar sus mensajes de manera efectiva.

Además de impulsar la innovación en la recopilación de datos, la eliminación de las *cookies* de terceros podría fomentar un enfoque más centrado en el contenido y la experiencia

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

del usuario en la publicidad. Con menos énfasis en la segmentación precisa de audiencias, los anunciantes podrían dirigir sus esfuerzos hacia la creación de contenido relevante y atractivo que resuene con un público más amplio. Esta estrategia, respaldada por el análisis de Fuentes Santos y Bustos Díaz (2022), podría llevar a una publicidad más auténtica y menos invasiva, lo que a su vez podría mejorar la percepción de las marcas y aumentar la efectividad de sus campañas.

Por otro lado, el estudio de Reyes Rico & Laia (2019), resalta la importancia de que las empresas adopten un enfoque ético en la recopilación y el uso de datos personales para la publicidad. En un mundo digital donde la privacidad es el pilar más grande, las prácticas transparentes y respetuosas son esenciales para mantener la confianza del consumidor. Este enfoque ético no solo promueve una relación más sólida entre la empresa y el cliente, sino que también puede tener un impacto positivo en la reputación de la marca y de esta manera el éxito comercial a largo plazo.

El artículo de Reyes Rico y Laia Itziar (2019) resalta la necesidad en que las autoridades regulatorias implementen marcos legales sólidos para proteger los datos personales de los usuarios en el contexto de la publicidad programática. Un marco regulatorio claro y efectivo puede proporcionar orientación tanto a las empresas como a los consumidores, garantizando un equilibrio adecuado entre la innovación y la protección de la privacidad.

En su análisis, Reyes Rico y Laia Itziar (2019) destacan cómo la publicidad comportamental en línea ha transformado la forma en que las empresas comprenden y se relacionan con su audiencia. Al aprovechar el poder de los datos, las empresas pueden personalizar sus mensajes y ofertas para adaptarse a las preferencias individuales de los consumidores, lo que a su vez puede aumentar la efectividad de las campañas publicitarias.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Teniendo en cuenta que publicidad comercial ha generado un intenso debate sobre la necesidad de regulación. En un mundo donde el *big data* transforma las estrategias de *marketing*, surge la preocupación por la privacidad de los consumidores. Según Sosa (2021), la regulación de la publicidad programática es crucial para encontrar un equilibrio entre aprovechar los beneficios del *big data* y proteger la privacidad del usuario.

Reyes Rico y Laia Itziar (2019) destacan cómo la publicidad comportamental en línea ha generado preocupaciones significativas en relación con la privacidad y la protección de datos. A medida que las empresas recopilan y utilizan datos personales para dirigir anuncios específicos, surge la necesidad de establecer límites claros y salvaguardias para proteger los derechos de privacidad de los usuarios. Este debate destaca la importancia de un enfoque equilibrado que permita a las empresas aprovechar los beneficios del marketing digital sin comprometer la privacidad y la seguridad de los datos del consumidor.

Además, este estudio resalta la urgencia de comprender la complejidad de la publicidad programática desde una perspectiva legal comparada. En este sentido, Sosa (2021) argumenta que la regulación de la publicidad programática en línea debe abordar no solo los aspectos éticos y legales, sino también considerar el equilibrio entre la innovación tecnológica y la protección de los derechos del consumidor. Es crucial establecer marcos normativos que promuevan la transparencia y la responsabilidad de los actores involucrados en el ecosistema publicitario digital. Asimismo, se destaca la importancia de una regulación que fomente la competencia leal y proteja la privacidad de los usuarios en línea, al tiempo que fomente la innovación y el crecimiento económico en el sector.

### **5.2. Transformación digital en las organizaciones**

La transformación digital (TD) ha dejado de ser una opción para convertirse en una condición estructural para la supervivencia y evolución de las organizaciones. Se trata de un

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

proceso profundo y transversal que no solo involucra la adopción de tecnologías emergentes, sino que exige un rediseño del modelo de negocio, la cultura organizacional, los procesos operativos y las formas de liderazgo. Según (Vial , 2021), la TD es un fenómeno complejo que reconfigura las capacidades organizacionales mediante la integración de tecnologías digitales, impulsando un cambio en la manera en que se genera valor. Este enfoque multidimensional contrasta con las perspectivas reduccionistas que limitan la transformación al ámbito tecnológico, sin considerar su impacto estratégico, humano y cultural.

En esta línea, investigaciones recientes han demostrado que la madurez digital de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para orquestar simultáneamente tres elementos: tecnología, estrategia y cultura (Kane, 2023). Esto significa que la transformación no debe limitarse a la adquisición de herramientas digitales, sino que debe ir acompañada de una visión estratégica de largo plazo y de una cultura organizacional que abrace el cambio, la experimentación y el aprendizaje continuo. Estos hallazgos fueron fundamentales para estructurar el modelo propuesto para People Media SAS, donde se identificaron cinco dominios estratégicos —clientes, competencia, datos, innovación y valor— que permiten alinear las decisiones digitales con los objetivos empresariales. La selección de estos dominios se fundamenta, entre otros, en el modelo de (Rogers, 2016) que destaca la necesidad de repensar el valor empresarial desde la perspectiva del consumidor digital, el uso intensivo de datos y la innovación adaptativa.

Por otro lado, autores como (Teece, Peteraf, & Leih, 2022) destacan la relevancia de desarrollar capacidades dinámicas en las organizaciones, entendidas como la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas de manera rápida frente a cambios del entorno. Esta premisa se encuentra reflejada en el modelo presentado, especialmente en los ejes habilitadores transversales, como la cultura organizacional ágil, la medición y el aprendizaje, y el liderazgo digital. En el contexto específico de People Media

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

SAS, cuya operación se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo, dinámico y digital, estas capacidades son indispensables para garantizar una respuesta efectiva y sostenible frente a los desafíos que impone el sector de la publicidad digital.

A nivel global, informes de consultoras como (Gartner, 2023) y (Deloitte, 2023) han identificado factores clave para el éxito en procesos de transformación digital. Entre ellos destacan la adopción de arquitecturas digitales modulares, la automatización inteligente de procesos, el diseño centrado en el usuario, y el establecimiento de marcos sólidos para la gobernanza de datos y la ciberseguridad. Estas recomendaciones se alinean directamente con la inclusión en el modelo de People Media SAS de los ejes de ciberseguridad y privacidad, experiencia de usuario (UX), y datos como dominio estratégico. La inclusión de estos elementos no es arbitraria, sino el resultado del diagnóstico organizacional realizado, que reveló debilidades en aspectos como integración de tecnologías, automatización de procesos y gobernanza de la información.

Además, la transformación digital implica una dimensión ética y regulatoria creciente, particularmente en lo referente a la privacidad de los datos, la inclusión digital y la equidad tecnológica. (World Economic Forum, 2023) y la OCDE (2022) han subrayado que los marcos de transformación deben incorporar principios de diversidad, equidad e inclusión (DEI) como ejes transversales de legitimidad y sostenibilidad. Este enfoque también se incorpora en el modelo propuesto con la inclusión del eje “inclusión y diversidad”, que busca no solo garantizar entornos de trabajo más justos, sino también potenciar la innovación al integrar diferentes perspectivas en la toma de decisiones.

Finalmente, es importante señalar que la transformación digital es un proceso no lineal y evolutivo. Las organizaciones deben entender que no existe una fórmula única, sino que el diseño e implementación de modelos de TD debe adaptarse al contexto organizacional específico, al nivel de madurez digital actual, y a la visión de futuro de la compañía. El modelo

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

desarrollado para People Media SAS responde a estas premisas, ofreciendo una arquitectura flexible, integrada y alineada con las mejores prácticas internacionales. La articulación entre el marco conceptual, el diagnóstico y la propuesta de valor garantiza no solo la coherencia interna del modelo, sino su aplicabilidad práctica y su capacidad para evolucionar con el tiempo.

### **5.3. Transformación digital en las agencias de publicidad**

La transformación digital se ha vuelto inevitable para las agencias de publicidad. Algunos expertos la ven como una necesidad básica para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, por lo cual las agencias han tenido que reformular sus modelos de negocio en torno a los nuevos medios digitales para garantizar su supervivencia (Del Río Pérez & Kaufmann Argüeta, 2014).

Sin embargo, cada agencia aborda esta transformación de manera distinta: la mayoría ha establecido departamentos digitales que abarcan desde desarrollos tecnológicos hasta análisis de datos y mediciones; algunas han optado por externalizar estas funciones debido al costo en equipos y conocimientos especializados; mientras que otras han integrado lo digital en el núcleo mismo de su estructura, conectando todos los departamentos de manera transversal, siguiendo la tendencia de la economía digital Lombardero (2015). Aunque decidir no adoptar lo digital no conlleva necesariamente la desaparición de una agencia, al menos no en los primeros años, ya que los medios tradicionales seguirán siendo relevantes por algún tiempo.

En el contexto de Bogotá y Medellín, las principales agencias están vinculadas a grandes grupos de comunicación internacionales, lo que hace que su transformación digital esté estrechamente ligada al mercado publicitario global. Sin embargo, en términos de estrategias de comunicación, hay una diferencia, ya que las campañas globales tienden a contar historias más profundas, mientras que en Colombia la publicidad se centra más en la venta directa. A pesar de esto, Colombia se destaca como uno de los líderes en América Latina

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

en la adopción temprana de la transformación digital (Alzate Cadavid & Henao Murillo, El impacto de la transformación digital en las agencias de, 2020).

El acceso a la tecnología en Colombia ha experimentado un crecimiento acelerado, especialmente en el uso de dispositivos móviles, lo que ha abierto nuevas oportunidades en el ámbito de los medios digitales, donde el móvil se ha convertido en un canal fundamental. No obstante, la transición hacia lo digital no ha sido homogénea para las agencias publicitarias del país. Muchas, especialmente aquellas lideradas por perfiles creativos, han enfrentado dificultades para reconocer el valor estratégico de lo digital, al estar más enfocadas en el reconocimiento en festivales donde estas soluciones no siempre son premiadas. En contraste, las agencias orientadas a resultados y rentabilidad han logrado integrar de manera más efectiva lo digital en su propuesta de valor.

La transformación digital en las agencias implica adaptarse en tres áreas principales: gestión interna, donde el conocimiento especializado es crucial; servicios ofrecidos, que deben aprovechar la abundante información disponible para comprender mejor a los consumidores; y educación de los clientes, ya que muchos aún no comprenden completamente el potencial del entorno digital. Aunque lo digital permite una medición más precisa de resultados, la mayoría de las agencias aún considera que la creatividad y las ideas siguen siendo la esencia de la publicidad, independientemente del medio utilizado (Alzate Cadavid & Henao Murillo, El impacto de la transformación digital en las agencias de, 2020).

Desde la década de 1990, se ha evidenciado una revolución sin precedentes en la forma en que las empresas llevan a cabo sus actividades. Por este motivo, el proceso de adaptación de las agencias de publicidad ya estaba en marcha antes de los cinco años abarcados por el presente estudio, aunque se ha desarrollado de manera gradual. Según Del

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Río y Kaufmann (2014, p. 59), las grandes agencias han experimentado dificultades para adaptarse debido a su estructura empresarial lenta, rígida y resistente al cambio profundo.

Esta tendencia se observó claramente en la investigación de campo. Las grandes agencias, definidas como aquellas que emplean a más de 201 trabajadores según la clasificación de Mipymes establecida por la Ley 905 de 2004 del Congreso colombiano, a menudo pueden demorar considerablemente en adaptarse y tomar medidas. En contraste, las agencias más pequeñas, medianas o exclusivamente digitales tienen una capacidad de respuesta más ágil, aunque esto no garantiza necesariamente una mayor eficacia.

La capacidad de respuesta de una agencia está relacionada con la cantidad de profesionales involucrados en la toma de decisiones. Por lo tanto, aunque el tamaño de la agencia puede influir en la velocidad de respuesta, la calidad de esta no debería verse comprometida. Por ello, las agencias han desarrollado metodologías de trabajo ágiles que reducen la burocracia y ofrecen soluciones prácticas, especialmente en el ámbito digital, donde la rapidez es esencial debido a la naturaleza inmediata del medio (García, 2012).

Este proceso de transformación, según Farfán Montero & Corredor Lanas (2010), implica un cambio de la comunicación masiva unidireccional a una comunicación más personalizada e interactiva, lo que conlleva importantes cambios estructurales en las agencias, como la creación de nuevas empresas, la reorganización de recursos y procesos de trabajo, la contratación de expertos digitales y la aparición de agencias especializadas.

Colombia ha avanzado hacia la adopción temprana de estas tendencias globales, particularmente en la integración de conceptos como el *business intelligence* y la minería de datos. Desde 2015 Gutiérrez Camelo, Devia Llanos, & Tarazona (2016), el boom del *big data* ha llevado a las agencias colombianas a recopilar información de los consumidores en diversas

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

plataformas digitales, lo que ha transformado la forma en que se realizan las estrategias publicitarias.

Uno de los cambios más significativos experimentados en los últimos cinco años ha sido el acceso a la información. Con un mayor número de consumidores presentes en entornos digitales, se ha generado una vasta cantidad de datos que pueden utilizarse para mejorar la productividad, aumentar las ventas e impulsar la innovación en modelos de negocio. Este acceso ilimitado a la información se ha visto facilitado por la democratización y globalización de internet, así como por la disponibilidad de información gratuita o de pago.

Sin embargo, hace cinco años, muchas agencias no estaban preparadas para procesar y analizar la gran cantidad de datos no estructurados que se generaban, ni reconocían plenamente su potencial estratégico. De acuerdo con un estudio de la firma IDC citado por (DANE, 2021), apenas el 12% de las empresas colombianas usaban herramientas de big data de forma sistemática, y un 64% manifestaba no tener las capacidades internas para su aprovechamiento. En su lugar, se recurría con frecuencia al "small data", es decir, a la utilización de pequeños conjuntos de datos accesibles y manejables que, si bien eran útiles para decisiones puntuales, limitaban el alcance de la innovación basada en información. Esta situación evidenciaba la necesidad de una evolución estructural en las capacidades analíticas de las agencias.

### **5.4. Marketing digital**

El marketing digital ha dejado de ser una herramienta táctica para convertirse en un componente estratégico esencial dentro del ecosistema empresarial contemporáneo. En un entorno caracterizado por la hiperconectividad, la economía de la atención y la personalización en tiempo real, las organizaciones deben repensar su forma de interactuar con los

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

consumidores, integrando datos, automatización, inteligencia artificial (IA) y experiencias omnicanal. Según Dave Chaffey (Chaffey, Digital marketing: Strategy, implementation & practice 8th ed 2023) el marketing digital moderno no solo implica la utilización de canales digitales para promoción, sino que abarca toda una arquitectura orientada al cliente, donde la experiencia, el comportamiento y la conversión son medidos y optimizados continuamente.

El desarrollo del marketing digital ha sido impulsado por el crecimiento exponencial de los dispositivos móviles, las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico y los motores de búsqueda inteligentes. Según el informe de HubSpot (HubSpot, 2024)), el 93% de las experiencias en línea comienzan con un motor de búsqueda y más del 70% de las decisiones de compra están influenciadas por contenido digital, lo que demuestra la centralidad de una estrategia digital sólida. Este cambio estructural en los hábitos del consumidor exige a las empresas contar con capacidades de analítica avanzada, segmentación por datos y generación de contenido dinámico adaptado a audiencias específicas.

En este nuevo paradigma, conceptos como growth marketing, customer journey orchestration y real-time personalization se han vuelto fundamentales. La IA generativa, por ejemplo, está transformando la creación de contenido, la automatización de campañas y la atención al cliente a través de asistentes conversacionales, como lo evidencia el estudio de McKinsey (2023), que proyecta que las tecnologías generativas tendrán un impacto de hasta \$4.4 billones en valor económico anual. Esto refuerza la importancia de que las organizaciones publicitarias, como People Media SAS, integren estas tecnologías dentro de sus modelos operativos, especialmente si buscan optimizar campañas en tiempo real, aumentar tasas de conversión y mejorar el retorno sobre inversión (ROI).

Adicionalmente, el marketing digital contemporáneo se rige por principios de ética, privacidad y confianza. La desaparición progresiva de las cookies de terceros y la creciente regulación de datos personales, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

en Europa y la Ley de Protección de Datos en Colombia (Ley 1581 de 2012), han obligado a las empresas a replantear sus estrategias de recolección y uso de datos. Según el Digital Trust Benchmark Report de PwC (2022), el 85% de los consumidores prefieren marcas que gestionan sus datos de manera responsable, lo que convierte la ciberseguridad y la gobernanza de datos en elementos clave del marketing digital.

Por último, el marketing digital se ha convertido en una fuente principal de ventaja competitiva. Empresas que integran estrategias de performance marketing, optimización de contenido SEO/SEM, plataformas de automatización, y analítica de comportamiento digital tienen mayores probabilidades de sobrevivir en mercados saturados. En el contexto de la transformación digital propuesta en este trabajo, el marketing digital no solo es un canal, sino un habilitador estratégico que articula tecnología, cultura organizacional y experiencia de usuario para fortalecer el posicionamiento competitivo de People Media SAS.

### **5.5. Modelos de Transformación Digital**

La transformación digital ha revolucionado la industria publicitaria, cambiando la forma en que las empresas crean, distribuyen y optimizan anuncios. Con la adopción de nuevas tecnologías como inteligencia artificial, *big data*, *blockchain* y publicidad programática, las organizaciones han debido replantear sus estrategias para mantenerse competitivas en un entorno digitalizado (Kaplan & Haenlein, 2019)

Para comprender mejor este fenómeno, se han desarrollado diversos modelos de transformación digital que ofrecen estructuras estratégicas para la adopción de tecnología y la evolución de los negocios. Entre estos modelos, destacan el de (Rogers, 2016), que enfatiza la estrategia y la reinención del negocio; el de Westerman, Bonnet y McAfee (2014), que prioriza la automatización y eficiencia operativa; el de Matt, Hess y Benlian (2015), que enfatiza el

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

liderazgo organizacional y la adopción estructural de tecnologías; y el de Ross, Beath y Sebastian (2017), que se centra en la modularidad y escalabilidad digital.

Cada uno de estos modelos tiene enfoques distintos y ha sido aplicado con éxito en diversas industrias, incluida la publicidad digital, que ha evolucionado significativamente gracias a la transformación digital. En el siguiente cuadro comparativo, se presentan los aspectos clave de estos modelos y su impacto en la industria publicitaria.

