



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

*PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CANAL DE VENTAS DIGITALES
PARA UNA COMPAÑÍA DE BANCA BASADO EN BOGOTÁ, COLOMBIA*

Tesista: Ing. Julián Camilo Martínez Guzmán

E-mail: jcmartinezguzman@gmail.com

Link Perfil LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jcmartinezguzman/>

Legajo: 0110717

Director de Tesis: Mag. Patricio O’Gorman

(14022022)

Buenos Aires – Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO 2: FUNCIÓN DE LAS VENTAS	10
Objetivos de la propuesta	11
Objetivo general:	11
Objetivos específicos:	11
Hipótesis:	11
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
Diseño metodológico:	12
Justificación de la propuesta de proceso de mejora	12
Planteamiento del problema de proceso de mejora:	12
Objetivo general de la propuesta de mejora:	13
Diseño de la investigación	14
Entrevista a Comité Comercial	14
Desarrollo de la metodología	15
CAPÍTULO 4: MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS DIGITALES	17
Misión del proceso	17
Alcance del proceso	17
Estructura de equipo, perfiles, roles y responsabilidades	18
Áreas externas involucradas	21
Modelo general del proceso	21
Recursos necesarios	27
CAPÍTULO 5: medición y control del proceso	28
Construcción de los OKR	28
Definición de los KPI & digital business plan	28
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	38
Anexo 1: Entrevista cualitativa comité comercial:	38
Anexo 2: Flow de medios	43
Anexo 3: Glosario de términos sobre marco de agilidad.	44
Anexo 4: Ejemplo <i>digital business plan (funnel + P&L)</i>	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: estrategia de medios.	6
Ilustración 2: objetivos de campañas..	8
Ilustración 3: Tipos de campañas..	9
Ilustración 6: mapa de roles y responsabilidades.	18
Ilustración 7: ejemplo ficha de testeo	23
Ilustración 8: estrategia versus tipo de campaña.	25
Ilustración 10: Cálculo del tamaño del mercado	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: roadmap de escalamiento evolutivo para alcanzar madurez del proceso.	14
Tabla 2: plan de trabajo y entregables para desarrollo metodológico de la primera fase de madurez.	15
Tabla 3: ejemplo embudo de conversión de un producto de crédito.	30
Tabla 4: ejemplo cálculo de mercado	32
Tabla 5: ejemplo estimación de presupuesto de inversión.	33
Tabla 6: ejemplo estimación de costos a alto nivel.	34
Tabla 7: vista ejemplo de cómo se incorporan costos, presupuesto de inversión y LTV para cálculo base de Ebidta.	35

INTRODUCCIÓN

La evolución digital y el marketing han tenido distintas etapas en la historia reciente, las industrias dejaron de ver en los medios digitales un mecanismo de comunicación solamente, sino que lo han convertido en una herramienta de adquisición de mercado con potencial de ventas, retención, venta cruzada e incluso de inteligencia de mercado para poder ampliar su participación mediante diferentes estrategias resultantes del aprendizaje y especialmente del análisis de datos.

Si bien las compañías de *e-commerce* fueron las pioneras en este esquema de ventas *online*, con el paso del tiempo diferentes sectores se han sumado a este modelo y aún más luego de los recientes eventos generados por la pandemia del Covid-19 que sacaron a las personas de las calles haciendo que su vida se llevara a cabo a través de la pantalla de sus celulares y computadores, siendo así que a partir del 2020 compañías que nunca vieron la transformación de sus modelos de ventas como una prioridad tuvieron que rápidamente incorporarse a la nueva tendencia de la humanidad: compra de productos y servicios a través de internet.

Uno de los sectores que mejor ejemplifica esta situación es la Banca, un negocio que lleva siglos en el mundo y del cual existen innumerables compañías en el mundo, sin embargo es un negocio que por su misma antigüedad y espíritu tradicional no se ha adaptado del todo a los nuevos modelos de ventas por internet, en algunos casos sin un sentido adecuado de experiencia de cliente (sus procesos tradicionales suelen ser complejos y lentos) situación que han sabido aprovechar nuevos actores del mercado que combinan el portafolio de servicios financieros con una fuerte configuración tecnológica de productos y canales basada en experiencia de usuario, aprovechamiento de datos y por primera vez en la historia, atención completa de servicios disponibles 7x24.

Con la aparición de dichos actores la competencia ya no es solo por tasas, montos o acceso, la competencia ahora se basa en muchos más factores que principalmente se basan en entregar la mejor experiencia a los clientes, de ahí que la digitalización en la Banca dejó de ser un deseo para convertirse en una necesidad si se quiere sobrevivir en estos tiempos de alta penetración de internet y especialmente si se quiere crecer en un futuro para llegar a ser una entidad financiera relevante para las nuevas generaciones de consumidores digitales y futuros adultos de la sociedad.

El ecosistema digital de un negocio de Banca se basa en tres aspectos: la adquisición de clientes, el desarrollo de los productos y los canales transaccionales (ejemplo la app bancaria o web personal transaccional), el presente documento se enfoca en la primera parte del ecosistema: la adquisición de clientes, visto desde la perspectiva de lo que necesita un negocio de Banca desarrollar para implementar su propio modelo de ventas por internet.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Aunque el uso de internet en Colombia se ha popularizado desde mediados de la primera década del 2000 para aprovecharlo comercialmente, llevamos casi cuatro décadas de uso comercial de medios digitales con el email como primer abanderado de este tipo de comunicaciones, sin embargo el boom de las redes sociales en la primera mitad de los 10's al igual que el avance en algoritmos de motores de búsqueda, la penetración de internet en la población y en la última década con la explotación de datos para campañas de marketing, los medios digitales se han convertido en una herramienta de comunicación y ventas muy importante en cualquier mix de medios al planear una estrategia de adquisición en internet.



Ilustración 1: estrategia de medios. Gráfico ilustrativo de cómo se diseña estratégicamente un mix de medios

Existen tres tipos de medios de acuerdo con el tipo de audiencia que ofrecen y cómo accedemos a ellas, estos son: medios propios, medios pagos y medios ganados.

Los medios propios como la página web, la app o incluso el email marketing son aquellos medios donde no debemos pagar por interactuar con nuestra audiencia porque tenemos propiedad sobre el uso de esa audiencia, los medios pagos, como Facebook o Google que son los más famosos, por su lado son aquellos medios que

tienen una audiencia por la que se puede acceder mediante un pago¹ y por último están los medios ganados que son audiencias externas de las cuales no somos dueños pero que sin un pago logramos generar algún tipo de beneficio de ellas (un buen ejemplo de estos son los blogs, foros y textos de medios que refieren tráfico a nuestro sitio). La definición de qué medios utilizar con qué objetivo cada uno y en qué proporción es lo que compone el mix de medios, el cual dependiendo de lo que busquemos ayuda a diseñar la estrategia de adecuada, por ejemplo el performance marketing ² suele estar mucho más enfocado en los medios propios y medios pagos pues se basa fuertemente en la optimización de resultados y requiere audiencias amplias donde se pueda trabajar la optimización, el *content marketing* (o marketing de contenidos) por su parte suele ser mucho más explotado en medios propios y medios ganados pues a diferencia de las estrategias de performance suele estar más enfocado en atraer orgánicamente público interesado en un contenido que luego se aplicará determinado mecanismo de conversión, y también el marketing de aliados que se encuentra entre los medios pagos y los medios ganados pues suele estar dado por alianzas con *partners* y asociados que ayudan a impulsar mediante sus audiencias con un beneficio mutuo.

En cuanto al desarrollo de las audiencias la estrategia que se debe tener en los medios propios es crecer y retener mediante la interacción con la audiencia y la moderación cuando el medio lo permite, en medios pagos por otra parte la estrategia de audiencia debe ser ampliar cobertura al máximo o en otras palabras lograr captar el mayor territorio posible para no darle terreno a la competencia pero esto debe hacerse con eficiencia para que se haga al mejor costo posible, por último en los medios ganados la estrategia con la audiencia debe estar orientada a mantener presencia lo más posible y empezar rápidamente a migrar a una plataforma propia donde pueda capitalizar a la audiencia.

Con la evolución de las herramientas de *data driven marketing* y optimización de conversión empieza a nacer hacia inicios de la década del 2010 el *Growth Hacking*³ con el auge de las *startups* cuyos KPI y OKR exigen crecimientos exponenciales y empezaron a buscar alternativas de optimización que dieron paso a este nuevo modelo evolutivo del marketing digital que fusiona las técnicas de atracción y comunicación en medios digitales, que típicamente fueron más cualitativas (o creativas) que cuantitativas, combinado con análisis aplicado de datos y testeo continuo en búsqueda de mejores ratios de optimización.

Entre las técnicas que se utilizan se deben hacer planeaciones específicas de campañas acorde al presupuesto, objetivo, *target* y medio en que se quiere ejecutar

¹ Existen diferentes modelos de pago donde el más utilizado es el de compra por visualización (por impresiones o por presencias fijas) aunque también hay compras por interacción (clics o leads) y compras por engagement (likes, comentarios, shares, views).

² Marketing de resultados, el cual se basa en obtener el mayor desempeño de una campaña determinada según el medio en que se encuentre.

³ El término fue utilizado por primera vez por Sean Ellis, autor del libro "Hacking growth" publicado en el año 2014 y fundador de la compañía GrowthHackers.

una estrategia de adquisición de clientes o búsqueda de usuarios, los prospectos llegan mediante diferentes tácticas que varían según el medio en que se esté llevando a cabo la comunicación, uno de los que ofrece mayor variedad de mix entre objetivos y estrategias es Facebook que permite combinar más de diez objetivos en tres distintos tipos de estrategias de comunicación según la etapa del *funnel* de conversión que se quiere abordar.

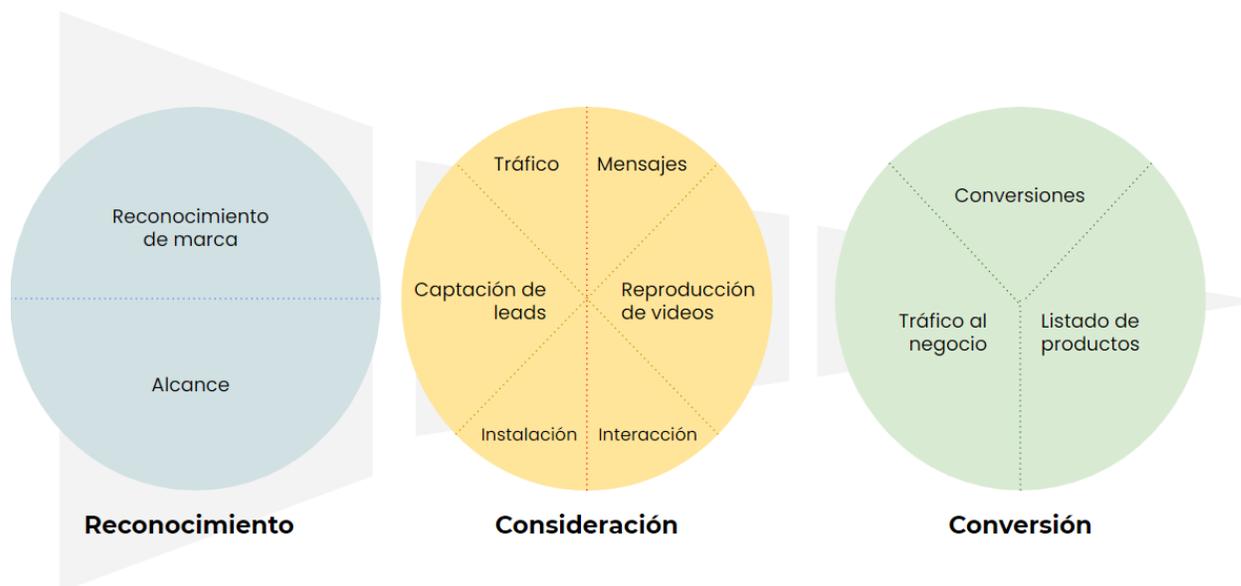


Ilustración 2: Objetivos de campañas. Set de combinaciones entre estrategias de comunicación en cada etapa del funnel de conversión y los distintos objetivos que se pueden abordar en cada una.

De acuerdo con la ilustración 2 debemos tener en cuenta en qué nivel del embudo se encuentra nuestro objetivo se puede elegir el tipo de campaña que debemos configurar, por ejemplo en la parte alta del *funnel* (ToFu o *Top of Funnel*) se configuran objetivos de alcance y reconocimiento de marca, en la parte media del *funnel* (MoFu o *Middle Funnel*) pueden crearse campañas con objetivos de tráfico, de generación de mensajes, de reproducciones en videos, de interacción (por ejemplo con nuestros *post* de redes o comentarios en *video post*), de instalación de la app o de captación de leads (interesados en un producto o servicio), y si tenemos campañas orientadas a la parte más baja del *funnel* (BoFu o *Bottom Funnel*) podemos activar objetivos de conversión (venta, compra, suscripción) de tráfico al negocio físico o de visita al listado de nuestros productos directamente.

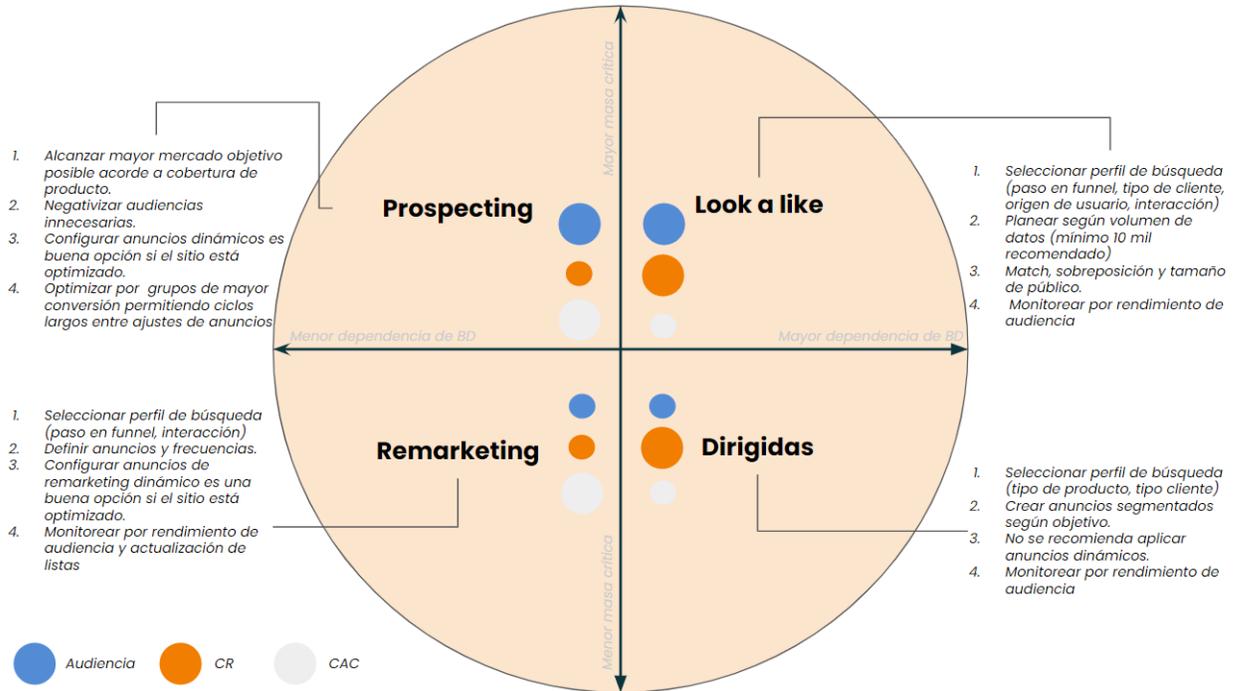


Ilustración 3: Tipos de campañas. El gráfico presenta los aspectos clave a tener en cuenta en los tipos de estrategia de audiencias en campañas digitales, la expectativa a nivel de indicadores en cada categoría y los cuadrantes muestran dependencia de bases de datos. Fuente, autor.

De igual manera, una vez se selecciona la estrategia de comunicación según el objetivo y el medio, es necesario elegir la estrategia de segmentación según el tipo de audiencia que queremos buscar y acorde al acceso que se tenga a información para tomar decisiones en cómo abordar la adquisición de usuarios si bien sea por *prospecting* (segmentación demográfica), *remarketing* (re-atracción de audiencias), de audiencias similares (o *Lookalike*) o dirigidas, cada una de ellas con sus pro y contra en distintas perspectivas de lo que puede típicamente generar a nivel de resultado en sus KPI y también en cuanto a lo que se requiere para llevarlas a cabo o para lo que estratégicamente pueden llegar a hacer.

En la ilustración 3 se listan los principales aspectos a tener en cuenta en cada una de estas estrategias, se puede apreciar también qué tan variable son los tamaños de audiencias, el *conversion rate* y el costo de adquisición de clientes en cada una de ellas, por ejemplo la audiencia suele ser mucho más grande en campañas *prospecting* y *lookalike* debido a que le pegan a un segmento amplio del mercado mientras que las campañas de *remarketing* y dirigidas suelen estar limitadas por el tamaño de la base de datos que la componen, las tasas de conversión suelen ser más grandes en campañas dirigidas (por la posibilidad de personalización) y en las de *lookalike* (si se configuran contra audiencias que han convertido en nuestro *funnel* de ventas podemos traer perfiles óptimos) que en las de *prospecting* que son muy amplias y en las de *remarketing* que estamos tratando de recuperar, esto último se hace inversamente proporcional en el caso del costo de adquisición de clientes pues a mayor posibilidad de convertir menor el costo de la conversión.