*Tabla 3 Modelos de Transformación Digital*

Modelo	Enfoque	Aplicación en Publicidad Digital	Ejemplos de Empresas
Rogers (2016)	Transformación estratégica basada en cinco dominios clave: clientes, competencia, datos, innovación y valor (Rogers, 2016). La clave es entender que el consumidor digital ha cambiado su comportamiento y expectativas, por lo que las empresas deben adaptar sus estrategias a través del uso de datos, personalización, nuevas tecnologías e innovación en modelos de negocio	Implementación de publicidad programática, desarrollo de campañas hiperpersonalizadas basadas en <i>Big Data</i> e IA, y uso de anuncios interactivos y gamificación para mejorar la experiencia del usuario.	Netflix: Personalización de recomendaciones y anuncios en su plataforma con IA. Google Ads: Algoritmos de optimización en tiempo real. Meta (Facebook Ads): Segmentación avanzada y <i>remarketing</i> basado en datos de usuario.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

(Kaplan & Haenlein, 2019).			
(Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014)	Digitalización de procesos y liderazgo organizacional: enfatiza que la transformación digital requiere una estrategia clara en experiencia del cliente, eficiencia operativa y modelos de negocio digitales (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Resalta que la transformación digital debe ir acompañada de liderazgo organizacional para facilitar la adopción del cambio (Davenport & Ronanki, 2018).	Uso de plataformas de automatización de <i>marketing</i> (CRM), implementación de modelos de suscripción con publicidad integrada, desarrollo de publicidad contextual y nativa para hacer los anuncios menos intrusivos.	<i>Spotify Free</i> : Uso de anuncios entre canciones y personalización de publicidad según hábitos de escucha. <i>Amazon Advertising</i> : Algoritmos avanzados de predicción de compra. <i>LinkedIn Ads</i> : Publicidad dirigida con segmentación profesional.
(Matt, Hess, & Benlian, 2015)	Transformación estructural y organizativa: destaca que la transformación digital no solo implica el uso de	Implementación de plataformas de publicidad programática, creación de departamentos especializados en	<i>Meta Ads</i> : Optimización basada en <i>machine learning</i> . <i>TikTok Ads</i> : Algoritmos que analizan

---

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

	<p>tecnología, sino una reestructuración organizacional (Matt, Hess &amp; Benlian, 2015). Identifica cuatro dimensiones clave: adopción de tecnologías digitales, cambios en la estructura organizacional, redefinición del valor agregado y el desarrollo de modelos de negocio digitales. Enfatiza la importancia del liderazgo y la capacitación digital (Rust &amp; Huang, 2021).</p>	<p><i>Data Science</i> y <i>Growth</i> Marketing, uso de modelos de predicción basados en IA para mejorar la efectividad de las campañas.</p>	<p>tendencias en tiempo real. <i>Google Display Network</i>: Segmentación avanzada y <i>remarketing</i> con análisis de comportamiento.</p>
<p>Ross, Beath y Sebastian (2017)</p>	<p>Modularidad y escalabilidad digital: enfatiza que la transformación digital debe basarse en la construcción de organizaciones digitales modulares, que permitan una rápida integración de nuevas</p>	<p>Desarrollo de redes publicitarias automatizadas, implementación de <i>blockchain</i> para garantizar transparencia en la publicidad digital y combatir el fraude publicitario,</p>	<p><i>Google Ads</i>: Infraestructura publicitaria modular basada en IA. <i>Facebook Audience Network</i>: Expansión de la publicidad digital en múltiples plataformas</p>

---

tecnologías y adaptación a cambios del mercado (Ross, Beath & Sebastian, 2017). La clave es la creación de un ecosistema digital flexible, en el que los datos, la inteligencia artificial y las plataformas jueguen un papel central en la optimización de procesos (Bostrom, 2019).	expansión de APIs abiertas para facilitar la integración de herramientas publicitarias con plataformas de terceros.	externas. <i>The Trade Desk</i> : Publicidad programática con automatización basada en <i>Big Data</i> .
---	---	--

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

### **5.11. Aplicación de Modelos de Transformación Digital en Agencias de Publicidad**

En el marco de la transformación digital del sector publicitario, diversos modelos teóricos han sido adoptados y adaptados por agencias para orientar sus procesos de cambio. Estos modelos ofrecen enfoques complementarios que abarcan desde la estrategia centrada en el cliente hasta la reestructuración organizacional y la adopción tecnológica modular. Su aplicación permite a las agencias diagnosticar su nivel de madurez digital, redefinir sus operaciones, integrar herramientas tecnológicas, y fortalecer capacidades internas clave como la innovación, la analítica y la automatización.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

La siguiente tabla presenta una síntesis de los principales modelos de transformación digital más relevantes para agencias de publicidad, destacando sus enfoques fundamentales y su aplicabilidad práctica en este tipo de organizaciones.

*Tabla 4 Aplicación de Modelos de Transformación Digital en Agencias de Publicidad*

Modelo	Enfoque principal	Aplicación en agencias de publicidad
Modelo de los 5 dominios de Rogers (2016)	Clientes, competencia, datos, innovación y valor.	Muy usado en publicidad digital para redefinir el enfoque al cliente, mejorar segmentación y crear propuestas de valor basadas en datos. Permite integrar campañas interactivas y automatización programática.
Modelo de Madurez Digital de Westerman, Bonnet y McAfee (2014)	Experiencia del cliente, eficiencia operativa y modelos de negocio digitales.	Útil para evaluar el grado de digitalización de la agencia. Aplica especialmente en la automatización de campañas, uso de CRMs y sistemas de gestión de creatividad.
Modelo estructural de Matt, Hess y Benlian (2015)	Dimensiones: tecnologías digitales, estructura organizacional, valor agregado y liderazgo.	Relevante para agencias que requieren rediseñar sus estructuras internas e integrar equipos de data science, UX y media buying.
Modelo modular de Ross, Beath y Sebastian (2017)	Ecosistemas digitales escalables y modulares.	Ideal para agencias que manejan múltiples plataformas ( <i>Google Ads, Meta, TikTok, programmatic platforms</i> ). Facilita integración mediante APIs y servicios automatizados.
Modelo de Alzate Cadavid y Henao Murillo (2020)	Enfoque específico en agencias de publicidad en Colombia.	Plantea la necesidad de integrar conocimiento técnico, educativo (con clientes), y cultural. Resalta barreras comunes en agencias tradicionales y propone metodologías ágiles como solución.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Modelo de Transformación Digital de Deloitte (Digital Maturity Model)	Áreas: estrategia, cultura, organización, tecnología e información.	Permite una transformación más holística en agencias grandes, vinculando la cultura organizacional creativa con el manejo estructurado de datos y procesos automatizados.
---	---	---

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

### 6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la construcción del modelo de transformación digital en People Media, se siguió una metodología estructurada en cinco **etapas**, cada una con un enfoque específico que permitió un análisis integral de la empresa y su entorno digital. Este proceso combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando herramientas estratégicas y de diagnóstico para garantizar la pertinencia de la propuesta final.

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Figura 4 Diseño Metodológico



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

## Etapa 1: Fundamentación Teórica

En esta fase inicial se llevó a cabo una revisión bibliográfica enfocada en cinco áreas clave para la transformación digital en el sector publicitario:

**Publicidad programática:** analizada para comprender la automatización en la compra de espacios publicitarios y su impacto en la eficiencia y segmentación de campañas.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

**Transformación digital en las organizaciones:** permitió explorar estrategias de adopción tecnológica para mejorar la competitividad y productividad empresarial.

**Transformación digital en agencias de publicidad:** aportó un marco específico sobre cómo las empresas del sector están innovando con tecnología en la gestión y distribución de anuncios digitales.

**Marketing digital:** facilitó la identificación de tendencias clave en estrategias de comunicación y el entorno digital.

**Inteligencia artificial:** se estudió su aplicación en la publicidad digital, desde la automatización de procesos hasta la personalización de anuncios interactivos.

Esta exploración teórica proporcionó las bases necesarias para diseñar un modelo de transformación digital alineado con las mejores prácticas del sector.

### **Etapas 2: Evaluación del Entorno**

En esta fase se realizó un análisis tanto interno como externo de la empresa, utilizando herramientas estratégicas que permitieron identificar oportunidades y desafíos:

**Cinco fuerzas de PORTER:** ayudaron a comprender el nivel de competitividad del sector publicitario digital y los factores que influyen en su dinámica.

**Análisis PESTEL:** permitió evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan el desarrollo tecnológico y estratégico de la empresa.

**Matriz DOFA:** facilitó la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas que afectan el proceso de transformación digital.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

**Diagnóstico tecnológico organizacional:** se incorporó un análisis detallado de cómo las distintas áreas de People Media SAS se relacionan con los componentes clave de la transformación digital. Este diagnóstico permitió visibilizar la arquitectura funcional del modelo propuesto, estableciendo conexiones entre los departamentos y los dominios estratégicos de datos, innovación, valor, competencia y clientes. Asimismo, permitió identificar los habilitadores tecnológicos, operativos y humanos necesarios para implementar de forma efectiva la transformación digital de manera transversal.

**Encuesta Google Forms:** se aplicó una encuesta estructurada a través de *Google Forms* con el fin de evaluar el grado de transformación digital percibido por los colaboradores de People Media SAS. El instrumento incluyó afirmaciones relacionadas con seis variables clave: adopción de tecnología, eficacia de la estrategia digital, liderazgo en transformación digital, aptitud para el cambio, impacto en la experiencia del cliente y el éxito de proyectos digitales. Las respuestas se recolectaron mediante una escala de Likert de cinco puntos, permitiendo cuantificar niveles de acuerdo o desacuerdo.

Estos instrumentos proporcionaron una visión clara del estado actual de la empresa y sentaron las bases para la implementación de estrategias de cambio.

### **Tercera etapa - Aplicación de instrumentos**

Para evaluar el estado de la transformación digital en **People Media SAS**, se implementaron instrumentos metodológicos reconocidos que permitieron medir el nivel de madurez digital de la empresa y establecer un diagnóstico integral.

- **Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC, 2018):**  
Se incluyó como referencia para adaptar las mejores prácticas del sector público al sector privado, proporcionando directrices sobre la adopción tecnológica, la optimización de

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

procesos y la gobernanza digital. Este marco permitió identificar oportunidades de mejora alineadas con estándares nacionales en términos de digitalización organizacional.

### **Modelo de transformación digital para People Media SAS:**

El modelo se complementa con seis ejes habilitadores: liderazgo digital, cultura organizacional ágil, experiencia de usuario (UX), ciberseguridad y privacidad, medición y aprendizaje, e inclusión y diversidad. Estos ejes se fortalecen mediante habilidades blandas y técnicas, y están clasificados según su enfoque en personas, procesos y tecnología. La estructura propuesta no solo aborda la adopción de herramientas tecnológicas, sino que plantea una reconfiguración profunda del modelo de negocio, alineando el talento humano con la toma de decisiones basadas en datos y promoviendo un enfoque colaborativo, ágil y centrado en el cliente.

Estos instrumentos proporcionaron una visión amplia sobre la situación actual de la empresa en términos de transformación digital, facilitando la identificación de brechas y oportunidades estratégicas.

### **Cuarta etapa - Resultados e interpretación**

En esta etapa se aplicó un instrumento diseñado a partir del modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS, con el propósito de identificar el nivel de preparación y alineación de la organización frente a los desafíos del entorno digital. Este instrumento evalúa dimensiones fundamentales como clientes, competencia, datos, innovación y valor, integrando además seis ejes habilitadores: liderazgo digital, cultura organizacional ágil, experiencia de usuario (UX), ciberseguridad y privacidad, medición y aprendizaje, e inclusión y diversidad.

Cada uno de estos componentes fue operacionalizado mediante indicadores que permitieron recopilar información relevante sobre la estructura actual de la empresa. A través de encuestas, entrevistas y revisión documental, se valoró el grado de avance en aspectos

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

clave relacionados con procesos internos, habilidades del talento humano, infraestructura tecnológica y capacidades organizacionales.

El instrumento no solo permite medir el estado actual de transformación digital, sino también visualizar la articulación entre las áreas de la empresa y los dominios estratégicos definidos en el modelo. Esta herramienta facilita, por tanto, la identificación de brechas, el diseño de acciones correctivas y el trazado de una ruta estructurada hacia una transformación digital sostenible y efectiva.

### **Quinta etapa - Diseño de propuesta**

Con base en el análisis de los resultados obtenidos, se estructuró un Modelo de Transformación Digital para People Media SAS que articula dimensiones estratégicas clave con habilitadores organizacionales, permitiendo una adopción integral, escalable y centrada en la generación de valor. El modelo está compuesto por cinco dominios centrales (Clientes, Competencia, Innovación, Datos y Valor), y seis ejes habilitadores que operan como pilares para su implementación:

#### **1. Cultura organizacional ágil:**

Promueve una mentalidad abierta al cambio, el trabajo colaborativo y la adopción de ciclos de mejora continua, necesarios para responder con rapidez y flexibilidad a las exigencias del entorno digital.

#### **2. Liderazgo digital:**

Impulsa la formación en liderazgo transformacional, el conocimiento en tecnologías emergentes y la toma de decisiones basada en datos, generando capacidades de dirección alineadas con los desafíos tecnológicos contemporáneos.

#### **3. Inclusión y diversidad:**

Fomenta la representatividad, la equidad y los procesos de selección sin sesgos, entendiendo que la diversidad fortalece la innovación y la adaptabilidad organizacional.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

### 4. **Medición y aprendizaje:**

Establece una cultura basada en resultados, capacidad analítica crítica y revisión sistemática de indicadores, asegurando la mejora continua a partir del conocimiento organizacional.

### 5. **Ciberseguridad y privacidad:**

Define políticas claras para la protección de datos, conciencia sobre riesgos y cumplimiento normativo, garantizando la integridad de la información en todos los procesos digitales.

### 6. **Experiencia de usuario (UX):**

Centra el diseño de soluciones digitales en las personas, a través de la escucha activa, la validación temprana de prototipos y la empatía como eje de la innovación.

Este modelo combina referentes conceptuales de autores como Rogers (2016), Matt, Hess y Benlian (2015), así como lineamientos del Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC, 2018), lo cual asegura su pertinencia metodológica y su alineación con marcos adaptativos aplicables al contexto organizacional. Además, se establecieron indicadores clave para monitorear su implementación, facilitando el seguimiento, evaluación y sostenibilidad del proceso de transformación.

#### 6.1. **Tipo de Investigación**

Este estudio se caracteriza por su diseño no experimental, lo que significa que no se manipulan las variables, sino que se analizan en su contexto natural dentro de People Media SAS. Se trata de una investigación aplicada, enfocada en resolver problemas específicos y prácticos dentro del proceso de transformación digital de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto, combinando un análisis cuantitativo (a través de encuestas basadas en modelos de transformación digital) con un análisis cualitativo (mediante revisión documental y análisis de

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

tendencias en publicidad digital). Este enfoque permite obtener una visión integral del estado actual de la empresa en términos de digitalización, así como identificar oportunidades de mejora en su estructura organizacional y tecnológica.

Asimismo, este estudio sigue un diseño transversal, ya que se recolectan datos en un único momento en el tiempo, proporcionando un diagnóstico actualizado sobre el nivel de madurez digital de la organización y su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del sector. Este enfoque metodológico asegura que el trabajo de grado proporcione hallazgos relevantes y aplicables a la realidad empresarial, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas en el proceso de transformación digital.

### **6.2. Población, muestra y ficha técnica.**

La recolección de datos en esta investigación se lleva a cabo con dos grupos poblacionales dentro de People Media SAS: los colaboradores de la empresa y la alta dirección. La participación de estos dos segmentos es clave, ya que permite obtener tanto una visión operativa, desde quienes ejecutan las estrategias de transformación digital, como una perspectiva estratégica, proporcionada por los directivos responsables de la toma de decisiones.

La población total de colaboradores en la organización es de 50 personas. Para garantizar una muestra representativa, se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas (Corporacionaem, 2009), asegurando que los datos recopilados sean estadísticamente confiables. Como resultado, el tamaño de la muestra se estableció en 29 individuos, lo que proporciona una mayor precisión en el análisis y permite reflejar de manera adecuada las percepciones dentro de la empresa.

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

La fórmula aplicada es la siguiente:

Figura 3 Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

## Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Tabla 5 Población, muestra y ficha técnica

Característica	Descripción
Periodo recolección datos	De agosto a septiembre de 2024
Ciudad	Bogotá
Cargos de las personas entrevistadas	Colaboradores y alta gerencia
Población	50 colaboradores
Muestra	29 colaboradores
Nivel de confianza	90%
Grado de precisión	10%
Medio de recolección	Encuesta en Google Forms.

Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

### 6.3. Instrumentos de aplicación.

Para la recolección y análisis de datos en People Media SAS, se implementaron instrumentos con enfoque cuantitativo, garantizando una evaluación objetiva y estructurada de la transformación digital en la organización. Por otro lado, se utilizó la V de Aiken, una herramienta clave para medir el grado de consenso entre expertos respecto a la validez de los ítems incluidos en la investigación.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

La V de Aiken es utilizada comúnmente en estudios de validación de contenido, asegurando que las preguntas y variables seleccionadas para la evaluación de la transformación digital en People Media sean pertinentes y relevantes para los objetivos del estudio. En este contexto, se aplicó a un grupo de expertos en publicidad y transformación digitales, quienes valoraron cada ítem en una escala ordinal, permitiendo determinar la validez y confiabilidad de los indicadores propuestos. Este proceso garantizó que los aspectos evaluados fueran adecuados para reflejar la realidad de la empresa en términos de adopción tecnológica, liderazgo en transformación digital, eficacia estratégica y experiencia del cliente.

### 6.3.1. Validación del instrumento con la V de Aiken

El **Índice V de Aiken** es una técnica estadística utilizada para evaluar la validez de contenido de un instrumento de medición, a través del juicio de expertos. Este índice, desarrollado por Aiken (1980), permite determinar el grado de concordancia entre los evaluadores respecto a la claridad, pertinencia y relevancia de cada ítem en un cuestionario. Para su cálculo, se utiliza una escala ordinal y se obtiene un valor entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 indican un mayor nivel de consenso y validez del instrumento.

*Tabla 6 Instrumento de validación V de Aiken*

Característica	Descripción
Objetivo	Evaluar la validez de contenido de los ítems de un instrumento de medición mediante la opinión de expertos.
VARIABLES QUE SE MIDEN	Grado de consenso entre expertos sobre la pertinencia y relevancia de cada ítem en un cuestionario o evaluación.
Método de recolección	Se aplicó un cuestionario a un grupo de expertos, quienes valoraron cada ítem utilizando una escala binaria (0 o 1).
Escala utilizada	Se empleó una escala de 0 a 1, donde: - 0: Totalmente en desacuerdo con la claridad, pertinencia o relevancia del ítem.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Fórmula utilizada	<p>- <b>1</b>: Totalmente de acuerdo con la claridad, pertinencia o relevancia del ítem.</p> $V = \frac{S}{n(k-1)}$
Interpretación de resultados	<p>- S es la sumatoria de las puntuaciones asignadas menos el valor mínimo posible. - n es el número de expertos. - k es el número de categorías de la escala.</p> <p>Valores cercanos a 1 indican alta validez del ítem, mientras que valores bajos sugieren baja pertinencia del ítem y necesidad de revisión. Valores cercanos a 1 indican que los ítems son altamente claros, pertinentes y relevantes. Valores más bajos sugieren la necesidad de revisión o eliminación del ítem.</p>
Utilidad en la investigación	<p>Permite garantizar que los ítems utilizados en la evaluación de la transformación digital en la empresa sean adecuados y alineados con los objetivos del estudio.</p>
Aplicación en el estudio de People Media SAS	<p>Se utilizó para validar las preguntas incluidas en la evaluación de la transformación digital en la empresa, asegurando que fueran comprensibles y alineadas con los objetivos de la investigación.</p>

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

Se presentan los resultados obtenidos mediante la **V de Aiken**, utilizada para evaluar la validez de los ítems aplicados en la investigación. Este análisis permitió medir el nivel de consenso entre expertos en relación con la claridad, pertinencia y relevancia de las variables incluidas en el estudio:

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Tabla 7 Resultados instrumento V de Aiken

Variable	Promedio V de Aiken
Índice de adopción	<b>0.88</b>
Eficacia de la estrategia digital	<b>0.92</b>
Liderazgo en transformación digital	<b>1.00</b>
Aptitud para el cambio digital	<b>0.99</b>
Impacto en la experiencia del cliente	<b>0.96</b>
Tasa de éxito de proyectos digitales	<b>0.93</b>

Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

En este estudio, se evaluaron seis variables clave relacionadas con la transformación digital en la empresa. Los resultados muestran que todas las variables presentan valores superiores a 0.87, lo que indica una alta validez del instrumento aplicado. Destacan especialmente las variables de **Liderazgo en Transformación Digital (1.00)** y **Aptitud para el Cambio Digital (0.99)**, que reflejan una completa alineación entre los evaluadores en términos de claridad y pertinencia de las preguntas formuladas.