CAPÍTULO 2: FUNCIÓN DE LAS VENTAS⁴

La razón de ser de un área de ventas en una empresa radica principalmente en comercializar el portafolio de productos de manera integral administrando los clientes y estrategias de adquisición, son los principales mentores del crecimiento de participación del mercado y de marcar el ritmo de crecimiento también en las áreas de producción que en el caso de los Bancos suelen ser homologadas a las llamadas “Fábricas de Crédito” que no son más que los entes encargados de administrar el riesgo de la cartera de crédito o incluso con el área Financiera cuando de productos de ahorro e inversión se refiere.

La función natural del área de ventas se puede dividir en cuatro frentes, adicionales a la función pura de generar la venta lo cual es por supuesto su rol principal, que pueden variar según la actividad económica de la compañía e incluso el tamaño de esta:

- **Definir metas:** esta es quizás una de las más relevantes en sintonía con su actividad principal (vender) porque no solo busca determinar los presupuestos de ventas de manera clara, visible y realizables, sino que además con base en estas proyecciones se llega a determinar el nivel de producción requerido, la capacidad de la cadena logística e incluso la cobertura o expansión que el negocio requiere.
- **Desarrollar estrategias:** una vez se ha fijado las metas viene la siguiente parte que es llegar a planear cómo se puede llegar a cumplir dichas metas, en términos de a quién, cómo, dónde y cuándo abordará con la oferta de productos y servicios del portafolio para convertirlo en cliente. El desarrollo de una buena estrategia se debe basar en un amplio conocimiento del portafolio, pero también en analizar y entender el mercado, las necesidades de los clientes potenciales y por supuesto también de entender la oferta de la competencia y en la medida de lo posible su estrategia. En este ítem es válido todo lo correspondiente a inteligencia de mercados que se pueda obtener para conocer mejor a nuestros clientes.
- **Administrar la relación con los clientes:** no solo a nivel de ventas, es importante que el servicio al cliente y la atención posventa sea tan relevante como lo que ocurre antes de lograr que un cliente potencial se haga usuario de nuestros productos y servicios, de ahí que esto se vuelve mucho más importante en ventas consultivas, portafolios complejos y tamaños de clientes más grandes o con expectativas de productos de alto nivel.
- **Impulsar las actividades de promoción de la empresa:** aunque es Mercadeo el directo responsable de este punto, el área de ventas debe ser el promotor de las buenas prácticas y grandes desafíos que se resolverán en manos del

⁴ Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/06/departamento-de-ventas-cuales-son-sus-funciones.html> con adaptación del autor.

marketing, por ejemplo trazando objetivos, necesidades y al ser quienes más contacto tienen con el cliente final, siendo su voz dentro de la compañía.

Cuando hablamos de ventas digitales es importante hacernos algunas preguntas: ¿el canal digital es el único medio de ventas que existe en la compañía?, ¿el producto o servicio que ofrecemos es de consumo/uso online?, ¿los indicadores de venta están determinados por las actividades de difusión en medios digitales? Todas estas y otras preguntas pueden determinar si lo que estamos viendo es un proceso de un canal digital de venta o es un modelo de venta de productos digitales, por ejemplo si la respuesta a estas tres preguntas es sí, es posible que estemos hablando de una marca como Netflix, Rappi o Platzi y no solo hablamos de crear un canal digital de venta sino que en sí todo lo que ofrecemos es digital así que la venta online se convierte en el todo en su función de ventas, pero si por el contrario estas preguntas tienen un no como respuesta, es posible que se trate de un producto o servicio del mundo offline o físico que encuentra en los medios digitales un nuevo mecanismo de adquisición de clientes y es allí donde se enfoca el desarrollo de esta propuesta como se describe en el siguiente capítulo.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Crear el proceso de implementación de un canal de ventas digitales para una compañía de Banca basados en el mercado colombiano.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado de madurez de la organización.
- Establecer la estructura necesaria para operar el nuevo proceso.
- Definir el proceso de adquisición digital de clientes.
- Establecer roles y responsables e interacción con otros equipos clave.
- Identificar mercado potencial y modelo de estimación de ventas.

Hipótesis:

La falta de un proceso claro a nivel metodológico y estructural para implementar procesos de adquisición de clientes como columna vertebral de las ventas digitales no le permite a los Bancos tener un canal digital definido y medible para generar ventas.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño metodológico:

La propuesta de mejora estará basada en tres grandes capítulos: diagnóstico, modelo procedimental y estructural propuesto, y plan de negocio. Para llegar a estos tres bloques de la propuesta se deben aplicar distintas herramientas, en la etapa de diagnóstico se debe acudir a fuentes primarias de investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) mediante extracción de datos de ventas digitales del último año estándar e información de resultados de campañas digitales implementadas por la agencia de publicidad, descripción detallada de la expectativa de los *stakeholders* mediante entrevista directa. Para la etapa de propuesta procedimental y estructural es necesario incluir una fuente de información secundaria por observación de procesos externos a la compañía aprovechando el relacionamiento con otras entidades del Grupo Aval que ya tienen implementado el proceso y también producto de extracción de información de documentos de agile marketing y comunidades especializadas en *Growth*, también de libros de *growth* como *Hacking Growth* y *Growth Hacker Marketing*, en este caso también se solicitará información suministrada por servicios de consultores del Laboratorio Digital del Grupo Aval que manejan información de procesos similares en otros Bancos de la región. Para el plan de seguimiento y evolución se acudirá a fuentes de información secundaria como libros especializados en estrategia de negocios digitales (Organizaciones exponenciales, Mide lo que importa).

Justificación de la propuesta de proceso de mejora

La principal justificación de la mejora radica en que si se quiere ser competitivo es necesario estar a tono con las tendencias digitales pues no solo el consumidor ha cambiado, sino con él la sociedad en sí (aún más con los eventos del Covid-19) misma ha evolucionado conforme la tecnología ha evolucionado dando a las compañías herramientas para habilitar canales de prestación de servicios financiero sin salir de sus hogares y los competidores más fuertes han sabido aprovechar estas nuevas condiciones mercado para adaptar su oferta de valor a un usuario cada vez más exigente, más conectado y más sobre ofertado en un océano rojo de posibilidades de financiación.

Planteamiento del problema de proceso de mejora:

El modelo de ventas de banca de personas se basa actualmente en el método tradicional con estrategias enfocadas en el mercado *offline*⁵ cuyo público objetivo está

⁵ En adelante se hará referencia con este término a todo lo que no ocurre en la experiencia digital donde el usuario ingresa mediante una conexión a internet a páginas web o apps.

definido y está compuesto por la audiencia que llega a las sucursales físicas, los negocios derivados de su banca de empresas y resultado de eventos específicos como ferias y tomas en puntos de alto tráfico (ejemplo centros comerciales y grandes superficies). Pese a estos esfuerzos, el Banco ha tenido en los últimos años un estancamiento en su competitividad pues no ha logrado crecer a la misma velocidad en que ha crecido el mercado haciendo que, aunque crezca anualmente respecto a su propio desempeño del periodo anterior, pierda participación en el mercado deteriorando su posición cediendo espacio a sus tradicionales y también a los nuevos competidores que cada vez son más y con ofertas de valor más innovadoras.

Además de estas necesidades de negocio, el Banco no tiene creadas las capacidades, herramientas y procesos para poder hacer ventas digitales pese a que sí cuenta con lo necesario a nivel de tecnología para desarrollar productos⁶ que pueden ser comercializados mediante procesos de *growth hacking*.

Objetivo general de la propuesta de mejora:

El objetivo de esta propuesta se enfoca en el proceso de adquisición de clientes usando como modelo uno de los productos estrella del Banco: Tarjeta de Crédito, presentando el alcance del proceso, modelo de interacción con actores clave, herramientas necesarias, roles requeridos, esquema base del plan de negocio y principales KPI, entre otros detalles que permitirán llevar a cabo la implementación de un modelo de *growth hacking* para hacer ventas de productos financieros a través de medios digitales.

Teniendo en cuenta que el camino para llegar a la madurez del proceso depende de distintos momentos y capacidades del negocio es necesario visualizar el modelo como un recorrido del cual este documento hace énfasis en la fase de implementación pero que a continuación se detalla todo el recorrido que posiblemente deba seguir:

⁶ Este documento no contempla en su alcance responder a cómo desarrollar productos debido a que es una capacidad ya existente en la compañía y el enfoque está dado solo por la comercialización y procesos de venta expuestos a lo largo del mismo.

	Fase 1: crear pilares	Fase 2: rentabilizar	Fase 3: escalamiento	Fase 4: omnicanalidad
Foco	Adquisición por producto	Profundización de clientes (venta por portafolio)	Personalización y atracción masificada	Customer journey omnicanal
Producto	Al menos 1 producto de autogestión digital	Portafolio base de productos autogestionados en activo (crédito) y pasivo (ahorro e inversión)	CRM, CDP y DMP como stack tecnológico de marketing (<i>MarTech</i>)	Modelos de atribución optimizados e identificación de cliente en línea (anónimo e identificado)
Procesos	- Growth hacking (ventas) - Procesos de apoyo tradicionales (logística, servicio, etc)	- Oferta de valor por segmento de cliente - Canales transaccionales	Automatización de campañas y procesamiento de datos	Modelos integrados de Big data: machine learning, deep learning y modelos analíticos (descriptivos y predictivos)

Tabla 1: roadmap de escalamiento evolutivo para alcanzar madurez del proceso.

Diseño de la investigación

Para hacer un diagnóstico inicial se analizaron dimensiones cualitativas y cuantitativas del negocio, a nivel cualitativo entrevistando al Comité comercial de manera simultánea para tener conclusiones no sesgadas y a nivel cuantitativo con datos de ventas actuales obtenidos del área de Innovación.

Entrevista a Comité Comercial

El comité Comercial está compuesto por el CEO o Presidente de la Compañía en conjunto con sus reportes directos con injerencia sobre de las decisiones comerciales (*Heads* de proceso comercial, de crédito, de mercadeo e innovación).

El guion y respuestas de la entrevista se encuentran detallados en el anexo 1: “entrevista cualitativa comité comercial” y las principales conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

Los *stakeholders* están altamente interesados en abrir el nuevo canal de ventas por medios digitales como un mecanismo que mejore la competitividad del Banco y permita tener mayor crecimiento de mercado.

El proceso actual no satisface sus expectativas de crecimiento y esperan una penetración mínima del 20% del canal digital frente a lo que ejecuta el canal tradicional de ventas.

La agencia digital que hoy ejecuta el proceso de campañas no se compromete con resultados de ventas y su desempeño no satisface al negocio.

Las campañas son coordinadas por un equipo interno que no está especializado en digital, su rol está fuertemente atado al mercadeo tradicional y administrar campañas digitales a través de agencias.

No hay seguimiento al embudo de ventas, solo se mide cantidad de ventas y al no ser representativas no se atiende ninguna mejora necesaria.

No hay cultura ágil ni de testeo, se desconoce el uso de herramientas de automatización y de procesos de medición.

No hay una correcta administración del presupuesto, el cual se asigna con base en un tope que se determina sin ningún tipo de cálculo de caso de negocio.

Desarrollo de la metodología

Para implementar el proceso es necesario realizar un plan por etapas que de 6 a 8 semanas debería tener finalizado el desarrollo de la metodología de trabajo.

Tiempos	1 a 2 semanas	2 a 3 semanas	1 semana	2 semanas
Etapas	1: Preparar	2: Estructurar	3: Hoja de ruta	4: Implementar
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> - Data request - Solicitar acceso a plataformas de datos - Definir agenda y guión de entrevistas - Mapeo de estructura actual en marketing digital - Mapeo de roles y perfiles a desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar entrevistas - Identificar potenciales "victorias tempranas" - Analizar datos obtenidos buscando insights del modelo actual - Generar primeras conclusiones en capacidades a desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de mejores prácticas a implementar - Mapeo de funnel y construcción de base del plan de negocios digital - Estructura de equipos - Plan de generación de capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir KPI y OKR - Definir herramientas y espacio de trabajo - Definir modelo de trabajo ágil - Definir proceso de ventas

Tabla 2: plan de trabajo y entregables para desarrollo metodológico de la primera fase de madurez.

En la primera fase de trabajo, enfocada en adquisición, se deben delimitar objetivamente el alcance de lo que se hace en marketing tradicional y lo que se hace en el equipo de *growth* con estrategias de marketing digital. En este orden se propone

el siguiente esquema que diferencie lo que cada equipo debe tener dentro de su rango de alcance:

- **Objetivo:** marketing tradicional busca generar branding y apoyo de comunicación en estrategias que soporten la venta del producto mientras que *growth* se enfoca en generar conversiones y atracción de audiencias por puntos de entrada digital que maximicen la eficiencia y volumen de ventas.
- **Planificación:** el equipo de *growth* prioriza de manera autónoma las tareas del proceso con el *timing* definido en sus *sprints*⁷ donde bajo unos estándares y marcos de maniobra establecidos puede tomar decisiones en tiempo real que hagan evolucionar el plan trazado, el marketing tradicional por otro lado requiere periodos de planeación y ejecución de largo plazo, los cambios de decisiones en el camino requieren más articulación y aprobaciones de *stakeholders* debido al impacto en costo y estrategia.
- **Targeting:** marketing tradicional hará estrategias masivas para generación de *branding* en la etapa de *awareness* del *funnel* de conversión que termine movilizando la promoción de productos, por su parte el equipo de *growth* debe estar en capacidad de activar campañas con públicos objetivos definidos, segmentados e incluso personalizar las comunicaciones para obtener mayor eficiencia en la conversión.
- **Medición:** las estrategias de campañas para el equipo digital deben permitir una medición en línea a nivel de inversión, conversión y, como resultado, de los costos de adquisición. Las campañas de marketing tradicional suelen tener resultados medibles en el largo plazo o como mínimo posteriores a la ejecución de la campaña e incluso una vez ha finalizado toda la estrategia (puede incluir distintas fases con varias campañas conectadas entre sí).
- **Atribución:** la atribución de conversiones por campañas de *performance* en digital es totalmente clara y precisa en comparación con las campañas de marketing masivo en medios ATL donde no se puede atribuir con facilidad y medir con precisión si las ventas generadas vienen de impactos generados por este tipo de medios.
- **Optimización:** *growth* debe tener la optimización como parte de su día día, con resultados medidos, controlados y mejorados de forma continua en tiempo real, lo cual no es posible en campañas de marketing en medios tradicionales.

⁷ Iteración o ciclo corto de desarrollo de producto. Más detalle en [Anexo 3: Glosario de agilidad](#).

CAPÍTULO 4: MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ⁸DE VENTAS DIGITALES

Misión del proceso

Atraer clientes potenciales de productos financieros por medios digitales y generar conversiones comerciales para el Banco.

Alcance del proceso

Inicialmente el proceso se enfocará en adquisición de clientes, a futuro se puede evolucionar en la medida que se hagan maduros los procesos migrando a un modelo de ventas digitales integral liderado por el equipo de *growth hacking* donde no solo se involucra la adquisición por medios digitales sino también otro tipo de actividades que típicamente se pueden ejecutar con estas capacidades a crear.

- Retención de clientes: estrategias de retención de clientes actuales, programas de fidelización y *up/crosselling* como herramienta de prevención de fuga.
- Ciclo de vida: gestión de la rentabilidad del cliente, desde activación hasta utilización de los diferentes productos.
- Profundización: actividades de *crosselling* comercial y transaccional para incrementar el portafolio financiero por clientes, ejemplo registro en la banca digital, impulso de transacciones por la app, incremento de productos cruzados (ahorro, inversión y crédito).
- Inteligencia de mercado: estudios de mercado, inteligencia de negocios y de competencia, extracción de *insights* a partir de modelos de segmentación y perfilamiento de clientes, análisis cualitativo y cuantitativo para toma de decisiones comerciales, *social listening*.

No deberían ser asuntos manejados por este equipo aquellos que son de injerencia directa en la parte de branding, estrategia de *awareness*, comunicaciones con objetivos diferentes a los ya mencionados en el alcance original del equipo.

- *Awareness*: posicionamiento, narrativa y arquitectura de marca.

⁸ A lo largo de este capítulo se mencionarán diferentes conceptos de agilidad que se encuentran descritos en el [Anexo 3: Glosario de agilidad](#).

- Campañas de branding: manejo de campañas, canales, medios tradicionales y digitales, manejo de social media con objetivos asociados a *awareness*.
- Comunicaciones: PR corporativo, y de marca, relacionamiento público y con medios, comunicaciones internas, gestión de crisis y comunicados de prensa.