Por otro lado, aunque variables como **Índice de Adopción de Tecnología (0.88)** y **Impacto en la Experiencia del Cliente (0.96)** presentan una validación igualmente alta, sugieren un ligero margen de mejora en la formulación de ciertas preguntas. En términos generales, el alto puntaje promedio obtenido en todas las variables confirma que el cuestionario es un instrumento válido para evaluar la transformación digital dentro de la organización

### 6.3.2. Instrumento Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano

El Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC, 2018) establece directrices para la adopción de tecnología, la optimización de procesos y el desarrollo de competencias digitales en organizaciones públicas y privadas. Su enfoque busca garantizar una transformación estructurada y sostenible, alineando la digitalización con estrategias organizacionales. En el caso de People Media SAS, este marco es clave para evaluar su

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

madurez digital, identificar áreas de mejora y garantizar que sus procesos de modernización sigan estándares reconocidos, fortaleciendo su competitividad en el entorno digital.

Tabla 8 Nivel de madurez digital

Criterio de Evaluación	Descripción	Indicadores Clave	Impacto en People Media SAS
Nivel de Madurez Digital	Mide el grado de avance en la transformación digital en función de 4 dimensiones clave.	- Escala de madurez del 1 al 5. - Evaluación de procesos, cultura, datos y tecnología.	Permite diagnosticar la fase en la que se encuentra la empresa y definir una hoja de ruta digital.
Dimensiones Evaluadas	- Personas y Cultura Digital - Procesos de la Entidad - Datos Digitales y <i>Analytics</i> - Tecnología Digital	Puntuación individual en cada dimensión del 1 al 5.	Identifica las áreas con mayor necesidad de intervención dentro de la empresa.
Método de Aplicación	Evaluación mediante encuestas, entrevistas y análisis de procesos internos para determinar el nivel de digitalización.	- Recolección de datos cualitativos y cuantitativos. - Uso de formularios estandarizados del MinTIC.	Permite un análisis estructurado y alineado con las políticas nacionales de transformación digital.
Herramienta de Análisis	Uso de la matriz de madurez digital del MinTIC para visualizar el estado actual y las brechas existentes.	- Matriz de madurez con niveles de 1 a 5. - Comparación con estándares gubernamentales y empresariales.	Brinda un marco de referencia para implementar estrategias de digitalización alineadas con las tendencias nacionales.
Interpretación de Resultados	- <b>Nivel 1-2:</b> Etapa inicial, con digitalización limitada. - <b>Nivel 3:</b> Digitalización en proceso con integración parcial. - <b>Nivel 4-5:</b> Empresa altamente digitalizada con integración total.	Medición comparativa entre diferentes momentos del tiempo.	Permite establecer metas de mejora progresiva y justificar inversiones en tecnología.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Priorización de Iniciativas (Heatmap)	Identifica las áreas estratégicas donde se deben concentrar esfuerzos de transformación digital.	- Puntuaciones de factibilidad, urgencia y potencial (1 a 3). - Cálculo de prioridad global.	Define qué áreas requieren intervención inmediata, optimizando recursos.
Relevancia para la empresa	Asegura que la transformación digital de People Media SAS esté alineada con estándares gubernamentales y tendencias del sector.	Evaluación periódica y ajuste de estrategias según evolución.	Facilita la toma de decisiones estratégicas en términos de inversión tecnológica y capacitación.

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 7.1. Análisis del sector

A continuación, se presenta un análisis del sector de la publicidad digital en Colombia, abordando su evolución, las inversiones realizadas y las tendencias tecnológicas que impulsan su crecimiento. Se examinó el comportamiento del mercado, la competencia y el impacto de la transformación digital en las estrategias publicitarias, con el fin de contextualizar la posición de **People Media SAS** dentro de este entorno dinámico.

#### 7.1.1. Valores económicos específicos

El sector de la publicidad digital ha experimentado un crecimiento acelerado debido al aumento del uso de internet y dispositivos móviles. La pandemia intensificó esta tendencia, impulsando la migración de numerosas empresas al entorno digital para adaptarse a las restricciones de distanciamiento social. Como resultado, la demanda de soluciones publicitarias digitales se ha incrementado significativamente, generando nuevas oportunidades para empresas como People Media SAS (Einatec, 2020).

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Según el "Reporte de Inversión en Publicidad Digital – Total año 2023", publicado por IAB Colombia, el sector de la publicidad digital en Colombia registró un crecimiento del 13,1% durante 2023, alcanzando una inversión total de \$2.663.179.496.515 COP. Esta cifra refleja una tendencia sostenida de expansión, respaldada por el crecimiento continuo del mercado digital (IAB Colombia, 2024).

Figura 4 Inversión en publicidad digital Colombia



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

Entre los formatos publicitarios más relevantes, Social Media sigue liderando la inversión, representando el 30% del total. Aunque experimentó una leve caída del 2% respecto al año anterior, mostró un crecimiento interanual del 4,6%, consolidando su importancia en el ecosistema publicitario. Por su parte, el formato de video alcanzó una participación del 25%, con un notable incremento del 23,8% en comparación con el año anterior. Los formatos de búsqueda (*search*), clasificados y directorios mantuvieron su participación en el mercado con un 18,6%, registrando un aumento del 5,6%, mientras que el formato *display* estándar ocupó el cuarto lugar, con una participación del 15,3%, reflejando estabilidad en la industria.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

El informe destaca el desarrollo sostenible del sector publicitario digital en Colombia y proyecta que la adopción de nuevos formatos y la evolución del ecosistema digital impulsarán su crecimiento en el corto plazo. Sin embargo, el mercado es altamente competitivo, con empresas como Google, Facebook y Amazon dominando gran parte del sector publicitario digital. No obstante, existen nichos específicos, como la publicidad dentro de videojuegos y plataformas de *streaming*, donde People Media SAS ha encontrado una oportunidad estratégica para diferenciarse y fortalecer su presencia en el mercado (González, 2021).

Las tendencias actuales en publicidad digital exigen una mayor personalización y segmentación de los anuncios, así como la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la realidad aumentada para ofrecer experiencias más inmersivas y eficaces. En este contexto, People Media SAS se ha posicionado como una empresa innovadora, con una oferta diversificada de productos y servicios publicitarios que le han permitido adaptarse a las tendencias del mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes. No obstante, la empresa enfrenta desafíos constantes debido a la creciente competencia y la necesidad de mantenerse actualizada con las últimas tendencias y avances tecnológicos.

### **7.1.2. Inversión en transformación digital**

La transformación digital se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas colombianas, especialmente en el sector de la publicidad digital. Según un estudio de Microsoft, el 82% de las organizaciones en Colombia planean incrementar su presupuesto destinado a inteligencia artificial (IA) en los próximos dos años, destacando la importancia de esta tecnología en la transformación digital empresarial (Microsoft, 2024).

Además, el 44% de estas empresas han reajustado o planean reasignar recursos de otras áreas hacia iniciativas de IA en el mismo periodo, buscando mejorar la productividad y eficiencia operativa. Este enfoque en la IA refleja una tendencia hacia la adopción de

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

tecnologías avanzadas para optimizar procesos y ofrecer servicios más personalizados. (Microsoft, 2024).

En términos de retorno de inversión, las iniciativas de IA en Colombia generan, en promedio, un retorno tres veces superior a su costo, con un tiempo promedio de recuperación de la inversión de 13 meses. Este rápido retorno subraya la eficacia de la transformación digital en el ámbito empresarial (Microsoft, 2024).

Sin embargo, a nivel gubernamental, se ha observado una reducción en el presupuesto destinado a ciencia, tecnología e innovación. Informes indican que el presupuesto para estas áreas ha disminuido en un 35% para 2024, lo que podría afectar el ecosistema de innovación en el país (PERIFERIA, 2023).

A pesar de estos desafíos, el sector privado continúa invirtiendo en transformación digital. Empresas como People Media SAS reconocen la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías para mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución. La adopción de tecnologías emergentes y la inversión en innovación son esenciales para satisfacer las demandas de clientes cada vez más digitales y exigentes (Alzate Cadavid & Henao Murillo, El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia, 2020).

### **7.1.3. Tendencias tecnológicas clave**

El sector de la publicidad digital en Colombia está experimentando una rápida evolución, impulsada por diversas tendencias tecnológicas que están redefiniendo las estrategias de marketing y la interacción con los consumidores. A continuación, se destacan las tendencias más relevantes:

#### **1. Inteligencia Artificial (IA) y Automatización**

La IA se ha consolidado como una herramienta esencial en la publicidad digital, permitiendo la automatización de procesos, la personalización de contenidos y la optimización de campañas en tiempo real. En Colombia, la adopción de la IA ha facilitado el crecimiento de

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

la pauta programática, un tipo de publicidad digital automatizada basada en el comportamiento del usuario, que ha experimentado un crecimiento del 11% en el último año (CEIPA, 2024).

### **2. Publicidad en Video y Contenidos Efímeros**

El consumo de videos cortos ha aumentado significativamente, impulsado por plataformas como TikTok, Instagram Reels y YouTube Shorts. Las marcas están aprovechando este formato para crear contenido atractivo y viral que capture rápidamente la atención de los usuarios (Rableb, s.f.).

### **3. Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV)**

La integración de RA y RV en las estrategias publicitarias ofrece experiencias inmersivas que permiten a los consumidores interactuar de manera novedosa con las marcas. Estas tecnologías están siendo utilizadas para crear anuncios interactivos y mejorar la experiencia del usuario en diferentes plataformas (Noticias ISDI, 2025).

### **4. Publicidad en *Streaming* y Televisión Conectada (CTV)**

Con el aumento del consumo de contenido a través de plataformas de *streaming*, la publicidad en CTV ha ganado relevancia. Este formato permite a las marcas llegar a audiencias segmentadas con anuncios altamente personalizados, mejorando la eficacia de las campañas publicitarias (Rableb, s.f.).

### **5. Comercio Social y Contenido Generado por Usuarios (UGC)**

La integración del comercio electrónico en las redes sociales ha transformado la manera en que los consumidores descubren y compran productos. El contenido generado por usuarios se ha convertido en una herramienta poderosa para las marcas, ya que aporta autenticidad y fomenta la confianza entre los consumidores (Sotelo, 2025).

### **6. Seguridad de Datos y Privacidad**

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

La protección de datos personales y la transparencia en el uso de la información se han convertido en prioridades para las empresas. Los consumidores exigen mayor control sobre sus datos, lo que obliga a las marcas a adoptar prácticas de *marketing* más éticas y consensuadas (Claps, 2025).

### **7. Sostenibilidad y Marketing Ético**

Las prácticas sostenibles y el *marketing* ético están ganando importancia en la estrategia de las marcas. Los consumidores prefieren empresas que demuestran responsabilidad social y ambiental, lo que influye en sus decisiones de compra (Huffingtonpost, 2025).

#### **7.1.4. Comparación competitiva**

El mercado de la publicidad digital en Colombia se caracteriza por la presencia de diversas empresas que compiten ofreciendo soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de anunciantes y medios. Entre estas empresas se encuentra Adsmovil, especializada en publicidad para dispositivos móviles y reconocida por su capacidad para alcanzar audiencias hispanas en estos canales. Adsmovil ofrece una amplia gama de soluciones, incluyendo formatos interactivos y servicios de geolocalización, permitiendo a las marcas conectar eficazmente con sus públicos objetivos.

Otra empresa destacada es Taptap, que ha desarrollado la plataforma Sonata, la cual integra tecnología avanzada para medir la visibilidad de los anuncios y protegerse contra el fraude. Esta colaboración con *Integral Ad Science* permite a Taptap ofrecer a los anunciantes mayor control sobre la visualización de sus inversiones en publicidad, garantizando que sus mensajes lleguen a audiencias relevantes en contextos adecuados

Por su parte, Teads ha fortalecido sus capacidades para la adecuación de marca mediante una alianza con *Integral Ad Science*, mejorando su habilidad para evitar contenido no deseado y maximizar el impacto de las campañas publicitarias. Esta colaboración permite a

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Teads ofrecer un entorno publicitario más seguro y adecuado para las marcas, apoyando al mismo tiempo al periodismo de calidad al evitar el desperdicio de oportunidades publicitarias (Portada, 2023).

En el ámbito de la publicidad en video, Vidoomy se especializa en la difusión de publicidad en formato audiovisual para grandes marcas en espacios digitales de alta calidad. La empresa está integrada con más de 2,500 portales de noticias y contenido, lo que le permite ofrecer una amplia cobertura y asegurar que los anuncios aparezcan en sitios de confianza que la audiencia visita, garantizando así un entorno seguro para las marcas.

Estas empresas compiten en un mercado global de publicidad digital que, según previsiones, alcanzará los 667,600 millones de dólares en 2024, representando un aumento significativo del 10.9%. Este crecimiento refleja la creciente importancia de la publicidad digital en las estrategias de mercadeo de las empresas a nivel mundial (Spocket, s.f.).

### **7.1.4. Impacto de la regulación**

La regulación en el ámbito de la publicidad digital en Colombia ha cobrado una relevancia significativa en los últimos años, impactando directamente en las estrategias y operaciones de las empresas del sector. La ausencia de una normativa específica para la publicidad en internet ha generado desafíos en cuanto a la protección del consumidor y la competencia leal. Esta carencia ha permitido que se realicen prácticas publicitarias sin una vigilancia adecuada, afectando la transparencia y confianza en el mercado.

En respuesta a esta situación, se han implementado iniciativas para fortalecer la regulación. Por ejemplo, la Ley 2300 de 2023 busca reforzar la protección de la privacidad de los consumidores, estableciendo obligaciones más estrictas para las empresas en el manejo de datos personales. Esta normativa exige que las compañías adapten sus sistemas y procesos para cumplir con las nuevas disposiciones, lo que representa tanto retos como oportunidades en términos de diferenciación competitiva (Icodeco, 2023).

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Además, la publicidad a través de influenciadores en redes sociales ha ganado protagonismo, lo que ha llevado a la necesidad de establecer regulaciones claras para evitar prácticas engañosas. Aunque en Colombia no existe una normativa específica para este tipo de publicidad, se han realizado estudios que destacan la importancia de regular estas actividades para proteger a los consumidores y garantizar la competencia justa (Franco, 2021).

La implementación de normativas legales en el *marketing digital* es crucial para proteger tanto a las marcas como a los consumidores. Cumplir con estas regulaciones no solo evita sanciones legales, sino que también fortalece la confianza del público en las empresas, promoviendo prácticas éticas y transparentes en el entorno digital.

Por otro lado, la creación de registros estatales de medios de comunicación, como el impulsado en España bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de la Competencia (CNMC), refleja una tendencia hacia la transparencia en la propiedad y financiación de los medios. Aunque esta medida es ajena a Colombia, podría servir de referencia para futuras iniciativas que busquen garantizar la pluralidad informativa y la independencia editorial en el país (Hufingtonpost, 2025).

### **7.2. Análisis People Media SAS**

Dentro del sector de la publicidad digital, People Media SAS ha consolidado su presencia como una empresa especializada en soluciones innovadoras para anunciantes que buscan maximizar el impacto de sus campañas digitales. Su estructura organizacional está diseñada para responder a las demandas del mercado, dividiéndose en áreas clave como tecnología, creatividad, comercial y operaciones, lo que le permite abordar de manera integral la planeación, ejecución y optimización de campañas publicitarias. Además, la empresa ha adoptado un enfoque basado en datos para mejorar la segmentación y la personalización de

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

sus estrategias, alineándose con las tendencias actuales de publicidad digital en tiempo real y automatización avanzada.

En términos de transformación digital, People Media SAS ha incorporado herramientas de inteligencia artificial y analítica de datos para la optimización de campañas programáticas, facilitando la automatización en la compra de medios y la medición del rendimiento en tiempo real. Su capacidad de adaptación a formatos publicitarios emergentes y la integración de tecnologías como la segmentación por contexto y el uso de *machine learning* en la optimización de anuncios, han permitido a la empresa diferenciarse de sus competidores. No obstante, la implementación de estas tecnologías también supone desafíos, como la gestión eficiente de grandes volúmenes de datos y la necesidad de contar con talento altamente capacitado en análisis digital y desarrollo de estrategias automatizadas.

En un entorno altamente competitivo, People Media SAS se enfrenta a grandes actores del mercado como AdsMovil, TapTap, Sun Media, Teads, Seedtag, Vidoomy y Exte, empresas que han desarrollado modelos de negocio con fuerte presencia en publicidad programática y soluciones basadas en inteligencia contextual. Sin embargo, su diferenciación radica en su enfoque hacia la innovación en formatos publicitarios interactivos y la capacidad de adaptación a nichos específicos como el *gaming* y el *streaming*. Además, la empresa ha fortalecido alianzas estratégicas con plataformas tecnológicas y redes de contenido para mejorar su alcance y efectividad, permitiéndole mantenerse relevante dentro del ecosistema digital en constante evolución.

Los desafíos de People Media SAS no solo provienen de la competencia, sino también de la evolución de las regulaciones en el sector publicitario digital, lo que obliga a la empresa a ajustar constantemente sus estrategias en función de las normativas sobre protección de datos y transparencia en la publicidad programática. A pesar de estos retos, la empresa cuenta con un sólido posicionamiento y una visión centrada en la innovación y la experiencia del cliente, lo

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

que le permite identificar oportunidades de crecimiento en nuevos formatos digitales y mercados emergentes. Con una estrategia clara de optimización tecnológica y expansión, People Media SAS se proyecta como un actor clave en la evolución del ecosistema publicitario digital en Colombia y la región.

### 7.3. Análisis externo PESTEL

Seguidamente, se presenta el análisis PESTEL, la herramienta estratégica utilizada para examinar los factores externos que afectan a una organización. Se compone de seis dimensiones clave: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Este marco permite a las empresas anticiparse a cambios en su entorno y ajustar sus estrategias en consecuencia.

En el contexto de People Media SAS, el análisis PESTEL es fundamental para comprender cómo las tendencias externas influyen en la industria de la publicidad digital y en la operatividad de la empresa. A través de este análisis, se pueden identificar oportunidades de crecimiento, riesgos potenciales y elementos que requieren adaptación estratégica para mantener la competitividad en el mercado.

Tabla 9 Análisis PESTEL

FACTOR	IMPACTO EN PEOPLE MEDIA SAS
Político	Las regulaciones de privacidad digital, como el GDPR y la CCPA, han endurecido las restricciones en la recopilación y uso de datos de los usuarios. Para <i>People Media SAS</i> , esto implica un reto significativo, ya que la publicidad digital depende en gran medida de la segmentación de audiencias basada en datos personales. La empresa debe desarrollar estrategias alternativas, como la implementación de <i>first-party data</i> y modelos predictivos de segmentación que cumplan con estas normativas (ESIC Business & Marketing School, 2023).

Además, los incentivos gubernamentales en Colombia y América Latina favorecen la digitalización y el uso de tecnologías avanzadas en el sector publicitario. Programas de apoyo a la transformación digital y exenciones fiscales para la inversión en nuevas tecnologías brindan una oportunidad para la modernización de plataformas y la optimización de procesos internos en la empresa (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, 2023).

### Económico

El crecimiento del comercio electrónico en América Latina ha impulsado la demanda de anuncios digitales, beneficiando a empresas como *People Media SAS*. Con más empresas trasladando sus operaciones al ámbito digital, la necesidad de publicidad efectiva y segmentada se ha vuelto crucial para captar clientes y mejorar las conversiones (STATISA, 2024).

No obstante, las fluctuaciones económicas globales pueden afectar los presupuestos publicitarios de los clientes de la empresa. Factores como la inflación, el crecimiento del PIB y la estabilidad del mercado pueden determinar la cantidad de inversión en marketing digital. Por ello, es esencial diversificar las estrategias y buscar soluciones más rentables para sus clientes (Banco Mundial, 2023)

### Social

El cambio en el comportamiento de los consumidores ha llevado a una preferencia creciente por contenido personalizado y experiencias interactivas. Los usuarios demandan anuncios menos invasivos y más alineados con sus intereses, lo que obliga a *People Media SAS* a adoptar tecnologías de inteligencia artificial y *big data* para mejorar la segmentación y la personalización de las campañas (HubSpot, 2024)..

Además, el aumento en el uso de bloqueadores de anuncios ha generado desafíos en la efectividad de la publicidad digital. Las estrategias de *marketing* deben adaptarse a este cambio, promoviendo formatos menos intrusivos como el *branded content*,

---

la publicidad nativa y las experiencias interactivas dentro de plataformas digitales (América Retail, 2024).

### Tecnológico

La inteligencia artificial y el *machine learning* han revolucionado la industria publicitaria, permitiendo una mejor segmentación, optimización y análisis del rendimiento de las campañas. *People Media SAS* debe invertir en estas tecnologías para mantenerse a la vanguardia y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes (McKinsey & Company., 2023).

La eliminación de *cookies* de terceros ha acelerado la adopción de nuevas estrategias de segmentación basadas en cohortes de usuarios y *first-party data*. Empresas que logren adaptarse rápidamente a este cambio podrán mantener una ventaja competitiva, mientras que aquellas que no innoven en este ámbito corren el riesgo de perder mercado (GOOGLE, 2023).

### Ecológico

El aumento de la conciencia ambiental ha llevado a una mayor exigencia en prácticas empresariales sostenibles. En el sector publicitario, esto se traduce en la reducción del impacto energético de los servidores que almacenan y procesan datos de publicidad digital. *People Media SAS* puede diferenciarse adoptando prácticas más ecológicas, como el uso de centros de datos con eficiencia energética.

Adicionalmente, los consumidores y las marcas están priorizando campañas que promuevan la sostenibilidad. Empresas que incorporen estrategias publicitarias con mensajes ambientales positivos o enfoques eco-amigables pueden obtener una mayor aceptación y fidelización por parte de su audiencia (IONOS, 2023).

### Legal

Las leyes de protección de datos, como la Ley 1581 de 2012 en Colombia, establecen lineamientos estrictos sobre la recopilación y manejo de información personal en campañas publicitarias. *People Media SAS* debe asegurarse de cumplir con estas regulaciones mediante el desarrollo de políticas claras de privacidad y

---

consentimiento informado en sus estrategias de *marketing digital* (GDPR, 2023).

También existen regulaciones sobre publicidad engañosa y derechos de autor que afectan la creación de campañas digitales. Las empresas deben garantizar que su contenido publicitario sea transparente y cumpla con las normativas para evitar sanciones y proteger su reputación en el mercado.

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

#### **7.4. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER**

A continuación, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la competencia dentro de una industria. Desarrollado por Michael Porter en 1979, este modelo examina cinco factores clave que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa en su sector. Estas fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos.

Para People Media SAS, este análisis resulta fundamental para comprender su posicionamiento en el sector de la publicidad digital y definir estrategias para fortalecer su ventaja competitiva en un entorno en constante cambio.

*Tabla 10 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.*

---

FUERZA	DESCRIPCIÓN DETALLADA
Rivalidad entre competidores	La publicidad digital es un sector altamente competitivo donde operan agencias de marketing digital, plataformas programáticas y grandes actores tecnológicos como Google, Meta y Amazon. La alta

---

disponibilidad de alternativas para los clientes hace que la diferenciación sea clave.

La competencia se intensifica debido a la automatización de campañas y el desarrollo de inteligencia artificial, lo que permite que nuevas agencias ingresen al mercado con menos barreras. Para *People Media SAS*, es fundamental ofrecer una propuesta de valor diferenciada basada en personalización, analítica avanzada y estrategias creativas Asana. (2024).

Amenaza de nuevos entrantes

La tecnología ha reducido las barreras de entrada al mercado publicitario digital, permitiendo que pequeñas agencias y profesionales independientes compitan en igualdad de condiciones. Esto representa un desafío para empresas establecidas como *People Media SAS*.

Sin embargo, la consolidación de relaciones con clientes clave y la inversión en tecnologías propietarias pueden servir como barreras competitivas. Además, la diferenciación a través de un servicio altamente personalizado y el fortalecimiento del reconocimiento de marca ayudarán a contrarrestar la amenaza de nuevos entrantes ThePowerMBA. (2019).

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de tecnología y plataformas publicitarias, como Google Ads, Meta Ads y DSPs (*Demand-Side Platforms*), tienen un alto poder de negociación, ya que controlan el acceso a inventario publicitario clave. Estos proveedores pueden cambiar sus condiciones comerciales, aumentando costos para agencias como *People Media SAS* Pino Ross, J. A. (2022).

Para reducir esta dependencia, la empresa debe diversificar sus fuentes de tráfico, explorar redes publicitarias alternativas y fortalecer sus capacidades de análisis con *first-party data* para depender menos de algoritmos de terceros.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un alto poder de negociación debido a la gran cantidad de agencias disponibles. Las empresas exigen no solo

---

buenos precios, sino también resultados medibles y estrategias innovadoras que justifiquen su inversión en publicidad digital.

*People Media SAS* debe enfocarse en proporcionar reportes detallados de rendimiento, métricas de conversión y un enfoque de mejora continua basado en datos. La personalización de campañas y la automatización de procesos también pueden aumentar la fidelización de clientes ESIC Business & Marketing School. (2019).

Amenaza de productos sustitutos

Alternativas como el marketing de *influencers*, contenido orgánico en redes sociales, estrategias de SEO y el *branded content* están ganando terreno frente a la publicidad pagada. Muchas empresas prefieren invertir en contenido que genere engagement a largo plazo en lugar de campañas de pago (Euncet Business School. (2022).

Para mitigar esta amenaza, *People Media SAS* debe integrar estrategias híbridas que combinen publicidad pagada con marketing de contenidos, *storytelling* y estrategias de fidelización, ofreciendo a sus clientes un enfoque holístico que abarque diferentes formatos de promoción.

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

### 7.5. Análisis interno DOFA

Para finalizar el análisis del entorno, se presenta el análisis DOFA, herramienta estratégica que permite evaluar el estado actual de una organización a través de cuatro dimensiones fundamentales: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este enfoque permite a las empresas identificar sus ventajas competitivas internas, así como los factores externos que pueden representar oportunidades o riesgos en su entorno de mercado. Su aplicación facilita la toma de decisiones estratégicas y el diseño de planes de acción más efectivos.

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

En el caso de People Media SAS, la aplicación del análisis DOFA resulta clave para comprender su posición en la industria de la publicidad digital y definir estrategias que le permitan aprovechar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, capitalizar oportunidades de crecimiento y prepararse ante posibles amenazas. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada uno de estos factores.

Tabla 11 Análisis DOFA

FORTALEZAS	
ITEM	DESCRIPCIÓN
Posicionamiento en el mercado	<i>People Media SAS</i> ha logrado consolidarse en la industria de la publicidad digital en Colombia, gracias a su experiencia en campañas exitosas y su reconocimiento por la efectividad en estrategias de <i>marketing</i> . Su presencia establecida en el mercado le permite acceder a mejores oportunidades de negocio y alianzas estratégicas con otras empresas del sector. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2024)
Uso de tecnologías innovadoras	La implementación de inteligencia artificial, publicidad programática y <i>big data</i> ha permitido a la empresa optimizar la segmentación de audiencias, mejorando así la personalización de campañas publicitarias. Esto no solo incrementa el retorno de inversión (ROI) de los clientes, sino que también optimiza los recursos internos y mejora la eficiencia de cada campaña Statista (2024).
Cultura organizacional adaptable	La capacidad de la empresa para innovar y mantenerse al día con las tendencias del marketing digital ha sido clave para su éxito. La cultura organizacional promueve la formación continua de su equipo, lo que le permite adoptar rápidamente nuevas tecnologías y mejorar constantemente sus estrategias Forbes. (2023).

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Red de clientes y alianzas estratégicas

*People Media SAS* ha construido relaciones sólidas con clientes clave y mantiene acuerdos con plataformas líderes como Google Ads y Meta Ads. Estas alianzas brindan acceso a herramientas avanzadas y datos que permiten optimizar las campañas y mejorar la competitividad en el mercado El País. (2024).

Diversificación de servicios

La empresa ofrece una amplia gama de servicios que incluyen publicidad programática, marketing de contenidos, estrategias omnicanal y análisis de métricas avanzadas. Esta diversificación le permite mitigar riesgos financieros al no depender exclusivamente de un solo producto o servicio La República. (2024).

### OPORTUNIDADES

Expansión del mercado digital

El sector de la publicidad digital en América Latina sigue en expansión, con un crecimiento proyectado del 12% anual hasta 2025. Este crecimiento brinda a *People Media SAS* la posibilidad de aumentar su base de clientes y explorar nuevos nichos de mercado, consolidando su presencia regional Mercado Negro. (2023).

Crecimiento del comercio electrónico

La digitalización del comercio y el auge de plataformas de *e-commerce* han incrementado la demanda de publicidad en línea. Las empresas que logren integrar soluciones publicitarias con plataformas de venta en línea podrán generar estrategias más efectivas y alcanzar un mayor número de consumidores potenciales Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2024).

Desarrollo de publicidad sin cookies

Con la eliminación de cookies de terceros, se abre una oportunidad para que la empresa lidere el desarrollo de nuevas estrategias de segmentación

---

	<p>basadas en <i>first-party data</i>, permitiendo que las marcas mantengan campañas altamente efectivas sin comprometer la privacidad del usuario Statista. (2024).</p>
Mayor adopción de inteligencia artificial	<p>El avance en inteligencia artificial está permitiendo la automatización de campañas y la optimización en tiempo real. La inversión en herramientas de <i>machine learning</i> puede ayudar a la empresa a mejorar la toma de decisiones y la efectividad publicitaria TVyVideo. (2024)..</p>
Regulaciones que favorecen la digitalización	<p>El apoyo gubernamental a la transformación digital mediante incentivos y beneficios fiscales puede ser una ventaja para la expansión de la empresa y la implementación de nuevas tecnologías publicitarias en sus estrategias El País. (2024).</p>
<h3>DEBILIDADES</h3>	
Dependencia de plataformas externas	<p>En un sector altamente competitivo, resulta crucial desarrollar una propuesta de valor diferenciada. Aunque <i>People Media SAS</i> cuenta con tecnología avanzada, su oferta puede parecer similar a la de otras agencias digitales, lo que dificulta la fidelización de clientes La República. (2024).</p>
Necesidad de constante actualización tecnológica	<p>El ritmo acelerado de evolución en la publicidad digital obliga a la empresa a realizar inversiones continuas en formación y herramientas tecnológicas. No mantenerse actualizado con las tendencias podría hacer que la empresa pierda competitividad Dobuss. (2025).</p>
Automatización incompleta de procesos	<p>Aunque la empresa ha avanzado en la automatización, todavía existen procesos internos manuales que pueden ralentizar la ejecución de campañas y generar ineficiencias en la administración de recursos <i>EAE Business School</i>. (2025).</p>

---

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

### AMENAZAS

Cambios en regulaciones de privacidad

La implementación de normativas como el GDPR y la Ley 1581 en Colombia restringe el acceso a datos de usuarios. Esto representa un desafío para la segmentación de audiencias y la personalización de anuncios, lo que obliga a la empresa a replantear su enfoque de recolección y análisis de datos.

Crecimiento de la competencia

La aparición de nuevas agencias digitales con estrategias de precios más competitivas y el avance de plataformas como Google y Meta en la automatización publicitaria pueden reducir el margen de negocio de *People Media SAS El País*. (2025).

Eliminación progresiva de cookies

La desaparición de las cookies de terceros en navegadores como Google Chrome impactará las estrategias de segmentación de anuncios. Las empresas que no adopten soluciones alternativas basadas en *first-party data* perderán efectividad en sus campañas.

Cambios en preferencias del consumidor

Los usuarios digitales son cada vez más exigentes con la publicidad que reciben. La preferencia por contenido orgánico e interactivo obliga a la empresa a innovar constantemente en sus estrategias para mantener la relevancia de sus anuncios.

Riesgos de ciberseguridad

El manejo de grandes volúmenes de datos en campañas publicitarias digitales puede hacer que la empresa sea un objetivo de ataques cibernéticos. La implementación de protocolos de seguridad sólidos es fundamental para evitar filtraciones de información y daños reputacionales Cadena SER. (2024).

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de análisis. Los datos evidencian el grado actual de transformación digital en People Media SAS, así como la percepción de sus colaboradores frente a la integración tecnológica, la cultura organizacional y la gestión de procesos. El análisis refleja un nivel medio de madurez digital, con avances en adopción tecnológica, pero con oportunidades de mejora en áreas como liderazgo digital, automatización, formación en nuevas metodologías y alineación estratégica.

### 8.1. Resultado y análisis por variables de las encuestas realizadas a People Media SAS

Instrumento empleado para medir las percepciones de los participantes respecto a la transformación digital en People Media SAS. Este análisis permitió cuantificar los niveles de acuerdo o desacuerdo sobre diversas dimensiones clave del estudio.

*Tabla 12 Resultados instrumento Escala de Likert*

Variable	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Índice de adopción de tecnología	<b>2.0</b>	<b>5.3</b>	<b>10.2</b>	<b>45.0</b>	<b>37.5</b>
Eficacia de la estrategia digital	<b>2.5</b>	<b>6.0</b>	<b>9.8</b>	<b>43.7</b>	<b>38.0</b>
Liderazgo en transformación digital	<b>0.0</b>	<b>1.5</b>	<b>5.0</b>	<b>50.5</b>	<b>43.0</b>
Aptitud para el cambio digital	<b>1.2</b>	<b>3.0</b>	<b>7.5</b>	<b>47.0</b>	<b>41.3</b>
Impacto en la experiencia del cliente	<b>0.8</b>	<b>2.5</b>	<b>6.3</b>	<b>48.2</b>	<b>42.2</b>
Tasa de éxito de proyectos digitales	<b>1.5</b>	<b>4.0</b>	<b>8.5</b>	<b>45.8</b>	<b>40.2</b>

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable hacia la adopción de tecnologías dentro de People Media SAS. Un 45,0% de los encuestados se manifestó de acuerdo y un 37,5% totalmente de acuerdo con que se utilizan herramientas digitales actualizadas, lo que representa un 82,5% de aprobación general. Solo un 7,3% expresó algún nivel de desacuerdo. Este hallazgo indica que existe una base tecnológica sólida en la organización, con inversión activa en nuevas herramientas. Sin embargo, el 10,2% que se mantuvo neutral sugiere que, si bien hay avances, estos podrían no estar uniformemente distribuidos en todas las áreas o procesos de la empresa. Este punto es clave para identificar zonas donde la tecnología aún no se ha integrado plenamente.

En cuanto a la percepción sobre la eficacia de la estrategia digital, los datos revelan una evaluación positiva pero ligeramente más dispersa. El 43,7% se mostró de acuerdo y el 38,0% totalmente de acuerdo, sumando un 81,7% de aceptación. No obstante, un 12,3% se posicionó en desacuerdo o total desacuerdo, lo que podría evidenciar diferencias en la claridad o ejecución de dicha estrategia entre equipos. Esta variabilidad sugiere que, aunque la estrategia es reconocida y valorada en términos generales, su impacto y alineación con los objetivos organizacionales no se percibe de manera homogénea. Esto representa una oportunidad para fortalecer la comunicación y coherencia estratégica en todos los niveles jerárquicos y operativos.

El liderazgo en transformación digital obtuvo la valoración más alta entre todas. Un 50,5% está de acuerdo y un 43,0% totalmente de acuerdo con que existe liderazgo claro en procesos de transformación digital. Solo un 1,5% muestra desacuerdo, lo que refleja un fuerte reconocimiento hacia la visión y guía estratégica de los líderes en materia digital. Estos datos respaldan la idea de que la dirección de People Media SAS está comprometida con la transformación digital, no solo desde la inversión tecnológica, sino desde una perspectiva de

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

liderazgo que fomenta la adopción de cambios, el análisis de datos y la innovación constante. Este capital de liderazgo representa una ventaja competitiva que puede apalancar otros aspectos aún en desarrollo.

La aptitud para el cambio digital refleja una disposición significativa de los colaboradores hacia el cambio digital: un 47,0% está de acuerdo y un 41,3% totalmente de acuerdo. Apenas un 4,2% manifestó desacuerdo, lo que confirma que existe una cultura de apertura al cambio dentro de la organización. Sin embargo, el 7,5% que se ubicó en una posición neutral podría estar vinculado a limitaciones en términos de formación, acompañamiento o claridad en la comunicación del propósito del cambio. Estos resultados destacan la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y gestión del cambio, con especial énfasis en la participación de los equipos en la implementación de herramientas digitales.

En cuanto al impacto en la experiencia del cliente, la percepción también fue altamente positiva, con un 48,2% de los colaboradores de acuerdo y un 42,2% totalmente de acuerdo en que la transformación digital ha mejorado la experiencia del cliente. Solo un 3,3% expresó desacuerdo. Estos resultados reflejan avances significativos en cuanto a tiempos de respuesta, canales de atención y personalización de la experiencia. No obstante, el 6,3% de respuestas neutras plantea el reto de continuar profundizando en la medición de la satisfacción del cliente y en la integración de mecanismos de retroalimentación. Optimizar esta relación cliente-empresa puede convertirse en uno de los ejes estratégicos más diferenciadores para la compañía.