Estructura de equipo, perfiles, roles y responsabilidades

El equipo requiere una estructura base que puede ser sujeta a adaptaciones de acuerdo como los procesos y necesidades de la compañía lo requieran, a continuación se describe visualmente el modelo por células de trabajo (metodología ágil)

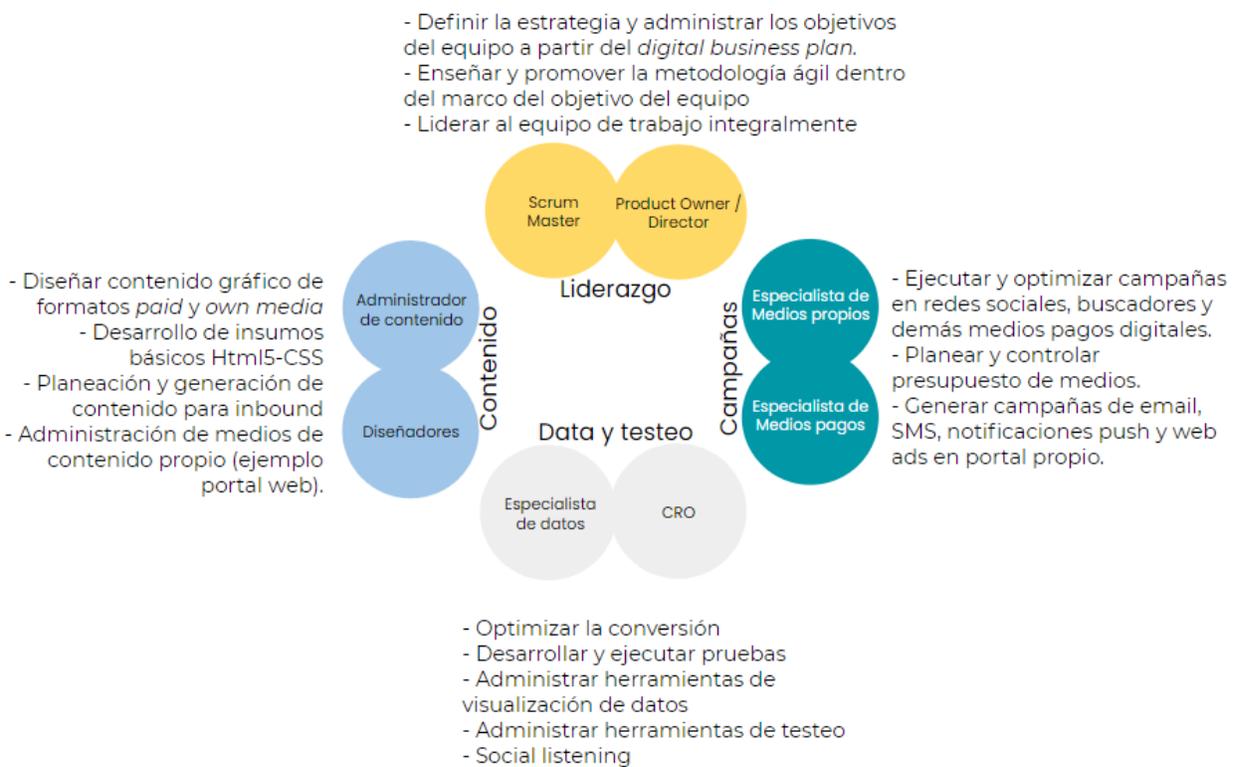


Ilustración 6: mapa de roles y responsabilidades.

La estructura base definida en el gráfico anterior divide en cuatro frentes los roles: liderazgo, contenido, campañas, *data & testeo*, los cuales son inicialmente los necesarios para operar el equipo de *growth* a nivel de habilidades, sin embargo no se detallan cantidad de personas para que a nivel de capacidad instalada cada proceso encuentre su punto adecuado de personas en cada rol, como recomendación se sugiere que los roles de liderazgo (amarillo) no escalen con el equipo, los roles de mayor crecimiento deberían ser los de contenido y campañas (azules) y en una menor proporción crecer en los roles de *data* y testeo (rosado).

En el gráfico anterior se muestra de manera general los roles que deben existir como mínimo para poder tener un modelo de adquisición de clientes por medios digitales:

1. Product Owner / Director:

- a. Objetivo: liderar al equipo al cumplimiento de la visión de negocio administrando el *Product backlog*⁹ durante cada *sprint*.
- b. Habilidades: liderazgo, comunicación y negociación, priorización metódica y orientación a los datos, entendimiento amplio de campañas digitales integralmente.
- c. Experiencia sugerida: al menos 3 años en procesos de campañas digitales y como mínimo 3 años de experiencia en productos financieros.

2. Scrum Master:

- a. Objetivo: guiar al equipo en el desarrollo de la metodología hasta alcanzar su máximo desempeño y madurez ágil.
- b. Habilidades: liderazgo, negociación, motivador y coaching.
- c. Experiencia requerida: al menos 2 años de experiencia en procesos bajo marcos de trabajo ágiles, certificaciones vigentes en metodología ágil y es deseable que tenga conocimientos en conceptos de marketing y campañas digitales.

3. Especialista de medios pagos:

- a. Objetivo: planear, implementar y controlar las campañas en plataformas de medios pagos.
- b. Habilidades: atención al detalle, proactividad y emprendimiento, conocimiento detallado de indicadores de campañas, administración de plataformas de medios pagos y analítica digital.
- c. Experiencia requerida: 3 años de experiencia administrando campañas digitales con objetivos de performance idealmente en portafolios de servicios. Experiencia mínima en campañas de Google y Facebook.

4. Especialista de medios propios:

- a. Objetivo: planear, implementar y controlar las campañas en medios propios.
- b. Habilidades: atención al detalle, proactividad y emprendimiento. Conocimiento detallado de indicadores de campañas, administración de plataformas de email, sms y mensajería push, conocimientos básicos en manejo de *ad-server* y analítica digital.

⁹ Lista ordenada de todos aquellos requerimientos o funcionalidades conocidos que el producto puede necesitar.

- c. Experiencia requerida: 3 años de experiencia ejecutando campañas digitales de email, sms, *push notification* y web con objetivos de performance idealmente en portafolios de servicios.

5. Conversion Rate Optimizer (CRO):

- a. Objetivo: controlar y optimizar la tasa de conversión del embudo de ventas.
- b. Habilidades blandas: negociación, atención al detalle, análisis de datos, pensamiento de experimentación, creatividad para solucionar problemas.
- c. Experiencia requerida: experiencia de al menos 2 años en herramientas de *AB testing*, diseño de experimentos y entendimiento básico de lenguajes de programación en Html, Css o angular.

6. Especialista de datos:

- a. Objetivo: disponibilizar los datos necesarios para medir efectivamente las campañas y el embudo de ventas.
- b. Habilidades: orientado a los datos, estructurado, habilidades comunicativas orales y escritas.
- c. Experiencia requerida: al menos 2 años implementando tags y píxeles de medición, administración de herramientas como Google Analytics, Google Data Studio y Google Tag Manager. Conocimientos avanzados en visualización de datos.

7. Diseñador:

- a. Objetivo: crear piezas de contenido visual con imágenes y textos atractivos para campañas en medios pagos y propios.
- b. Habilidades: creatividad, innovación, proactividad, emprendimiento.
- c. Experiencia requerida: mínimo 3 años diseñando contenidos digitales para campañas en redes sociales, email y sitios web.

8. Administrador de contenido:

- a. Objetivo: planear y generar los contenidos necesarios para mejorar la conversión y atracción de audiencias.
- b. Habilidades: creatividad, pensamiento analítico, proactividad, emprendimiento, perseverancia.
- c. Experiencia requerida: 3 años planeando parrillas de contenido para redes sociales, sitios web, campañas de email y video. Experiencia administrando agencias de contenido digital.

Áreas externas involucradas

Aunque el equipo de *growth* es autónomo a nivel de planeación, control, ejecución y optimización de sus procesos, es necesario que se mantengan áreas externas que operan como equipos de apoyo alineadas y al servicio de los objetivos del *growth team*:

- **Producto:** es el aliado clave del equipo de *growth*, junto con el equipo de producto se desarrollan todas las necesidades del producto que el mercado necesita en términos de características y portafolio.
- **Riesgo:** los productos de crédito son el principal motor de rentabilidad del negocio por lo tanto es muy importante que el equipo de Crédito/Riesgo estén en constante comunicación con el equipo de *growth* para analizar e iterar a nivel de análisis de crédito sobre los perfiles de clientes que solicitan productos de este tipo como préstamos, tarjetas de crédito y similares.
- **Legal:** su rol con el equipo de *growth* está basado principalmente en establecer todos los lineamientos legales de comunicación en medios digitales, que impulsen la adquisición de productos del portafolio financiero, actividades de promoción específicas y en general asesorar en todo el despliegue de campañas dentro del marco legal.
- **IT:** si bien los temas asociados al desarrollo tecnológico del producto deben coordinarse entre IT y Producto, el equipo de IT debe interactuar con *growth* disponibilizando las herramientas de medición, testeo y sistemas que les permita generar y administrar el contenido de manera eficiente, habilitar acceso a administración de tags y bases de datos bajo los esquemas de seguridad informática existentes, y mantener una estrecha comunicación en lo que a estabilidad del producto se refiere (errores en producción, fallos de servidores, caídas de sitio, ventanas de mantenimiento, y similares).

Modelo general del proceso

El marco de trabajo se basa en metodología ágil con un esquema tipo scrum o kanban¹⁰ que permita iterar rápidamente en ciclos de 1 a 2 semanas (*sprints*) con ceremonias previamente definidas, el propósito de estos ciclos es tener cadencia para probar y aprender rápidamente (ciclos de testeo).