Finalmente, la variable relacionada con la tasa de éxito de los proyectos digitales recibió un 45,8% de acuerdo y un 40,2% de total acuerdo. Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores perciben una ejecución satisfactoria de iniciativas tecnológicas, tanto en cumplimiento de objetivos como en eficiencia. Sin embargo, un 5,5% expresó desacuerdo y un

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

8,5% se mantuvo neutral, lo que sugiere que existen casos donde la evaluación posterior de proyectos, el cierre de lecciones aprendidas o la continuidad de mejoras no están suficientemente sistematizados. Este aspecto debe ser abordado a través de metodologías de evaluación más rigurosas que aseguren no solo la implementación, sino también la sostenibilidad de cada proyecto digital.

### 8.2. Resultados instrumento Modelo para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC)

Modelo que permitió evaluar el nivel de madurez digital de People Media SAS en diferentes dimensiones clave, identificando fortalezas y áreas de mejora en su proceso de transformación digital.

*Tabla 13 Resultados Instrumento Modelo para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC)*

Categoría	Puntaje
Personas y cultura digital	2
Procesos en la entidad	3
Datos digitales y Analytics	2
Tecnología digital	2
Nivel de madurez digital	2

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

El análisis del nivel de madurez digital de People Media SAS, basado en el Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC, 2018), muestra que la empresa se encuentra en una etapa inicial de su transformación digital, con una puntuación general de 2. Aunque los procesos internos de la entidad alcanzan un puntaje de 3, indicando cierta estructuración en la gestión digital, las dimensiones de personas y cultura digital, datos digitales y *analytics*, y tecnología digital obtienen un puntaje de 2, lo que sugiere limitaciones en la adopción tecnológica y en el aprovechamiento de los datos para la toma de decisiones

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

estratégicas. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer la capacitación digital del talento humano y mejorar la integración de herramientas tecnológicas para optimizar la operación y el impacto de la organización en su entorno digital.

*Tabla 14 Heatmap - Marco para la Transformación Digital del Estado Colombiano (MinTIC)*

Área organizacional	Valor Heatmap	Índice de priorización
Tecnología	<b>9</b>	<b>4.50</b>
Marketing	<b>6</b>	<b>5.00</b>
Ventas	<b>4</b>	<b>3.50</b>

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

El *heatmap* utilizado para priorizar las iniciativas dentro de la transformación digital de People Media SAS destaca que la tecnología es el área con mayor urgencia de intervención, con un puntaje de 9. Esto indica que la modernización de infraestructura tecnológica y la adopción de herramientas digitales avanzadas son cruciales para impulsar el crecimiento y la eficiencia de la empresa. En segundo lugar, el área de *marketing* obtiene una prioridad moderada de 6, lo que refleja la necesidad de optimizar estrategias digitales y mejorar la interacción con el público objetivo mediante herramientas innovadoras. Finalmente, ventas presenta la menor prioridad (4), lo que sugiere que las mejoras en este ámbito pueden desarrollarse en una fase posterior sin afectar significativamente la competitividad de la empresa en el corto plazo. Estos resultados establecen un enfoque claro para la asignación de recursos y la implementación de iniciativas estratégicas en la transformación digital de la organización.

### **9. PROPUESTA MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.**

Para el desarrollo del modelo de transformación digital de People Media SAS, se ha construido un modelo híbrido, basado principalmente en el enfoque de David L. Rogers (2016)

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

por su enfoque estratégico y centrado en el cambio de paradigma empresarial, especialmente útil para empresas de base digital como la publicidad. Sin embargo, se han complementado elementos de otros modelos clave para enriquecer su estructura:

*Tabla 15 Modelo Integrado de Transformación Digital para People Media SAS*

Modelo Base	Elemento Tomado	Justificación
Rogers (2016)	Los 5 dominios:  Clientes, Competencia,  Datos, Innovación, Valor	Encajan con los  retos estratégicos de una  empresa como People  Media SAS, enfocada en  el entorno digital,  experiencia de usuario y  valor de datos.
Westerman et al. (2014)	Automatización de  procesos y eficiencia  operativa	La automatización  y eficiencia en procesos  son clave para escalar las  operaciones publicitarias.
Matt et al. (2015)	Liderazgo digital y  estructura organizativa  flexible	Para asegurar que  la cultura interna y los  equipos estén alineados  con la transformación.
Ross et al. (2017)	Modularidad digital  y ecosistemas de datos	Facilita la  escalabilidad de servicios,  integración con APIs y

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

nuevos canales

publicitarios.

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

La siguiente propuesta gráfica representa el modelo integral de transformación digital diseñado para People Media SAS, desarrollado a partir del diagnóstico organizacional, el análisis estratégico y la revisión de referentes teóricos contemporáneos. Este modelo articula cinco dominios clave (clientes, competencia, datos, innovación y valor) que permiten abordar de forma sistémica los desafíos actuales del entorno digital. En el centro del esquema se encuentra el concepto de valor, entendido como la capacidad de generar experiencias significativas y diferenciadoras para los públicos objetivo, habilitando un posicionamiento competitivo en un ecosistema de publicidad digital cada vez más exigente y dinámico.

Rodeando estos dominios, se integran seis ejes transversales que operan como catalizadores del cambio organizacional: liderazgo digital, cultura organizacional ágil, experiencia de usuario (UX), ciberseguridad y privacidad, medición y aprendizaje, e inclusión y diversidad. Cada uno de estos elementos se fortalece a través de un conjunto de habilidades blandas y técnicas específicas, las cuales garantizan no solo la adopción tecnológica, sino también la transformación cultural requerida para su implementación sostenible. Estos habilitadores operan bajo principios de adaptabilidad, confianza, protección de datos, pensamiento analítico, empatía con el usuario y liderazgo estratégico.

Esta estructura propone una visión evolutiva en la que la transformación digital no se limita a incorporar herramientas o automatizar procesos, sino que se concibe como un proceso de reconfiguración profunda del modelo de negocio, anclado en capacidades internas, talento humano y toma de decisiones basada en datos. A través de esta visión, People Media SAS

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

puede proyectarse como una organización ágil, centrada en el cliente, con un sistema de innovación continuo y preparado para competir en un mercado digital cada vez más transversal, inteligente y colaborativo.

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Figura 5 Propuesta Modelo de Transformación Digital para People Media SAS - Diamante Estratégico de la Transformación Digital



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

El modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS se fundamenta teóricamente en marcos conceptuales ampliamente reconocidos en la literatura especializada, los cuales han sido adaptados para responder a las particularidades del sector publicitario digital. Principalmente, se toma como base el modelo de Rogers (2016), quien identifica cinco dominios estratégicos que toda organización debe repensar en entornos digitales: clientes, competencia, datos, innovación y valor. Estos dominios fueron adoptados en el presente modelo, dada su capacidad para alinear objetivos estratégicos con dinámicas tecnológicas y de mercado.

El dominio Clientes se apoya en la necesidad de personalizar la experiencia de usuario en tiempo real, tal como lo plantea Chaffey (2023) y lo refuerzan Kane et al. (2023), quienes destacan la transformación de los hábitos del consumidor digital. El dominio Competencia responde a los cambios disruptivos en el ecosistema digital, donde nuevas plataformas y actores modifican constantemente las reglas del juego, obligando a las empresas a desarrollar una vigilancia competitiva más activa (Westerman et al., 2014).

La dimensión Datos es sustentada por Vial (2021) y McKinsey (2023), quienes resaltan que las decisiones estratégicas deben basarse en analítica avanzada, automatización y gobernanza de datos. Innovación, como dominio central, está respaldada por Teece et al. (2022), quienes enfatizan la importancia de las capacidades dinámicas para crear ventajas competitivas sostenibles. Por su parte, el dominio Valor se vincula con la redefinición del modelo de negocio en función del entorno digital, según lo propuesto por Matt, Hess y Benlian (2015).

Además, el modelo se articula con seis ejes habilitadores transversales: liderazgo digital, cultura organizacional ágil, experiencia de usuario (UX), ciberseguridad y privacidad, medición y aprendizaje, e inclusión y diversidad. Estos ejes operan como catalizadores del

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

cambio organizacional y están sustentados en los trabajos de Sebastian et al. (2022), quienes destacan la necesidad de contar con una arquitectura digital flexible, equipos diversos y procesos colaborativos. En particular, la inclusión y la ética digital, respaldadas por la OCDE (2022) y el World Economic Forum (2023), son esenciales para garantizar que la transformación tenga impacto positivo y sostenido.

### **9.1. Valor**

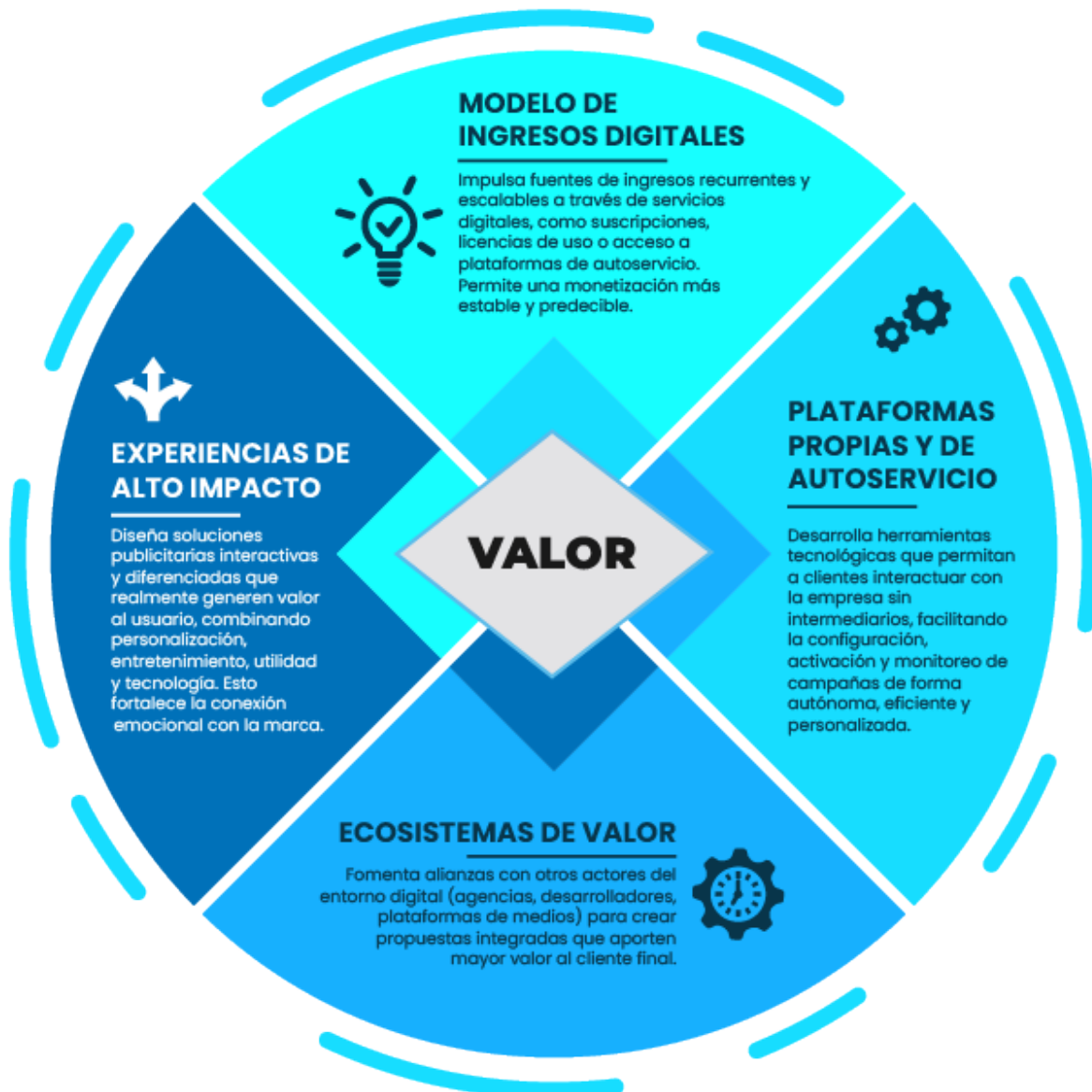
El valor representa el eje central del modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS, ya que articula los esfuerzos tecnológicos, estratégicos y culturales hacia un objetivo común: generar experiencias significativas, diferenciales y sostenibles tanto para los clientes como para la organización. A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional, se identificó la necesidad de reconfigurar la propuesta de valor de la empresa, no solo desde su oferta publicitaria, sino también desde su modelo de negocio, sus canales de interacción y la forma en que monetiza sus servicios en el entorno digital (ver Convención 1 en la Figura 4).

Esta transformación del valor se estructura en torno a cuatro dominios clave que permiten su materialización. El primero es el modelo de ingresos digitales, que busca establecer fuentes de ingresos escalables, recurrentes y sostenidas en el tiempo mediante servicios digitales innovadores. En segundo lugar, las plataformas propias y de autoservicio, que empoderan al cliente al permitirle interactuar directamente con la empresa, configurando y gestionando campañas con mayor agilidad. El tercer dominio es la creación de ecosistemas de valor, que promueven la colaboración con otros actores estratégicos del entorno digital para potenciar soluciones integradas. Por último, se encuentra el diseño de experiencias de alto impacto, centradas en el usuario y soportadas por tecnologías emergentes, que elevan la percepción de marca y fortalecen la conexión emocional con los públicos objetivo.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Ubicar el valor en el centro del modelo no solo simboliza su relevancia estratégica, sino que también refleja su función como catalizador de los demás dominios (clientes, competencia, datos e innovación), asegurando que cada componente del ecosistema digital contribuya a una oferta que sea medible, diferenciadora y adaptada a las exigencias del mercado actual.

Figura 6 Componentes estratégicos del valor digital



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

### 9.2. Clientes

El dominio de *Clientes* dentro del modelo de transformación digital para People Media SAS parte de una necesidad prioritaria evidenciada en el diagnóstico: replantear la forma en que la organización se relaciona con sus audiencias en un entorno digital caracterizado por la inmediatez, la personalización y la saturación de estímulos. En este contexto, el cliente deja de ser un receptor pasivo y se convierte en el eje alrededor del cual deben girar las decisiones estratégicas, operativas y tecnológicas. El modelo propone una visión centrada en el ciclo de vida del cliente, abordando de manera estructurada tres etapas fundamentales: atracción, conversión y fidelización (ver Convención 2 en la Figura 4).

Durante la etapa de atracción, la empresa debe diseñar experiencias digitales relevantes que capten la atención de usuarios hiperconectados, utilizando formatos interactivos, segmentación inteligente y creatividad basada en datos. En la fase de conversión, el enfoque se traslada a facilitar el proceso de toma de decisión del cliente, a través de interacciones fluidas, personalizadas y orientadas a la acción. Finalmente, la etapa de fidelización se construye mediante el seguimiento proactivo, la mejora continua de las experiencias y el fortalecimiento de la relación emocional con la marca. Esta mirada no solo transforma el rol del cliente dentro de la estrategia digital, sino que exige el desarrollo de capacidades internas en análisis de comportamiento, diseño de experiencias centradas en el usuario y automatización de flujos de interacción.

A través de este dominio, People Media SAS puede transitar de una lógica de campaña aislada a una visión de ciclo relacional permanente, en la cual cada punto de contacto se convierte en una oportunidad para crear valor, generar confianza y potenciar la diferenciación de la marca en el mercado digital.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Figura 7 Etapas de gestión del cliente en el entorno digital para People Media SAS



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

### 9.3. Competencia

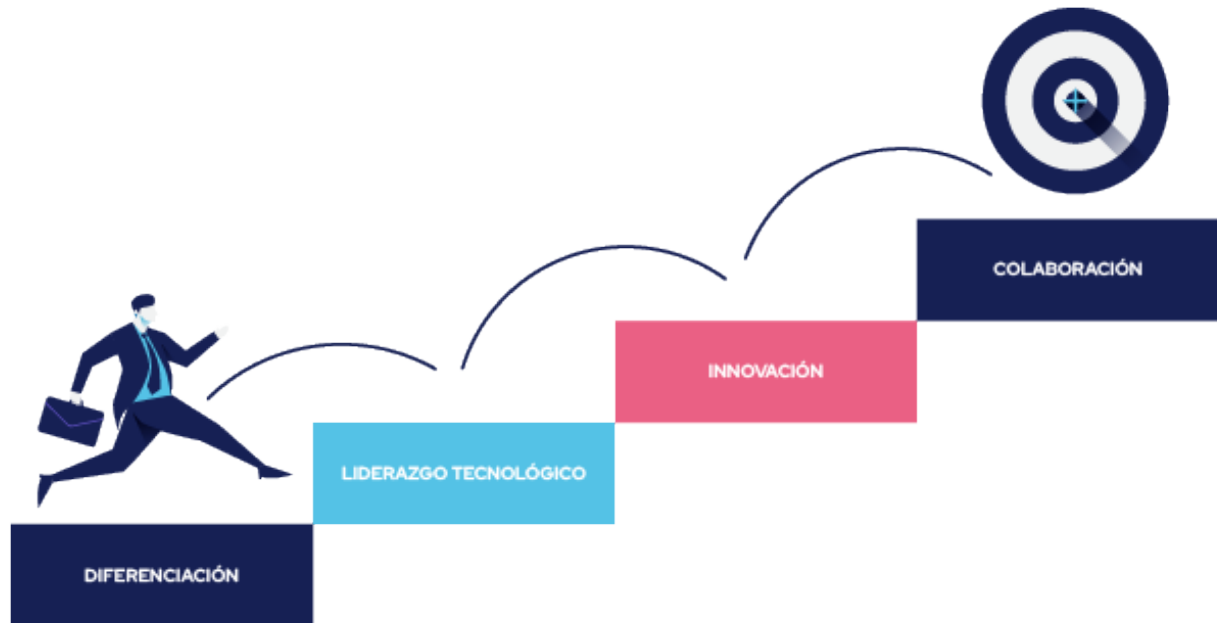
En el dominio de competencia, el modelo de transformación digital de People Media SAS reconoce que ya no se trata únicamente de rivalizar con actores tradicionales, sino de enfrentar desafíos en un ecosistema donde la colaboración y la convergencia tecnológica son fundamentales. Las organizaciones del sector deben adoptar un enfoque dinámico que combine la diferenciación estratégica, el uso de plataformas compartidas, y la capacidad de integrarse a nuevas cadenas de valor digitales. People Media, al ofrecer productos innovadores en formatos publicitarios, tiene la oportunidad de posicionarse como un actor clave en esta evolución del ecosistema competitivo (ver Convención 3 en la Figura 4).

Este dominio también exige fortalecer el liderazgo tecnológico, adoptando tecnologías emergentes que impulsen la eficiencia y la personalización, a la vez que se promueve una cultura de innovación constante dentro de la organización. La competencia ya no se limita a ofrecer un producto más económico, sino a generar soluciones de alto valor, adaptables y

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

escalables. Esto implica tener la capacidad de identificar tendencias, responder ágilmente al mercado, y colaborar incluso con antiguos competidores para crear sinergias estratégicas que beneficien a todos los actores del entorno digital.

*Figura 8 Escalera Estratégica del Dominio de la Competencia en Entornos Digitales*



*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

### **9.4. Datos**

El dominio de Datos representa uno de los pilares fundamentales en el modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS, ya que posibilita una gestión estratégica del conocimiento organizacional. Este dominio se estructura a partir de un ciclo que inicia con la recolección sistemática de información proveniente de múltiples fuentes internas y externas, incluyendo plataformas de gestión de campañas, redes sociales y comportamiento del usuario. Posteriormente, esta información es organizada mediante sistemas de almacenamiento estructurados que garantizan la integridad, accesibilidad y seguridad de los datos recopilados (ver Convención 4 en la Figura 4).

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Una vez consolidados, los datos son sometidos a procesos de análisis, donde se aplican herramientas de inteligencia de negocios y analítica avanzada para identificar patrones de comportamiento, evaluar desempeño y proyectar escenarios futuros. A través de este análisis, la información es transformada en conocimiento útil, el cual se presenta de forma clara mediante visualizaciones dinámicas que permiten a los distintos equipos de la organización comprender de forma inmediata el estado de los procesos y campañas. Este flujo de información facilita finalmente la toma de decisiones basada en evidencia, reduciendo la incertidumbre, optimizando los recursos y alineando las acciones estratégicas con los objetivos corporativos.

De esta forma, el dominio de Datos no solo contribuye al control operativo y al monitoreo continuo, sino que se convierte en un eje articulador entre la tecnología, la experiencia del cliente y la innovación, permitiendo que People Media avance hacia una cultura organizacional centrada en el aprendizaje continuo, la transparencia y la capacidad de adaptación al entorno digital.

*Figura 9 Ciclo Estratégico para la Inteligencia de Negocio*



*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

### **9.5. Gestión del cambio**

En La incorporación de la Gestión del Cambio en el modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS responde a la necesidad de garantizar una transición

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

efectiva y sostenible hacia nuevas formas de trabajo, tecnologías y estructuras. En un entorno donde los cambios tecnológicos y estratégicos son constantes, la gestión del cambio actúa como un eje articulador que conecta los dominios del modelo (clientes, competencia, datos, innovación y valor) con los habilitadores organizacionales, permitiendo una adopción coherente y humana del proceso transformador (ver Convención 5 en la Figura 4).

Este componente tiene un rol transversal en el modelo, ya que influye directamente en cómo los colaboradores comprenden, aceptan e interiorizan las nuevas prácticas, metodologías y herramientas. En el caso de People Media SAS, su inclusión permite anticipar resistencias, fortalecer la comunicación interna, promover una cultura de adaptación y acompañar a los equipos en cada etapa de implementación. Esto se traduce en una mejora del clima organizacional, una mayor apropiación de la tecnología y una alineación más profunda con los objetivos estratégicos del negocio.

La gestión del cambio, además, funciona como un catalizador que potencia los otros habilitadores del modelo, como el liderazgo digital, la cultura organizacional ágil o la inclusión y diversidad. Su aplicación práctica en People Media SAS implica acciones concretas como la capacitación continua, espacios de retroalimentación, liderazgo participativo y seguimiento al impacto del cambio. De esta forma, se garantiza no solo la viabilidad técnica de la transformación digital, sino también su legitimidad cultural y emocional dentro de la organización.

Figura 10 Gestión del cambio en el Modelo de Transformación Digital para People Media SAS



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

## 9.6. Innovación

En el marco del modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS, la innovación constituye un eje estratégico esencial para garantizar la adaptabilidad y sostenibilidad en un entorno altamente cambiante. Este dominio no se limita únicamente a la generación de ideas disruptivas, sino que abarca un enfoque integral que articula personas, ideas, procesos y herramientas. Las personas representan el motor creativo; son quienes,

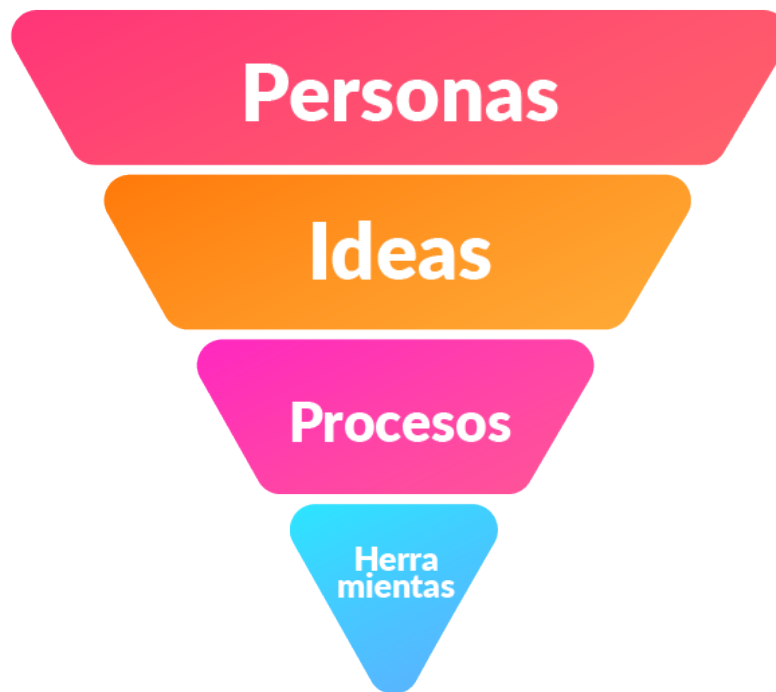
## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

desde su conocimiento y experiencia, proponen mejoras, desafían el *statu quo* y promueven la evolución cultural de la organización (ver Convención 6 en la Figura 4).

Las ideas, en este contexto, no deben entenderse como conceptos abstractos, sino como insumos estratégicos que se traducen en procesos concretos de experimentación y aprendizaje. Para ello, resulta clave fomentar espacios seguros para el ensayo y error, acompañados por metodologías ágiles que permitan iterar rápidamente sobre productos, servicios y soluciones internas. La innovación, por tanto, no es esporádica, sino sistemática y deliberada, incorporada como un proceso transversal al funcionamiento operativo de la empresa.

Finalmente, el soporte tecnológico se convierte en un habilitador clave, al proporcionar herramientas que permiten prototipar, automatizar y escalar las ideas. Desde plataformas colaborativas hasta entornos de análisis predictivo, estas herramientas deben estar alineadas con la estrategia empresarial y ser accesibles para todos los actores implicados. En conjunto, estos cuatro pilares permiten que la innovación deje de ser una iniciativa aislada y se consolide como un diferenciador competitivo dentro del ecosistema digital de People Media.

Figura 11 Embudo de la Innovación



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

### 9.7. Validación Técnica

A

El juicio de expertos contó con la participación de cinco profesionales con experiencia en transformación digital, publicidad y estrategia tecnológica. Se les pidió evaluar la claridad, relevancia y aplicabilidad de cada uno de los dominios y ejes habilitadores del modelo. Los resultados de esta evaluación fueron consolidados mediante el índice V de Aiken, obteniendo un promedio general de 0.87, lo cual indica una alta validez de contenido según los criterios establecidos por Aiken (1980).

## 10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

### **10.1. Soportes Transversales**

El modelo de transformación digital de People Media SAS se sustenta en una serie de ejes transversales que garantizan su profundidad, coherencia y sostenibilidad a lo largo de todas las dimensiones estratégicas del negocio. Estos ejes Liderazgo Digital, Cultura Organizacional Ágil, Experiencia del Usuario (UX), Ciberseguridad y Privacidad, Medición y Aprendizaje, e Inclusión y Diversidad funcionan como pilares integradores que acompañan cada iniciativa de transformación, desde la innovación centrada en el cliente hasta la gestión avanzada de datos y la creación de valor. Su propósito es asegurar que el modelo no solo impulse cambios tecnológicos, sino que también promueva un entorno digital centrado en las personas, resiliente frente al cambio, y alineado con los valores institucionales. Estos elementos transversales habilitan una transformación que es, al mismo tiempo, estratégica, ética y centrada en la experiencia, promoviendo una evolución organizacional capaz de responder con agilidad a los desafíos del entorno digital.

En la figura 10 se observan los soportes transversales y sus hitos de desarrollo:

Figura 12 Soportes Transversales



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

### 10.1.1 Liderazgo Digital

El liderazgo digital en People Media SAS constituye uno de los ejes transversales más relevantes del modelo de transformación que tiene relevancia en los procesos y las personas, ya que alinea la visión, el propósito y la cultura digital desde los niveles directivos. Su impacto no solo se refleja en la toma de decisiones estratégicas, sino también en la manera en que se modelan comportamientos organizacionales orientados a la innovación, la tecnología y la adaptabilidad (ver Convención 7 en la Figura 4).

#### 10.1.1.1 Prácticas destacadas

Entre las prácticas más sólidas en torno al liderazgo digital, se resalta el compromiso de la alta dirección con los objetivos de transformación digital, así como su participación en iniciativas clave. También se ha observado una comunicación clara del propósito de cambio, lo cual ha contribuido a generar sentido de dirección y cohesión en los equipos. Estas acciones

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

han servido como catalizadores para movilizar internamente la cultura digital y generar confianza en el proceso de transformación.

### **10.1.1.2 Áreas de Mejora Identificadas**

A pesar de estos avances, se evidencian oportunidades de mejora en varios aspectos. Por un lado, existe una brecha entre los lineamientos estratégicos emitidos por la alta dirección y su apropiación plena por parte de los niveles intermedios y operativos. Por otro, algunos mandos medios aún carecen de competencias digitales suficientes para liderar procesos de cambio en sus áreas, lo que limita la capacidad de despliegue del modelo. Adicionalmente, no todos los líderes son percibidos internamente como referentes visibles o inspiradores en temas de transformación.

### **10.1.1.3 Propuestas de Implementación**

Como respuesta a estas oportunidades, se propone la creación de un comité transversal de liderazgo digital que articule y refuerce la alineación estratégica en todos los niveles de la organización. A su vez, se recomienda implementar programas de formación dirigidos a líderes intermedios, enfocados en liderazgo situacional, pensamiento digital y gestión del cambio. Finalmente, es fundamental establecer canales permanentes de comunicación interna que visibilicen casos de éxito, aprendizajes y buenas prácticas de liderazgo digital, con el fin de fortalecer la credibilidad y el efecto multiplicador de estos referentes en el proceso de transformación.

### **10.1.2 Cultura Organizacional Ágil**

La cultura organizacional ágil permite a People Media SAS, más específicamente a las personas y a los procesos, a adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, promoviendo la experimentación, la toma de decisiones descentralizada y el trabajo colaborativo entre áreas (ver Convención 8 en la Figura 4).

### **10.1.2.1 Prácticas destacadas**

Se han implementado dinámicas de trabajo colaborativo, espacios para la innovación y metodologías ágiles en algunos equipos, lo que ha generado una mayor apertura al cambio y una mejor respuesta a los retos digitales. También se fomenta la autonomía y la flexibilidad en ciertos procesos.

### **10.1.2.2 Áreas de Mejora Identificadas**

El uso de metodologías ágiles aún no está estandarizado en toda la organización. Existen equipos con mayor madurez que otros, y algunos procesos siguen operando bajo esquemas tradicionales que dificultan la velocidad de respuesta. Además, la tolerancia al error y la experimentación aún no se han consolidado como valores culturales transversales.

### **10.1.2.3 Propuestas de implementación**

Se sugiere diseñar una estrategia de madurez ágil por áreas, acompañada de formación práctica en metodologías como Scrum y Kanban. También es clave crear espacios seguros para la experimentación, incorporar retrospectivas organizacionales y promover una narrativa interna que valore el aprendizaje por medio del error.

## **10.1.3 Experiencia del Usuario (UX)**

Ubicar al usuario en el centro de cada solución digital es un principio esencial para garantizar la pertinencia, eficiencia y sostenibilidad del proceso de transformación en People Media SAS, así como la aproximación tecnológica al modelo (ver Convención 9 en la Figura 4).

### **10.1.3.1 Prácticas destacadas**

Ya se realizan esfuerzos para considerar la perspectiva del usuario en proyectos digitales, especialmente en áreas como diseño, contenidos y marketing. Existen mecanismos

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

de retroalimentación y algunos procesos incorporan análisis de comportamiento digital y usabilidad.

### **10.1.3.2 Áreas de Mejora Identificadas**

La visión centrada en el usuario no está plenamente integrada en todas las fases del desarrollo de soluciones digitales. Además, los mecanismos de retroalimentación no siempre se traducen en acciones concretas o ajustes iterativos. Falta estandarizar buenas prácticas de accesibilidad, diseño inclusivo y experiencia omnicanal.

### **10.1.3.3 Propuestas de implementación**

Se recomienda formalizar el enfoque UX como componente obligatorio en cada proyecto digital, acompañándolo con guías de diseño centrado en el usuario, capacitación en experiencia digital y metodologías como *Design Thinking*. También se deben implementar procesos de retroalimentación continua con usuarios internos y externos.

### **10.1.4 Ciberseguridad y Privacidad**

La confianza digital es un activo estratégico, por lo que proteger la integridad de los datos y garantizar la privacidad del usuario con la mejor tecnología disponible y accesible es una responsabilidad crítica dentro del modelo de transformación (ver Convención 10 en la Figura 4).

#### **10.1.4.1 Prácticas destacadas**

La organización ha establecido protocolos de seguridad y cuenta con políticas básicas de protección de datos. También se realizan campañas internas de concientización sobre buenas prácticas digitales y se cumple con normativas legales de protección de datos personales.

#### **10.1.4.2 Áreas de Mejora Identificadas**

Algunos procesos no están completamente alineados con un enfoque preventivo y proactivo de ciberseguridad. Falta profundizar en la gestión de riesgos digitales y fortalecer la

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

capacidad de respuesta ante incidentes. Además, no toda la organización está igualmente sensibilizada frente al rol estratégico de la privacidad.

### **10.1.4.3 Propuestas de implementación**

Es necesario avanzar hacia un modelo de ciberseguridad basado en la gestión integral del riesgo, con formación técnica especializada, simulacros de respuesta a incidentes y sistemas de monitoreo en tiempo real. También se sugiere establecer indicadores de madurez en privacidad y desarrollar una cultura organizacional enfocada en la protección de datos como parte del valor al cliente.

### **10.1.5 Medición y Aprendizaje**

La transformación digital requiere decisiones basadas en evidencia y una cultura de mejora continua que permita ajustar, escalar y consolidar iniciativas con impacto real (ver Convención 11 en la Figura 4).

#### **10.1.5.1 Prácticas destacadas**

People Media SAS cuenta con herramientas de análisis de datos y cuadros de mando para el seguimiento de indicadores en distintas áreas. Se utilizan KPIs para evaluar campañas, procesos y algunas iniciativas digitales, y existen esfuerzos por documentar aprendizajes.

#### **10.1.5.2 Áreas de Mejora Identificadas**

Falta integrar los sistemas de medición en una visión global que permita tomar decisiones de forma más transversal y estratégica. También se requiere mejorar la calidad de algunos datos y desarrollar capacidades analíticas más avanzadas en los equipos. El ciclo de aprendizaje organizacional aún es incipiente en ciertas áreas.

#### **10.1.5.3 Propuestas de implementación**

Se recomienda desarrollar un sistema de inteligencia organizacional con enfoque transversal, priorizando la interoperabilidad de datos, la visualización efectiva de indicadores y

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

el desarrollo de competencias en análisis y toma de decisiones basada en datos. Además, deben institucionalizarse espacios de revisión periódica y aprendizaje colectivo.

### **10.1.6 Inclusión y Diversidad**

Fomentar un entorno inclusivo y representativo enriquece la creatividad, fortalece la conexión con las audiencias y amplifica el alcance de la transformación digital. Este soporte es indispensable para transformación de la cultura de las personas de la organización (ver Convención 12 en la Figura 4).

#### **10.1.6.1 Prácticas Destacadas**

La empresa ha promovido mensajes de respeto, campañas de sensibilización y apertura a diferentes perspectivas en los espacios laborales. También se reflejan esfuerzos por incorporar diversidad en contenidos, audiencias y enfoques de comunicación.

#### **10.1.6.2 Áreas de Mejora Identificadas**

Aún falta consolidar políticas estructurales de inclusión y diversidad que permeen todas las áreas. No siempre se garantiza la representatividad en los equipos de trabajo ni en el diseño de productos o servicios. La medición del impacto de estas prácticas también es limitada.

#### **10.1.6.3 Propuestas de Implementación**

Se propone diseñar una estrategia organizacional de inclusión y diversidad con objetivos, indicadores y acciones concretas. Esto debe incluir procesos de selección inclusivos, formación en sesgos inconscientes, representación diversa en la toma de decisiones y evaluación periódica de impacto. Además, se deben incorporar criterios inclusivos en el diseño de productos, comunicaciones y experiencias digitales.

## **10.2. Plan de implementación de las dimensiones**

### **10.2.1. Dimensión: Innovación**

#### **10.2.1.1. Descripción**

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

La innovación representa la capacidad de la organización para generar, adoptar e integrar nuevas ideas, tecnologías y modelos que aporten valor diferencial. En el contexto de People Media SAS, esto implica desarrollar soluciones digitales creativas y ágiles que respondan a los desafíos del sector y promuevan la mejora continua en todos los niveles de la empresa.

### **10.2.1.2. Importancia en el modelo de People Media SAS**

La innovación impulsa la evolución de la empresa en un entorno altamente competitivo y dinámico. Permite mantener la relevancia frente a los clientes, adaptar productos y servicios a nuevas demandas del mercado, y mejorar continuamente los procesos internos. En el modelo, actúa como una fuerza catalizadora de cambio y un elemento clave de sostenibilidad.

#### **10.2.1.3.1.1 Identificación**

Se identifican las áreas de mayor impacto potencial para la innovación mediante análisis internos, estudios de benchmarking, observación de tendencias y consultas con usuarios y clientes. Se hace énfasis en procesos que presenten fricciones o cuellos de botella.

#### **10.2.1.3.1.2 Diseño**

Se diseñan líneas estratégicas de innovación con objetivos concretos: desarrollo de productos, optimización de procesos, nuevos modelos de negocio. Se seleccionan metodologías apropiadas como Design Thinking, Lean o Scrum.

#### **10.2.1.3.1.3 Definición**

Se priorizan proyectos según su impacto, viabilidad y alineación estratégica. Se asignan recursos humanos y financieros, se definen roles y se establecen criterios de éxito.

### **10.2.1.3.2 Implementación**

Los equipos ejecutan pilotos, pruebas de concepto o desarrollos iterativos de nuevas soluciones. Se mide la retroalimentación de usuarios y se documentan aprendizajes para iterar rápidamente. La innovación se traduce en resultados aplicables.

#### **10.2.1.3.3.1 Integración con KPIs de compañía**

Se integran indicadores como tasa de éxito de iniciativas innovadoras, nivel de adopción de nuevos productos y eficiencia en los procesos transformados.

#### **10.2.1.3.3.2 Revisión y actualización continua**

Se revisan ciclos de innovación, se ajustan estrategias y se refuerza la cultura de innovación a través de sesiones de aprendizaje organizacional.

#### **10.2.1.3.3.3 Métricas**

Ver tabla 17: Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital

### **10.2.2. Dimensión: Clientes**

#### **10.2.2.1. Descripción**

Esta dimensión se enfoca en conocer, anticipar y responder a las necesidades de los clientes a través de experiencias personalizadas, canales digitales eficientes y una comunicación empática.