¹⁰ Scrum y Kanban son marcos de trabajo que hacen parte de la metodología ágil, ambos casos se basa en tener ciclos de trabajo cortos con entregas de valor al final de cada ciclo, la diferencia principal radica en que el primero se utiliza principalmente en procesos asociados a proyectos incrementales con trabajo planificado y visión de producto definida con poco nivel de alteración, por otra parte Kanban aunque conserva en esencia todos los estándares de Scrum en este caso sí destina una capacidad variable a la demanda que se presenta a lo largo del sprint lo cual modifica particularmente la entrega de valor al cierre del review.

- **Sprints**¹¹: su objetivo es generar cadencia y dar objetivos de corto plazo alineados con un objetivo más grande del largo plazo.
- **Planning**: planear las tareas a realizar en el *sprint*, participa todo el equipo aunque es liderada por el *Product Owner (PO)* o Director del área y se realiza una vez por *sprint*, pese a que en este evento se aclaran detalladamente las actividades a realizar se pueden hacer validaciones a lo largo del *sprint (PO validation)*.
- **Daily**: revisión de trabajo a realizar respondiendo a tres preguntas clave: ¿qué se hizo el día anterior?, ¿qué se hará hoy?, ¿qué barreras se deben superar para terminar el trabajo planeado? Participa todo el equipo con frecuencia diaria.
- **Review**: revisar resultados de las actividades planeadas para el *sprint*, el equipo entrega al *Product Owner* el resultado de su trabajo y él verifica que dicha entrega cumpla con los criterios de aceptación definidos en el *planning*¹², esta ceremonia se realiza con todo el equipo una vez por *sprint*.
- **Retrospective**: esta sesión permite tener el espacio para identificar metodológicamente las oportunidades de mejora y fortalezas del equipo dentro del marco del *sprinting*¹³.
- **Ciclos de testeo**: su razón de ser es comprobar hipótesis de optimización que ayuden a generar cada vez más crecimiento.
- **Generación de hipótesis**: utilizando como artefacto una bitácora de testeo que funcione como *backlog*¹⁴ de todo el paquete de ideas a ejecutar, en esta etapa del ciclo de testeo se identifican datos que respalden las hipótesis de las pruebas a realizar.
- **Priorización/descarte**: se refina el *backlog* e identifican prioridades y a su vez se descartan aquellas que por su nivel de impacto bajo y nivel de esfuerzo alto deban ser descartadas, para esto se puede utilizar como artefacto una matriz de esfuerzo impacto.
- **Planeación**: crear las fichas de testeo que describen detalladamente todas las características de la prueba listas para ser incluidas en el *sprint backlog*¹⁵.

¹¹ La duración de las ceremonias se basa en lo recomendado por la metodología ágil

¹² ceremonia en Scrum que da comienzo al Sprint en la cual se hace la planeación del trabajo a realizar durante este sprint

¹³ Se denomina así a la dinámica de trabajo basa en sprints

¹⁴ Los *backlog* dentro del marco de la agilidad son como su nombre hace alusión una serie de inventarios declarados como artefactos del scrum framework que contienen todos los evolutivos del producto en el tiempo y que están alineados con otro artefacto llamado la visión de producto que describe el norte y futuro del producto en el tiempo.

¹⁵ Es el conjunto de actividades a ejecutar durante el sprint activo

Ficha de testeo #123		
Hallazgo cuantitativo	Plan: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de test - Target - Variables - Periodo - Criterio de éxito 	Expectativa: <ul style="list-style-type: none"> - KPI impactado - Crecimiento esperado
Hallazgo cualitativo		
Hipótesis		
Descripción de la ejecución del test (observación)		Conclusiones

Ilustración 7: Ejemplo ficha de testeo, no existe un estándar en la industria por lo cual se presenta este ejemplo como una referencia de los aspectos clave que debe contener la ficha de testeo.

Las fichas de testeo si bien no tienen un modelo único existen unos ítems esenciales que debe contener tales como:

- o Hallazgo (cualitativo y cuantitativo): describen la situación a resolver, por ejemplo “Los usuarios se demoran mucho tiempo seleccionando la fecha” y “El 80% del tiempo medio de permanencia en la página se ocupa en la selección de la fecha”.
- o Hipótesis: declaramos lo que puede ocurrir para resolver el problema, por ejemplo “cambiar el selector de fecha por un campo de texto reduciría 4 veces el tiempo de permanencia en la página”
- o Plan y expectativa: en esta sección se debe indicar con detalle el plan para hacer el experimento, incluyendo tipo de test (si es AB o multivariable), target a quien va dirigido (se puede definir un grupo demográfico), variables de la página que se van a tocar en el experimento, periodo de tiempo que va a durar la prueba y por último los KPI que determinarán cuál es el resultado exitoso (tiempo de permanencia, tasa de clic, tasa de conversión, etc.) lo cual está muy alineado con la expectativa a nivel de KPI y la variación que esperamos.
- o Observación y conclusiones: detallamos la ejecución, lo ocurrido en términos generales y finalmente la conclusión de los resultados obtenidos.

- **Test sprinting:** es el periodo en que se corre la prueba mediante una herramienta de testeo¹⁶ previamente configurada según las fichas de testeo que se priorizaron dentro del *sprint*.
- **Análisis de resultados:** es una etapa clave pues aquí se presentan y analizan resultados de las pruebas, se identifican aprendizajes y se toman decisiones sobre el *funnel* de conversión que deben ir al *backlog* de Producto.
- **Ciclos de campaña:** en el marketing tradicional se hacen ciclos largos que son poco medidos y tienen planeación basada en resultados de largo plazo con audiencias poco definidas, mientras que en el modelo actual de performance marketing como parte del proceso de growth hacking se hace literalmente lo opuesto: planeación de corto plazo con estrategia de audiencia definida, ciclos cortos de campaña (de una a tres semanas como máximo) y con un tablero de control efectivo sobre la medición esperada .
- **Planeación de ciclo:** se debe elaborar un plan de distribución de presupuesto en los medios y formatos de acuerdo con los KPI que se espera, normalmente a este esquema se le llama un “*media flow*” con el que además se hace una proyección de inversión versus resultados que permite controlar la ejecución. Ver anexo 2: *Flow* de medios.
- **Estrategia de audiencias:** de acuerdo con el tipo de campañas se espera que las audiencias se atraigan según el objetivo que tengamos: *prospecting* se usa en objetivos de conversión y alcance al igual que las dirigidas, *lookalike* se usa principalmente en conversión al igual que *remarketing* que eventualmente se usa en alcance. La explicación detallada de qué estrategia de audiencia utilizar según el objetivo se puede observar en el siguiente gráfico:

¹⁶ Existen múltiples herramientas de testeo como Maximizer, de Oracle, y Optimizely de Google que ayudan a implementar pruebas AB dentro de los sitios web que permiten mostrar un escenario “A” a un grupo poblacional y un escenario “B” a otro grupo para finalmente decidir cuál es más relevante para la audiencia

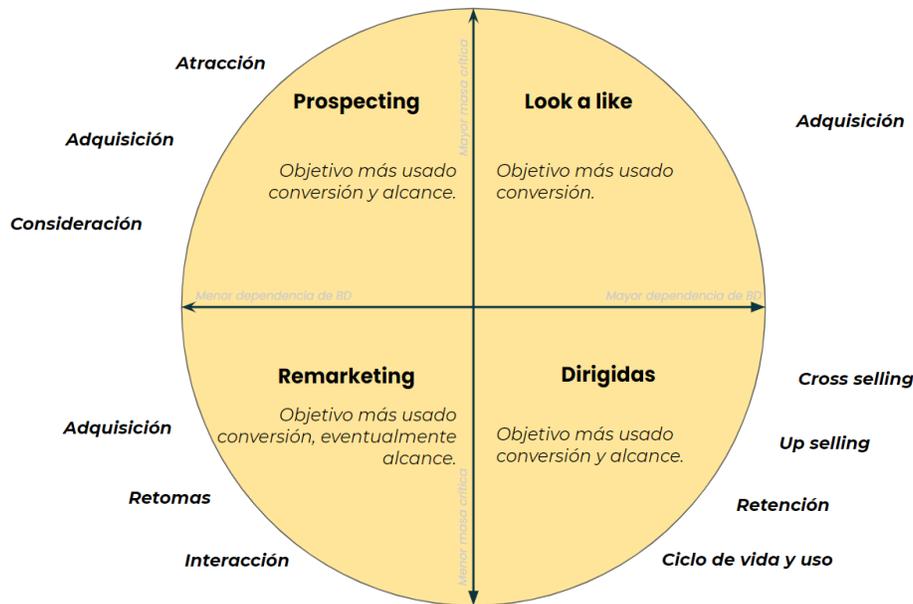


Ilustración 8: Estrategia versus tipo de campaña. El gráfico presenta los distintos tipos de campaña con sus objetivos más frecuentes de aplicación en el cuadrante de masa crítica versus dependencia de BD. Fuente, autor.