#### **10.2.2.2. Importancia en el modelo de People Media SAS**

El cliente es el fundamental en el modelo de transformación digital. La comprensión profunda de su comportamiento, expectativas y puntos de contacto digitales es esencial para desarrollar servicios de alto impacto y mantener la competitividad en el mercado.

##### **10.2.2.3.1.1 Identificación**

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Se recopila información sobre las audiencias actuales y potenciales mediante CRM, análisis de datos y estudios de comportamiento digital. Se identifican los puntos de contacto clave.

### **10.2.2.3.1.2 Diseño**

Se diseñan arquetipos de cliente (*buyer personas*), *journeys* digitales y estrategias de personalización que respondan a las necesidades reales de los usuarios.

### **10.2.2.3.1.3 Definición**

Se definen objetivos de experiencia, se establecen responsabilidades interáreas y se priorizan mejoras en canales, contenidos y procesos de atención.

### **10.2.2.3.2 Implementación**

Se optimizan los canales digitales (web, aplicaciones, redes sociales) para ofrecer una experiencia fluida. Se integran herramientas de automatización, seguimiento de comportamiento y personalización de contenidos.

### **10.2.2.3.3.1 Integración con KPIs de compañía**

Se vinculan indicadores como NPS, tasa de conversión, retención de clientes y satisfacción de experiencia digital.

### **10.2.2.3.3.2 Revisión y actualización continua**

Se monitorean los *feedbacks* del cliente y se ajustan las estrategias en función de nuevas expectativas o fricciones detectadas.

### **10.2.2.3.3.3 Métricas**

Ver tabla 17: Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital

### **10.2.3. Dimensión: Competencia**

#### **10.2.3.1. Descripción**

Se refiere a la capacidad de People Media SAS para adaptarse al entorno competitivo digital, anticipar movimientos del mercado y desarrollar ventajas estratégicas a través del uso inteligente de la tecnología y el talento.

#### **10.2.3.2. Importancia en el modelo de People Media SAS**

Esta dimensión permite posicionar a la organización frente a su competencia directa e indirecta. Comprender el mercado y reaccionar con agilidad es fundamental para innovar con enfoque estratégico y defender la cuota de mercado.

##### **10.2.3.3.1.1 Identificación**

Se realiza un análisis competitivo (PORER, PESTEL, DOFA) para identificar amenazas y oportunidades. También se identifican fortalezas internas diferenciadoras.

##### **10.2.3.3.1.2 Diseño**

Se diseñan estrategias de posicionamiento, diferenciación y respuesta rápida frente a nuevas ofertas del mercado o cambios tecnológicos.

##### **10.2.3.3.1.3 Definición**

Se definen métricas para el monitoreo competitivo, se establecen responsabilidades y se determinan mecanismos de recolección de inteligencia de mercado.

##### **10.2.3.3.2 Implementación**

Se consolidan herramientas para análisis competitivo, se crean espacios de revisión periódica (*war rooms* digitales) y se lanzan iniciativas para fortalecer las capacidades internas y la marca.

#### **10.2.3.3.3.1 Integración con KPIs de compañía**

Se integran indicadores como participación de mercado, velocidad de reacción a la competencia y percepción de marca.

#### **10.2.3.3.3.2 Revisión y actualización continua**

El entorno se monitorea constantemente y se ajustan las estrategias en tiempo real.

#### **10.2.3.3.3.3 Métricas**

Ver tabla 17: Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital

### **10.2.4. Dimensión: Datos**

#### **10.2.4.1. Descripción**

Esta dimensión se centra en la recopilación, gestión, análisis y aprovechamiento del dato como activo estratégico para la toma de decisiones y la personalización de experiencias.

#### **10.2.4.2. Importancia en el modelo de People Media SAS**

Los datos permiten fundamentar las decisiones, optimizar procesos, conocer al cliente y generar eficiencia operativa. Su correcta gestión impulsa la automatización y el aprendizaje organizacional.

##### **10.2.4.3.1.1 Identificación**

Se identifican las fuentes de datos existentes y los vacíos de información. Se evalúan capacidades tecnológicas y niveles de madurez analítica.

##### **10.2.4.3.1.2 Diseño**

Se diseña una estrategia de datos que contemple gobernanza, calidad, integración y explotación analítica. Se definen casos de uso prioritarios.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

### **10.2.4.3.1.3 Definición**

Se asignan roles (*data stewards*, analistas), se seleccionan tecnologías habilitadoras y se definen políticas de privacidad, acceso y seguridad.

### **10.2.4.3.2 Implementación**

Se implementan sistemas de gestión de datos, se automatizan procesos de captura y se habilitan *dashboards* para diferentes áreas. Se realizan capacitaciones en analítica y toma de decisiones.

#### **10.2.4.3.3.1 Integración con KPIs de compañía**

Los datos alimentan todos los indicadores estratégicos de desempeño.

#### **10.2.4.3.3.2 Revisión y actualización continua**

Se mejoran los modelos analíticos, se revisan las fuentes y se expanden los casos de uso.

#### **10.2.4.3.3.3 Métricas**

Ver tabla 17: Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital

### **10.2.5. Dimensión: Valor**

#### **10.2.5.1. Descripción**

Esta dimensión busca asegurar que toda iniciativa digital genere valor tangible para los clientes, la organización y sus aliados. Incluye eficiencia, impacto, retorno y alineación con la estrategia.

#### **10.2.5.2. Importancia en el modelo de People Media SAS**

El valor define el éxito de la transformación digital. No basta con adoptar tecnología; es necesario traducir esa adopción en resultados reales, perceptibles y sostenibles.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

### **10.2.5.3.1.1 Identificación**

Se identifican procesos o áreas donde la transformación puede generar mayor valor. Se alinean iniciativas digitales con los objetivos de negocio.

### **10.2.5.3.1.2 Diseño**

Se establecen mecanismos para medir valor: ROI, eficiencia operativa, percepción del cliente, entre otros.

### **10.2.5.3.1.3 Definición**

Se definen modelos de evaluación, roles responsables y criterios de priorización en la inversión digital.

### **10.2.5.3.2 Implementación**

Se desarrollan proyectos de alto impacto con monitoreo desde su ejecución. Se optimizan los recursos y se documentan beneficios tangibles para validación.

#### **10.2.5.3.3.1 Integración con KPIs de compañía**

El valor digital se vincula a métricas como crecimiento, eficiencia, satisfacción o rentabilidad.

#### **10.2.5.3.3.2 Revisión y actualización continua**

Se miden los resultados reales y se ajustan procesos para maximizar beneficios.

#### **10.2.5.3.3.3 Métricas**

Ver tabla 17: Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital

### **10.3. Arquitectura del modelo propuesto**

A continuación, en la figura 13, se presenta la arquitectura del modelo propuesto de transformación digital para People Media SAS, el cual articula los dominios estratégicos y ejes habilitadores identificados durante el diagnóstico organizacional.

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Figura 13 Arquitectura Funcional de Transformación Digital en People Media SAS



Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.

Cada área organizacional tiene un rol específico dentro de esta transformación. Por ejemplo, VP Sales se vincula directamente con los dominios de innovación y competencia, ya

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

que su labor está enfocada en identificar nuevas oportunidades de mercado y fortalecer el posicionamiento de la compañía en entornos altamente competitivos. Asimismo, las áreas de Producto y AdOps se conectan con los dominios de datos y ciberseguridad, fundamentales para la recolección, análisis, visualización y protección de la información, que a su vez son ejes clave para la toma de decisiones estratégicas.

El área de Diseño se relaciona con la experiencia de usuario (UX), garantizando que los productos digitales respondan a las expectativas de los clientes a través de un enfoque centrado en personas. Por su parte, el área de Comunicaciones se vincula con el dominio de clientes, al ser responsable de atraer, convertir y fidelizar audiencias en el entorno digital. A su vez, People & Culture se convierte en un habilitador clave de la transformación, al estar alineado con la cultura organizacional ágil, la medición del aprendizaje y los principios de inclusión y diversidad. Finalmente, el área de Finanzas se relaciona directamente con el dominio de valor, al asegurar la sostenibilidad económica del modelo y su alineación con los objetivos estratégicos del negocio.

Esta representación permite evidenciar cómo la transformación digital no recae en un solo frente, sino que se distribuye de manera transversal entre las áreas de la organización, generando un enfoque integral en el que cada departamento aporta al fortalecimiento de las capacidades digitales de la empresa.

### **10.4. Indicadores Por componente del Modelo de Transformación Digital**

Para asegurar el seguimiento, evaluación y mejora continua del proceso de transformación digital en People Media SAS, se ha definido un conjunto de indicadores clave alineados con cada uno de los componentes del modelo propuesto. Estos indicadores permiten medir el nivel de avance, impacto y sostenibilidad de las acciones implementadas, tanto en los ejes transversales como en las dimensiones estratégicas del modelo. Su aplicación facilitará la toma de decisiones basada en evidencia, el ajuste de tácticas en tiempo real y la consolidación

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

de una cultura organizacional orientada a resultados. A continuación, se presenta una tabla con los indicadores propuestos y las metas sugeridas para cada componente.

*Tabla 16 Indicadores por componente del Modelo de Transformación Digital*

Componente	Indicadores Clave Propuestos	Meta sugerida
Liderazgo digital	- % de líderes capacitados en transformación digital	>90%
	- Encuestas de percepción de liderazgo	participación >80% percepción positiva
Cultura organizacional ágil	- % de áreas que aplican Scrum/Kanban- N° de retrospectivas realizadas- Nivel de tolerancia al error reportado en encuestas	>70% adopción metodologías ágiles
Experiencia del Usuario (UX)	- Índice NPS digital- Tiempo promedio de respuesta en canales digitales- Uso de buenas prácticas de accesibilidad	CSAT >85% NPS >50 <10 seg de respuesta
Ciberseguridad y privacidad	- N° de incidentes gestionados- Cobertura de capacitación en ciberseguridad- Nivel de madurez en gestión de riesgos	100% del personal capacitado 0 incidentes críticos
Medición y aprendizaje	- Uso efectivo de <i>dashboards</i> - N° de decisiones basadas en datos- Frecuencia de revisión de KPIs	1 revisión/mes >80% decisiones <i>data-driven</i>

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Inclusión y diversidad	- Porcentaje de representación diversa en equipos- N° de campañas internas sobre inclusión- Evaluación de sesgos en procesos	>50% diversidad en roles clave
Innovación	- % de proyectos innovadores exitosos- Tiempo promedio de idea a ejecución- Participación interáreas en innovación	>60% éxito <3 meses ciclo >5 áreas activas
Clientes	- Satisfacción del cliente (CSAT, NPS) - Retención de usuarios - Conversión por canal	NPS >50 Retención >75% Conversión >3%
Competencia	- Participación de mercado digital - Tiempo de reacción ante cambios del entorno - Posicionamiento de marca vs. competencia	>10% crecimiento anual <1 semana de reacción
Datos	- Calidad de los datos (medida por errores) - Uso de <i>dashboards</i> por áreas - N° de decisiones basadas en datos	Error <5% >80% uso de <i>dashboards</i>
Valor	- ROI de iniciativas digitales - N° de proyectos con beneficios tangibles	ROI >120% 90% con beneficio identificado

- Percepción interna de  
valor generado

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional y el modelo propuesto.*

### 10.5. Cronograma de implementación

La implementación del modelo de transformación digital en People Media SAS se ha estructurado en un cronograma de 12 meses, distribuido en fases estratégicas que abarcan tanto los ejes transversales como las dimensiones principales del modelo propuesto. Este cronograma tiene como objetivo garantizar una ejecución progresiva, ordenada y sostenible del proceso de transformación, permitiendo que cada etapa se integre de forma coherente con la cultura organizacional y los objetivos de negocio. Las actividades incluyen desde la alineación del liderazgo y la capacitación del talento humano, hasta la automatización de procesos, la gestión de datos, el fortalecimiento de la experiencia del cliente y la institucionalización de una cultura de innovación. Cada fase ha sido calendarizada con base en criterios de viabilidad operativa, impacto esperado y recursos disponibles, asegurando así un proceso gradual y medible de transformación.

*Tabla 17 Cronograma de Implementación*

Fase	Dimensión / Eje Transversal	Actividad Principal	Meses estimados	Observaciones clave
Fase 1	<i>Liderazgo Digital</i>	Crear comité de liderazgo, formar mandos medios en liderazgo digital y comunicación estratégica interna.	Mes 1 – 2	Fundamental para garantizar alineación vertical del modelo.
Fase 2	<i>Cultura Organizacional Ágil</i>	Mapear madurez ágil por área, capacitar en Scrum/Kanban, habilitar retrospectivas y tolerancia al error.	Mes 2 – 4	Clave para habilitar flexibilidad organizacional.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Fase 3	<i>Experiencia del Usuario (UX)</i>	Formalizar enfoque UX, crear guías de diseño centrado en el usuario, aplicar <i>Design Thinking</i> .	Mes 3 – 5	Priorizar proyectos con alto contacto cliente.
Fase 4	<i>Ciberseguridad y Privacidad</i>	Diseñar modelo de gestión de riesgos, capacitar en respuesta a incidentes, establecer métricas de madurez.	Mes 4 – 6	Requiere inversión en monitoreo en tiempo real.
Fase 5	<i>Medición y Aprendizaje</i>	Diseñar sistema de inteligencia organizacional, mejorar calidad de datos, institucionalizar revisión periódica.	Mes 5 – 7	Base para decisiones estratégicas basadas en datos.
Fase 6	<i>Inclusión y Diversidad</i>	Crear estrategia con indicadores, procesos de selección inclusivos, capacitación en sesgos, evaluación de impacto.	Mes 6 – 8	Potencia innovación y conexión con el mercado.
Fase 7	<i>Innovación</i>	Aplicar diseño estratégico, prototipar soluciones, establecer comités de innovación por área.	Mes 7 – 9	Requiere apoyo desde liderazgo y TI.
Fase 8	<i>Clientes</i>	Mapear <i>journeys</i> , optimizar CRM, personalizar experiencias digitales.	Mes 8 – 10	Crucial para retención y conversión de campañas.
Fase 9	<i>Competencia</i>	Implementar <i>war rooms</i> digitales, mejorar monitoreo de mercado, ajustar estrategias en tiempo real.	Mes 9 – 11	Mejora capacidad de reacción ante el entorno.
Fase 10	<i>Datos</i>	Implementar sistema de gestión de datos, <i>dashboards</i> y capacitaciones en analítica.	Mes 10 – 12	Habilita la transformación basada en evidencia.
Fase 11	<i>Valor</i>	Definir criterios de ROI digital, priorizar proyectos de alto impacto y comunicar beneficios.	Mes 11 – 12	Cierra el ciclo alineando transformación con resultados tangibles.

Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional y el modelo propuesto.

### 10.6. Costos asociados a la implementación

La implementación del modelo de transformación digital en People Media SAS requiere una inversión planificada que garantice la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

logísticos necesarios para ejecutar cada fase del proceso. A continuación, se presenta un cuadro detallado con la estimación de costos proyectados a 12 meses, distribuido en tres categorías principales: personal, tecnología y materiales/logística. Este presupuesto contempla tanto la contratación de expertos externos como la formación del equipo interno, la adquisición de equipos y software, y los recursos necesarios para el despliegue efectivo de talleres, campañas internas y procesos de monitoreo. Se ha incluido además un porcentaje destinado a contingencias, lo que permite contar con un margen de maniobra ante posibles variaciones en precios o necesidades operativas adicionales.

*Tabla 18 Costos asociados a la implementación*

Categoría	Costo Estimado (COP)
<b>1. Personal</b>	
Consultores externos (2 personas, 6 meses)	\$ 72.000.000
Capacitaciones internas (4 ciclos)	\$ 32.000.000
Bonificaciones equipo interno (6 meses)	\$ 18.000.000
Subtotal Personal	\$ 122.000.000
<b>2. Equipos y Tecnología</b>	
Computadores portátiles (5 unidades)	\$ 15.000.000
Licencias software (12 meses)	\$ 48.000.000
Servidor <i>cloud</i> (anual)	\$ 10.000.000
Implementación <i>dashboards</i> /datos	\$ 20.000.000
Subtotal Tecnología	\$ 93.000.000
<b>3. Materiales y Logística</b>	
Materiales talleres (4 ciclos)	\$ 6.000.000
Alquiler espacios/eventos (4 eventos)	\$ 8.000.000
Campañas internas de comunicación	\$ 5.000.000
Subtotal Materiales	\$ 19.000.000
Contingencia (10% del total estimado)	\$ 23.400.000
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 257.400.000</b>

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional y el modelo propuesto.*

## 11. IMPACTOS Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

### 11.1. Impactos esperados de la implementación del Modelo de Transformación Digital en People Media SAS

La implementación del modelo de transformación digital en People Media SAS supone una serie de impactos significativos en múltiples dimensiones de la organización. A través de un enfoque estratégico que integra cultura, estructura y tecnología, se espera que estos impactos generen cambios sostenibles tanto en el corto como en el largo plazo. La siguiente tabla resume los principales impactos proyectados, su descripción, el horizonte temporal estimado y los indicadores clave que permitirán hacer seguimiento a su efectividad.

*Tabla 19 Impactos esperados de la implementación del Modelo de Transformación Digital en People Media SAS*

Dimensión impactada	Descripción del impacto	Alcance (Corto / Mediano / Largo Plazo)	Alcance (Corto / Mediano / Largo Plazo)
Cultura organizacional	Fomento de una mentalidad digital colaborativa y adaptativa	Mediano plazo	Mayor participación en iniciativas digitales internas
Gestión del conocimiento	Sistematización de aprendizajes y procesos para mejorar la toma de decisiones	Largo plazo	Reducción de reprocesos y duplicación de información
Eficiencia operativa	Automatización de procesos y reducción de tareas repetitivas	Corto plazo	Disminución de tiempos de respuesta hasta en un 30%

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Experiencia del cliente	Implementación de formatos más interactivos y personalizados	Mediano plazo	Aumento en la retención de clientes y CTR en campañas
Capacidad de innovación	Adopción de nuevas tecnologías (ej. IA, automatización publicitaria, data <i>analytics</i> )	Largo plazo	Nuevos productos digitales desarrollados por semestre
Toma de decisiones basada en datos	Mejor acceso a <i>dashboards</i> y visualización de métricas en tiempo real	Corto a mediano plazo	Mayor uso de indicadores por parte de líderes de área
Posicionamiento competitivo	Diferenciación frente a otras agencias por sus capacidades digitales	Largo plazo	Mayor participación en licitaciones y cuentas estratégicas

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

Los impactos más inmediatos se concentran en la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos, lo cual es consistente con los primeros pasos de una organización que comienza a adoptar herramientas digitales de forma estructurada. Este tipo de transformaciones permiten liberar tiempo operativo y aumentar la precisión en las tareas repetitivas, optimizando la gestión de campañas y procesos internos.

En el mediano y largo plazo, se proyectan transformaciones profundas en la cultura organizacional y la capacidad de innovación. Estas dimensiones suelen presentar mayor resistencia al cambio, por lo cual requieren acompañamiento constante, formación digital y liderazgo transformacional. Además, estos impactos refuerzan la competitividad de la

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

organización al permitir la creación de productos diferenciados y el fortalecimiento del posicionamiento en un entorno digital saturado.

Finalmente, se destaca que el modelo no solo tiene una influencia tecnológica, sino también humana y estratégica, alineando las prácticas operativas con una visión digital holística. Esto asegura una evolución coherente, incremental y sostenida en el tiempo para People Media SAS.

### 11.2. Beneficios estratégicos del Modelo de Transformación Digital

El modelo de transformación digital propuesto para People Media SAS busca generar beneficios tangibles en distintas áreas de la organización. A continuación, se presenta una tabla que clasifica y describe los beneficios esperados según su categoría estratégica, explicando cómo cada uno de ellos se deriva de la implementación de los ejes del modelo: cultura organizacional, estructura estratégica y tecnología.

*Tabla 20 Beneficios estratégicos del Modelo de Transformación Digital*

Categoría de beneficio	Beneficio concreto	Cómo se logra desde el modelo propuesto
Estratégico	Mejora de la propuesta de valor	Integración entre estrategia, cultura y tecnología
Comercial	Aumento en la conversión y fidelización de clientes	Optimización de los anuncios interactivos y enfoque programático
Operacional	Procesos más ágiles y eficientes	Automatización e incorporación de herramientas digitales
Financiero	Reducción de costos operativos y mayor rentabilidad	Eliminación de ineficiencias y reprocesos

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

---

Organizacional	Colaboradores más alineados y con mayor engagement digital	Formación interna y cambio cultural guiado por el modelo
Reputacional	Posicionamiento como agencia innovadora y experta en publicidad digital	Aplicación de nuevas tecnologías y diferenciación en el mercado
Adaptabilidad al cambio	Mayor capacidad de respuesta frente a nuevas tendencias del entorno digital	Metodologías ágiles, escucha activa y mejora continua

---

*Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional, referentes teóricos y el modelo propuesto.*

Desde el punto de vista estratégico, uno de los beneficios más relevantes es la mejora sustancial en la propuesta de valor de la compañía. Esto se logra mediante la alineación entre la innovación tecnológica y la estrategia de diferenciación de la marca, permitiendo ofrecer soluciones más personalizadas y relevantes a sus clientes.

En el plano operativo y financiero, los beneficios se traducen en procesos más ágiles, disminución de costos, mejora en la calidad del servicio y mayor retorno sobre la inversión en herramientas tecnológicas. A su vez, la digitalización de los flujos de trabajo fomenta una cultura de eficiencia basada en resultados medibles y trazables.

Además, el modelo contribuye al fortalecimiento de la reputación y la adaptabilidad de la empresa frente a las dinámicas cambiantes del mercado digital. En un entorno donde la innovación se ha vuelto un estándar, no una ventaja, el hecho de que People Media SAS pueda anticiparse a estas exigencias le otorga un valor competitivo altamente sostenible.

## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

El modelo desarrollado articula de forma coherente las dimensiones tecnológicas, estratégicas y culturales, brindando a People Media SAS una herramienta estructurada para redirigir su ecosistema publicitario digital. Se recomienda implementar el modelo de manera transversal y progresiva, asegurando su adopción desde todos los niveles de la organización, evitando que se limite exclusivamente a las áreas creativas o tecnológicas.

Se identificaron cinco dominios clave: valor, clientes, competencia, datos e innovación como pilares comunes en los modelos más sólidos de transformación digital. Se recomienda fortalecer la comprensión de estos pilares a nivel interno mediante programas formativos y talleres prácticos dirigidos a líderes de área y colaboradores, facilitando así su apropiación conceptual y operativa.

El diagnóstico reveló que, aunque People Media posee una base operativa sólida, existen debilidades en automatización, uso de datos y adopción tecnológica integral. Se recomienda priorizar la inversión en plataformas tecnológicas avanzadas que permitan automatizar flujos de trabajo y mejorar la analítica de datos para decisiones más ágiles y precisas.

La cultura organizacional manifiesta apertura al cambio, pero aún no cuenta con un esquema formal de gestión de este. Se recomienda diseñar e implementar un programa formal de gestión del cambio que contemple acompañamiento, comunicación efectiva y formación continua, con énfasis en liderazgo compartido y apropiación tecnológica.

El modelo reconoce como capacidades críticas el liderazgo digital, la adaptabilidad al cambio, la gestión de datos y el enfoque en experiencia del cliente. Se recomienda implementar un plan de formación por roles que combine habilidades técnicas con competencias blandas, alineadas con los habilitadores del modelo propuesto.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Las capacidades organizacionales actuales se enfocan en la ejecución operativa, con limitada orientación a la gestión estratégica del cambio. Se recomienda la creación de comités o células de innovación y conocimiento que institucionalicen prácticas colaborativas, ágiles y experimentales en la gestión digital.

El modelo incluye una hoja de ruta escalonada que facilita su implementación progresiva y controlada. Se recomienda iniciar con pilotos en áreas como AdOps y Producto, evaluando su impacto antes de escalar el modelo al resto de la organización.

La implementación del modelo depende en gran medida del compromiso de la alta dirección y la incorporación de habilitadores claves como liderazgo digital, UX y gestión de datos. Se recomienda incluir estos habilitadores como criterios de evaluación en los sistemas de desempeño y calidad organizacional para garantizar su seguimiento.

El modelo constituye una hoja de ruta para reorganizar el ecosistema digital, incrementar la eficiencia y posicionar a la empresa en un entorno competitivo. Se recomienda divulgar este modelo de forma interna como parte de la cultura organizacional, destacando sus beneficios y promoviendo su adopción colectiva.

El impacto del modelo debe trascender la mejora operativa e integrarse a la estrategia organizacional. Se recomienda alinear la ejecución del modelo con los objetivos del plan estratégico empresarial, asegurando que su adopción sea estructural y no solo funcional. Se recomienda alinear la ejecución del modelo con los objetivos del plan estratégico empresarial, asegurando que su adopción sea estructural y no solo funcional.

### **13. REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Acquisti, A., Brandimarte, L., & Loewenstein, G. (2020). Privacy and human behavior in the age of information. *Science*, 509-514.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

- Alzate Cadavid, M., & Henao Murillo, E. (2020). El impacto de la transformación digital en las agencias de. *Pensar la Publicidad*, 131-140.
- Alzate Cadavid, M., & Henao Murillo, E. (2020). El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia. *Pensar la Publicidad*, 131-140.
- América Retail. (2024). *América Retail*. Obtenido de impacto de los bloqueadores de anuncios en estrategias digitales.: <https://www.americaretail.com>
- Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de Informe sobre las perspectivas económicas mundiales.: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Bostrom, N. (2019). Superintelligence: Paths, Dangers. *Strategies*. Oxford University Press.
- Briones Delgado, J. (2020). *LA HUMANIZACIÓN DE LA ERA DIGITAL "CÓMO ENFRENTARNOS A UN MUNDO DE ALGORITMOS"*. Catarata.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. *McKinsey & Company*.
- Cano, J. (2011). Ciberseguridad y ciberdefensa: Dos tendencias emergentes en un Contexto Global. *Sistemas*, 4-7. Obtenido de <https://acis.org.co/>
- Carrillo Durán, M. V., & Rodríguez Silgado, A. (2018). The programatic ecosystem. The new digital advertising that connects data with people. *El Profesional de la Información*, 195-201.
- CEIPA. (14 de Mayo de 2024). *CEIPA*. Obtenido de CEIPA: <https://ceipa.edu.co/impacto-y-ventajas-del-marketing-digital-en-colombia/>
- Chaffey, D., & Smith, P. (2002). *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Claps, S. M. (14 de Enero de 2025). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://forbes.com.mx/5-tendencias-de-marketing-digital-para-2025/>
- Company, M. &. (2003). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- Company, M. &. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. *McKinsey Global Survey*. Obtenido de McKinsey & Company: [/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year](https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year)
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Inteligencia artificial para el mundo real. *Harvard Business Review (HBR)*, 108-116.

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

- Davis, G. (2016). What Might Replace the Modern Corporation? *Seattle University Law Review*, 501-516.
- Del Río Pérez, J., & Kaufmann Argüeta, J. (2014). Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura digital. *Revista Científica de Estrategias*, 57-72.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ESIC Business & Marketing School. (2023). *ESIC*. Obtenido de análisis PESTEL en el entorno empresarial: Cómo aplicar el modelo en la estrategia corporativa. ESIC Business & Marketing School.: <https://www.esic.edu>
- Farfán Montero, J., & Corredor Lanás, P. (2010). Demandas y formación. *Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, 97-116.
- Franco, F. A. (2021). *La normativa y regulación aplicables a la publicidad a través de influenciadores en Colombia*. Medellín.
- Fuentes Santos, P., & Bustos Díaz, J. (2022). Programmatic Advertising and the changes in the digital industry. *Visual Review*, 1-11.
- García, D. (2012). El campo publicitario colombiano: entre los imaginarios y las condiciones objetivas. *Nómadas*, 255-264.
- GDPR. (2023). *GDPR*. Obtenido de Reglamento General de Protección de Datos: <https://gdpr-info.eu>
- GOOGLE. (2023). *GOOGLE*. Obtenido de Actualización sobre la eliminación de cookies de terceros en Google Chrome: <https://blog.google/products/ads-commerce/privacy-sandbox>
- Gutiérrez Camelo, A., Devia Llanos, M., & Tarazona, G. (2016). Research inteligencia de negocios: estudio de caso sector tecnológico colombiano. *Redes de Ingeniería*, 156-169.
- HubSpot. (2024). *HUBSPOT*. Obtenido de Tendencias en marketing digital y publicidad programática: Informe anual 2024: <https://blog.hubspot.com>
- Huffingtonpost. (24 de Febrero de 2025). *Huffingtonpost*. Obtenido de Huffingtonpost: <https://www.huffingtonpost.es/tecnologia/las-tendencias-emergentes-marketing-digital-2025-agencia-dobuss.html>
- Huffingtonpost. (25 de Febrero de 2025). *Huffingtonpost*. Obtenido de Huffingtonpost: <https://www.huffingtonpost.es/politica/el-gobierno-impulsa-creacion-registro-medios-dependera-cnmc.html>

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

- Icodeco. (21 de Julio de 2023). *Icodeco*. Obtenido de Icodeco:  
<https://telecomunicaciones.uexternado.edu.co/otra-conquista-de-los-derechos-de-los-consumidores-ley-2300-de-2023/>
- Indexcol. (s.f.). *Indexcol*. Obtenido de Indexcol: <https://www.indexcol.com/blog/analitica-digital/legalidad-en-el-marketing-digital/>
- INNOSIGHT. (11 de 2019). *Insights*. Obtenido de <https://www.innosight.com/insight/the-transformation-20/>
- IONOS. (2023). *IONOS*. Obtenido de Impacto ecológico de la publicidad digital y la huella de carbono del marketing online: <https://www.ionos.es>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 15-25.
- Klaus, S. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona. España: Editorial Debate.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Bogotá: Norma.
- Lamb, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. Cengage.
- Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: Tecnología y competencias para la transformación*. LID Editorial Empresarial, S.L.
- Martínez O'Daly, M. (2021). *Red Ciudades Inteligentes*. Obtenido de <https://redciudadesinteligentes.net/wp-content/uploads/2021/10/Manual-de-ciudades-Inteligentes-2da-edicion-digital-0.1.pdf>
- Mateus, J. C. (29 de Agosto de 2024). *avvale*. Obtenido de avvale:  
<https://www.avvale.com/es/newsroom/el-impacto-de-la-ia-en-la-operacion-empresarial>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies: A Case Study. *MIS Quarterly*, 685-706.
- McKinsey & Company. (2023). *McKinsey & Company*. Obtenido de The State of AI in 2023. McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- McKinsey. (2023). *McKinsey & Company*. Obtenido de The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- Microsoft. (18 de Junio de 2024). *News Microsoft*. Obtenido de News Microsoft:  
<https://news.microsoft.com/es-xl/el-82-de-las-grandes-empresas-colombianas-incrementara-su-presupuesto-de-ia-en-los-proximos-dos-anos-segun-un-estudio-de-microsoft/>

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. (2023). *MINCIENCIAS*. Obtenido de Beneficios tributarios para la inversión en ciencia, tecnología e innovación: [https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion\\_transferencia/beneficios-tributarios](https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion_transferencia/beneficios-tributarios)
- MINTIC. (2019). *MINTIC Colombia*. Obtenido de MINTIC Colombia: [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767\\_recurso\\_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf)
- Noticias ISDI. (26 de Febrero de 2025). *Noticias ISDI*. Obtenido de Noticias ISDI: <https://www.isdi.education/es/blog/tendencias-en-publicidad-digital>
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown Publishing Group.
- Páez-Gabriunas, I. S.-U.-R. (2022). *Transformación digital*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- PERIFERIA. (15 de Octubre de 2023). *PERIFERIA*. Obtenido de PERIFERIA: <https://periferia.com.ar/latinoamerica/colombia-reduce-35-el-presupuesto-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-para-2024/>
- Portada. (6 de Enero de 2023). *Portada*. Obtenido de Portada: [https://mercadotecnia.portada-online.com/2023/01/teads-optimiza-sus-capacidades-de-brand-suitability-mediante-una-nueva-alianza-con-integral-ad-science/?utm\\_source=chatgpt.com](https://mercadotecnia.portada-online.com/2023/01/teads-optimiza-sus-capacidades-de-brand-suitability-mediante-una-nueva-alianza-con-integral-ad-science/?utm_source=chatgpt.com)
- Rableb. (s.f.). *Rableb*. Obtenido de Rableb: <https://rableb.com/las-10-principales-tendencias-en-el-mundo-de-la-publicidad-digital/>
- Rableb. (s.f.). *Rableb*. Obtenido de Rableb: <https://rableb.com/las-10-principales-tendencias-en-el-mundo-de-la-publicidad-digital/>
- Reyes Rico, & Laia, I. (2019). The Programmatic Sell of Online Behavioural Advertising and its Implications on Personal Data Protection Matters. *Actualidad Jurídica*, 109-115.
- Rodríguez, J., & Barro, S. (2002). *Fronteras de la Computación*. Díaz de Santos, S.A.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia: Columbia Business School Publishing.
- Rust, R., & Huang, M. (2021). The AI revolution in marketing. *Journal of Marketing*, 24-42.
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.
- Sosa, A. (2021). La regulación de la publicidad programática online: un análisis desde el prisma del derecho comparado. *Revista Contexto*, 135-161.
- Sotelo, R. (17 de Enero de 2025). *Marketing4ecommerce*. Obtenido de Marketing4ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/tendencias-que-marcaran-la-publicidad-digital-iab-spain/>

## MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Spocket. (s.f.). *Spocket*. Obtenido de Spocket: [https://www.spocket.co/es/estadisticas/el-mercado-actual-de-la-publicidad-digital?srsltid=AfmBOoqem4xa52ZyvXn5P1Hm5ZhCAnFsPPRC-V6enunlBV3Th94PMoHj&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.spocket.co/es/estadisticas/el-mercado-actual-de-la-publicidad-digital?srsltid=AfmBOoqem4xa52ZyvXn5P1Hm5ZhCAnFsPPRC-V6enunlBV3Th94PMoHj&utm_source=chatgpt.com)

STATISA. (2024). *Tendencias del comercio electrónico en América Latina*. Obtenido de Statista Research: <https://es.statista.com>

Strauß, S. (2019). *Privacy and Identity in a Networked Society, Refining Privacy Impact Assessment*. Routledge.

Tucker, C. (2020). Privacy, Algorithms, and Artificial Intelligence. *Marketing Science*, 1-12.

Uribe Beltrán, C., & Sabogal Neira, D. (2020). *Marketing digital en agencias de publicidad*. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Vaz, N. (2021). *Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage From Now to Nex*. John Wiley & Sons.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.



# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

*Vista Preliminar, para información detalla consulte el archivo Anexos.zip*

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

## Anexo B Modelo de Madurez Estado Colombiano MinTic.xlsm



El futuro digital es de todos

Gobierno de Colombia  
MinTIC

*Marco para la Transformación Digital del Estado colombiano*  
*Herramienta para la Transformación Digital de las entidades públicas*

El objetivo de esta herramienta es facilitar a cualquier entidad pública entender su estado digital, identificar y priorizar proyectos de **Transformación Digital**.

1. El **Cuestionario** evalúa el estado digital de la Entidad.
2. El resultado del **Modelo de Madurez Digital**, identifica la brecha digital en cuatro dimensiones (Personas y Cultura, Procesos Digitales, Datos y Analytics, y Tecnología).
3. El **Mapa de Calor** permite a las entidades identificar las iniciativas de Transformación Digital de mayor impacto.
4. Los **Resultados del Mapa de Calor** permiten apoyar a las entidades en la priorización de iniciativas. Estos resultados deben ser vistos como **consejos analíticos** para la toma de decisiones y no como una garantía. La decisión final de priorización está sujeta a los análisis propios de las entidades públicas.

Presione en cada botón para acceder a las funcionalidades de la herramienta...

1. **Cuestionario para identificar la Madurez Digital**
2. **Resultados Modelo de Madurez Digital**
3. **Mapa de Calor**
4. **Resultados Mapa de Calor**

*Vista Preliminar, para información detalla consulte el archivo Anexos.zip*

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

## Anexo C CARTA ACEPTACIÓN TATIANA GONZÁLEZ - CEO PEOPLE MEDIA.pdf



DOCUMENTO INTERNO

Versión: 0

Código: INV.OOI-DII

LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO PARA  
LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA

Fecha: 24/Mar/2020

ANEXO 4. FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA INTERVENCIÓN EMPRESARIAL

Ciudad y Fecha

Señores,

Comité de Trabajos de Grado  
Universidad EAN  
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Alejandro Moreno identificado con cédula de ciudadanía 1010240949 y Oscar Simpson identificado con cédula de ciudadanía 80199745, estudiantes del programa de maestría Gerencia de Proyectos Tecnológicos de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización People Media SAS, su trabajo de grado titulado: Modelo de transformación digital para People Media SAS, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO Tatiana González  
CARGO QUE OCUPA CEO  
TELÉFONO 3208539801.  
CORREO ELECTRÓNICO tatiana@peoplemedia.digital

Cordialmente,

Tatiana González

Firma  
Nombre: Tatiana González  
Cargo: CEO.  
Correo: tatiana@peoplemedia.digital.

Vista Preliminar, para información detalla consulte el archivo Anexos.zip

# MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA PEOPLE MEDIA SAS

Anexo D *Encuesta MTDP (Modelo de Transformación Digital para People Media SAS).pdf*

## Encuesta MTDP (Modelo de Transformación Digital para People Media SAS)

Estimados Colaboradores de People Media SAS,

Con el objetivo de evaluar y mejorar continuamente nuestro ambiente laboral, solicitamos su valiosa colaboración para completar la siguiente encuesta de satisfacción. A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con diversos aspectos de su experiencia en la empresa. Su participación es fundamental para identificar áreas de mejora y reconocer aspectos positivos de nuestro entorno laboral.

Escala de Likert

Para cada afirmación, por favor, seleccione la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo o desacuerdo, utilizando la siguiente escala:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

\* Obligatorio

1. Nombre \*

Escriba su respuesta

2. Cargo \*

Escriba su respuesta

3. A. VARIABLE 1 - Índice de adopción de tecnología \*

*Vista Preliminar, para información detalla consulte el archivo Anexos.zip*