De acuerdo con el gráfico anterior podemos ver que las campañas de tipo *prospecting* por tener fuertemente atados objetivos de conversión y alcance suelen funcionar muy bien para atraer audiencia, generar nuevos clientes e incrementar consideración (o reconocimiento) de un producto, y aunque las campañas de *lookalike* pueden utilizarse igual, en términos de performance marketing es recomendable usarlas en adquisición, por ejemplo cargando bases de datos de usuarios que hayamos convertido y de esa manera buscar personas similares que pueden tener ratios de conversión similares.

Las campañas de *remarketing* por su lado tienen objetivos más utilizados en conversión, permitiendo principalmente hacer retomas y por ende adquisición e incluso generar interacción con alguno de nuestros contenidos, por ejemplo hacer *remarketing* de las personas que llegaron hasta el paso final pero no terminaron la compra para invitarlas a que terminen la transacción o usar las personas que llegaron a ese paso y finalmente no compraron para que nos den su respuesta en un cuestionario de servicio para conocer su opinión sobre la experiencia de compra.

Por último, las campañas dirigidas muy utilizadas para profundizar clientes (incentivar el uso del producto adquirido, campañas de retención, venta cruzada y *up selling*) por ejemplo utilizar la base de clientes del producto A para que compren el producto B, o hacer una campaña de clientes con crédito para ofrecerles una línea de crédito de mayor monto, o incentivar el uso de una tarjeta de crédito enviando promociones en determinado comercio, e incluso si puedo

tener algún tipo de modelo de propensión a entregar sus productos hacer alguna campaña que preventivamente retenga al cliente mediante un incentivo.

- **Medición:** a nivel de control de campañas es importante tener implementados tres herramientas:
 - UTM¹⁷: son unas extensiones de texto que se ubican al final de las URL que se implementan en los enlaces de anuncios y permiten a las herramientas de analítica web (ejemplo Google Analytics) tipificar e identificar las fuentes desde donde se hizo el clic al igual que otra información relevante para la optimización de campañas.
 - Píxeles: es una línea de código que se implementa como una etiqueta dentro del sitio web al cual se le va a dirigir tráfico y permite a las plataformas de medios saber cuándo un usuario ha completado un evento de conversión en el sitio.
 - Visualizador de datos: es clave tener alguna herramienta que permita crear visualizaciones de datos como *funnel*, gráficos de cumplimiento, análisis de fuga de usuarios, entre otro. Existen múltiples herramientas en el mercado por ejemplo Google Data Studio, Power BI de Microsoft, Adobe Omniture, entre otros.
- **Análisis de resultados:** al final del ejercicio diario (o al menos cada dos días) de observación en plataformas es importante evaluar los KPI que se establecieron en el *flow* de medios, por ejemplo si de un grupo de anuncios de búsqueda (SEM¹⁸) o de *Social Ads* estábamos esperando un volumen de clics a un precio específico por cada usuario (o conversión según sea lo que se estaba midiendo) debemos entrar a revisar esos anuncios revisar qué es lo que está haciendo que el desempeño se haya comprometido, los factores típicos que se pueden mover son:
 - Audiencia: se puede comparar qué segmentos de audiencias están convirtiendo mejor y enfocar el presupuesto en aquellas que tienen mayor rendimiento. Esto incluso se puede configurar en algunos medios para que ocurra de forma automática.
 - Inversión: una inversión demasiado baja o en exceso alta respecto al rendimiento también pueden afectar la conversión y el indicador de CPA o CPC según sea el caso que se esté buscando.
 - Creatividad: la creatividad es todo lo que compone visualmente el anuncio, no solo la imagen y uso de la marca sino el mensaje que

¹⁷ Sigla de Urchin Traffic Monitor.

¹⁸ Search Engine Marketing, consiste en el pago para aparecer en las primeras posiciones de los SERP (páginas de resultados en motores de búsqueda)

trasmítimos con la visual, al tener un nivel alto de subjetividad se sugiere probar distintos anuncios con creatividades diferentes y audiencia, inversión y textos iguales para ver cuál tiene más acogida entre la audiencia.

- o Copy: el texto de los anuncios es quizás uno de los componentes de mayor variedad en las campañas, al haber también subjetividad se recomiendan ejercicios de prueba AB¹⁹.

Recursos necesarios

Para aumentar el desempeño, las prácticas de *growth hacking* marketing deben ser complementados con un *stack* de tecnología con cuatro propósitos:

- **Gestión de datos**: centralización de los datos de clientes en una sola fuente que puede proveer una visión 360 y en tiempo real combinados con componentes que habilitan la segmentación predictiva, gestión de activos digitales, de *tags*, de ofertas y gobierno de la información.
- **Toma de decisiones**: mecanismos de toma de decisiones centralizada que usa una combinación de los modelos de *scoring* de clientes y reglas de negocio para seleccionar el mejor producto, mejor oferta o mejor contenido a ofrecer a determinado *cluster* de clientes, en conjunto con una interfaz de usuario que le permita autogestionarse.
- **Distribución**: habilidad de cada canal de mercadeo para conectarse con los datos centralizados y componentes de toma de decisiones para entregar una experiencia relevante y consistente a los clientes a través de canales digitales (web, móvil, email, medios pagos, redes sociales, etc.) y canales tradicionales de contacto.
- **Medición**: uso de todas las fuentes de información como repositorio de medición a través de canales digitales y offline para crear *dashboards* automatizados para hacer seguimiento al impacto de la personalización impulsando la optimización de medios de adquisición.

¹⁹ Se ponen dos textos a competir en igualdad de condiciones para identificar el que mayor rendimiento entrega y finalmente obtener patrones.

CAPÍTULO 5: medición y control del proceso

Construcción de los OKR

A finales de los años '60 se conoció por primera vez el término OKR en la compañía Intel de la mano de su CoFundador Andy Grove quien acuñó por primera vez el concepto y 30 años más tarde sería popularizado por John Doerr quien implementó el modelo en Google Inc. Los OKR son utilizados son como su sigla lo indica los resultados que un negocio espera a partir de sus objetivos clave que llevado a la práctica es una declaración, propuesta más no impuesta por el mismo equipo, de qué tan alto se quiere llegar en cuanto al desempeño de un equipo de trabajo frente a lo que en esencia quiere llegar a ser una compañía y que normalmente está visible a través de su misión y visión corporativa en el marco de una estrategia aspiracional.

Los OKR²⁰ del equipo de *growth* pueden estar dados de tres maneras:

- **Por participación del canal:** “Ser el canal de ventas de mayor participación de la compañía en el año 2022 con un 40% que representa desembolsos por USD 5 MM al año”. Es importante que en este tipo de OKR se presente no solo el share al que se quiere apuntar sino el valor que este representa sea en unidades vendidas, montos o cualquiera que sea el indicador de venta con el que queremos comparar el canal.
- **Por crecimiento anual:** “Ser el canal de ventas de mayor crecimiento anual en 2022 con un 200% de crecimiento en la cantidad de créditos colocados por este mismo canal en el año fiscal anterior”. En este tipo de OKR se maneja de forma similar al de participación, pero este porcentaje que se presenta está dado en crecimiento.
- **Por penetración en un mercado objetivo:** “Ser el canal con mayor participación de clientes nuevos respecto del total de clientes adquiridos en el año fiscal”. En este caso se pone un ejemplo con clientes nuevos si se quisiera convertir este canal en un mecanismo de crecimiento de participación de mercado, pero también se puede manejar otro tipo de penetración de mercado por ejemplo “...tener la mayor cantidad de *centennials*...”, “...mayor cantidad de clientes de habla hispana...”, “...menor cantidad de ciudadanos con ingresos iguales al salario mínimo mensual...”, etc.

Definición de los KPI & digital business plan

Si los OKR trazan el destino, los KPI indican si se está siguiendo la ruta adecuada para llegar allí. Los *Key Performance Indicators* nos ayudan a tener alertas del proceso para tomar decisiones oportunamente, normalmente los KPI se ven como métricas de

²⁰ *Objective Key Result*. Son los más altos objetivos clave de los cuales se desprende los KPI (accionables) y deben estar alineados no solo con la expectativa estratégica del negocio sino también con su visión y misión corporativa.

desempeño asociadas a los resultados clave esperados según lo declarado en los OKR.

Los KPI se pueden desagregar y varían según el OKR si se quiere medir crecimiento, penetración o participación, sin embargo, existen unos indicadores clave de rendimiento del equipo de *growth* que son extraídos del *digital business plan* el cual determina en gran medida la eficiencia del ejercicio y permite estimar los valores de inversión y apetito de adquisición de la compañía, algunos de esos indicadores genéricos que se ven en todos los negocios son:

- **CTR:** es la tasa de clic o *click through rate* con el cual se determina la capacidad de un anuncio de atraer una visita a nuestra página web (clic sobre el anuncio/impresiones del anuncio). Este indicador es de suma importancia para las decisiones fuera del *funnel* de ventas y optimizar la inversión.
- **CR:** la tasa de conversión (*conversion rate*) es la cantidad de conversiones logradas a partir de una audiencia evaluada, ejemplo cuántas ventas se lograron a partir de los visitantes de la página, o cuántos de los aprobados de crédito terminaron en un desembolso, entre otros. Este indicador es importante para medir la eficiencia del *funnel* de ventas o del perfilamiento de la audiencia.
- **CPA:** el costo de adquisición, costo por conversión o costo de adquisición de clientes (CAC) es la relación de cuánto me ha costado convertir un prospecto en cliente, se puede medir de múltiples maneras dependiendo de qué tan específico o general se quiera ser con el costo, pero en esencia se calcula midiendo la inversión total en un periodo de tiempo y las ventas logradas en ese mismo periodo.
- **CPC:** es el costo por cada clic que se hace sobre un anuncio en medios pagos.

Para poder analizar estos indicadores contra una línea base que refleje el objetivo de negocio debemos crear un modelo similar al plan de negocios digital, que es una extensión del plan de negocios regular donde se detalla cómo las iniciativas digitales pueden contribuir al éxito de la visión, los objetivos, el modelo de costos y las oportunidades contenidas en el plan de negocios.

El plan de negocios se construye con el fin de saber cómo el producto encaja con las expectativas y objetivos comerciales, los esfuerzos de marketing para mejorar, y el modelo financiero para obtener ganancias o beneficios de crecimiento.

Hay tres momentos en los cuales se puede construir este modelo: antes/durante la construcción del producto (para conocer el potencial), con el MVP en el aire a veces llamado "piloto" que generalmente puede ser de hasta tres meses (para aprender sobre la ejecución con personas reales que usan el producto), o antes el piloto como

evolutivo con el incremento y el crecimiento del producto (se usa para revisar los trimestres).

Este artefacto nos va a permitir tener acceso a los principales KPI del proceso y les dará herramientas gerenciales a los directivos respecto a cómo hacer seguimiento del rendimiento del proceso, definir metas y asignar presupuesto. Los pasos para construirlo son:

- a. **Construir el embudo de conversión estimando un CR y la previsión de micro-conversiones.** Este paso es complejo si no hay datos previos del embudo de conversión del producto que se va a vender por lo que se sugiere hacer alguna prueba piloto con inversión baja durante al menos dos semanas que ayude a entender las ratios de conversión en cada paso del *funnel*. Respecto a las cifras que se van a proyectar se puede hacer el cálculo de abajo hacia arriba teniendo una cifra meta (es el método más utilizado) o se puede calcular de arriba hacia abajo si el presupuesto de inversión es limitado y las conversiones están dependientes de un límite de presupuesto fijo.

Paso del funnel	Indicador	Expectativa
Home	Visitantes	370.617
	<i>CR 1</i>	<i>45%</i>
Formulario de datos personales	Visitantes	166.778
	<i>CR 2</i>	<i>70%</i>
Datos laborales	Visitantes	116.744
	<i>CR 3</i>	<i>70%</i>
Autenticación por OTP	Visitantes	81.720
	<i>CR 4</i>	<i>75%</i>
Cargue de ID	Visitantes	61.291
	<i>CR 5</i>	<i>80%</i>
Datos financieros	Visitantes	49.032
	<i>CR 6</i>	<i>90%</i>
Referencias comerciales	Visitantes	44.129
	<i>CR 7</i>	<i>90%</i>
Aprobación de crédito	Visitantes	39.715
	% de viabilidad	17%
Presentación de oferta	Visitantes	6.752
	% de aceptación	70%
Aceptación de producto	Conversiones del funnel	4.726
Churn	<i>Activaciones no monetizables</i>	236
Conversiones finales	Activaciones monetizables	4.490

Tabla 3: ejemplo embudo de conversión de un producto de crédito.

En el ejemplo anterior, de un producto de crédito, se listaron todas las páginas que debe atravesar un usuario desde que inicia la solicitud (*home*) hasta que acepta el producto (conversión) y para este caso especial se añadió una tasa de fuga (*Churn*) que se descuenta a las personas totales que aceptaron el crédito, esto es importante considerarlo en productos como las tarjetas de crédito donde se monetiza por los intereses causados en el uso del producto y generalmente hay un porcentaje de clientes que aceptan la línea de crédito pero terminan no utilizando, devolviendo o cancelando el producto sin haberlo usado, en este caso se hace este ejemplo pero el mensaje será que siempre se debe analizar las características del producto al momento de plasmar el embudo de venta.

- b. **Cálculo de mercado:** al finalizar el embudo de ventas necesariamente se empieza a ver la cantidad de prospectos o visitantes que debo traer mensualmente a la página web por lo tanto es con esta cifra que debemos estimar cuál es la participación que esperamos del negocio en el mercado objetivo y, como nuestro negocio atrae clientes por medios digitales, es necesario calcular el IPI (índice de penetración de internet) del país o zona geográfica donde se aplica el negocio pues nuestros futuros clientes deben tener acceso a internet para llegar a nosotros. Continuando con el caso de ejemplo, el cálculo se haría de la siguiente forma:

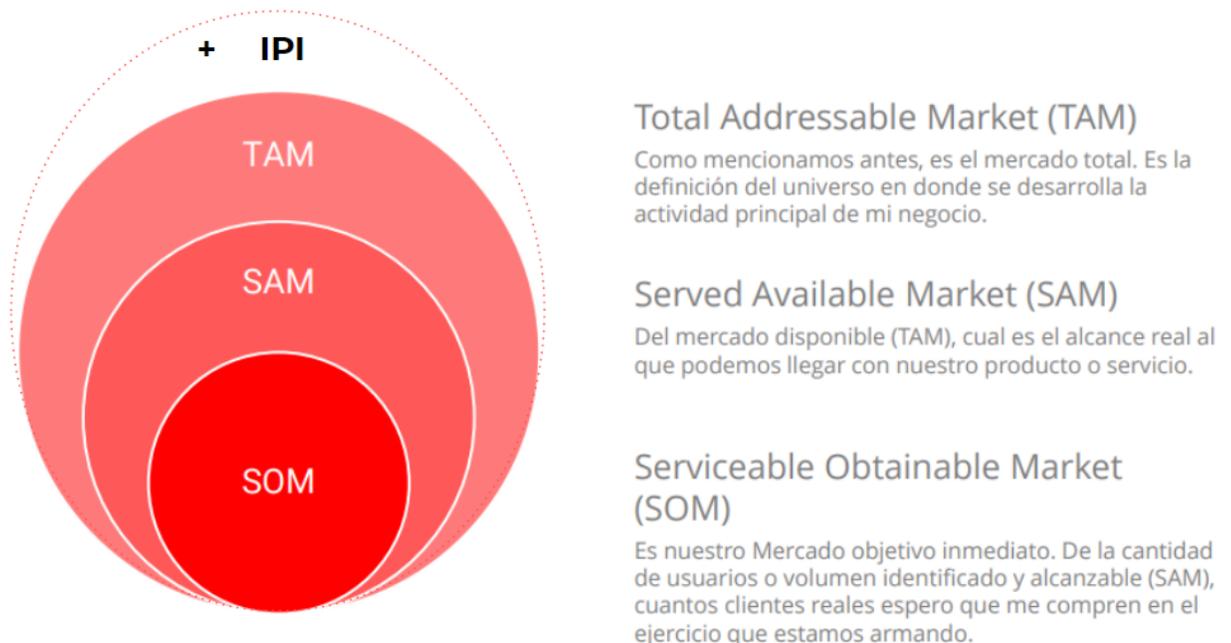


Ilustración 10: Cálculo del tamaño del mercado, extraído de la clase de Estrategia Digital dirigida por Nicolás Llambías en el MBA Startups & digital business 2021

- o **IPI**:²¹ representa la población colombiana con acceso a internet el cual es nuestro canal de contacto con los clientes potenciales. Para el análisis del caso se aplicará la cifra observada en 2021 del 68%.
- o **TAM**: el mercado total disponible está basado en un universo total habilitado para colocar un producto de crédito en términos de edad e ingresos: población colombiana (50.8 millones de habitantes²²) entre 19 y 70 años de edad que es (62.6% de la población) ²³que tienen niveles de ingreso de al menos 1 SMMLV que para el caso de Colombia representa el 87.7%²⁴.
- o **SAM**: el mercado al que podemos llegar con nuestro producto es el TAM descontando a las personas que no tengan acceso a internet (IPI), y descontando aquellos que tengan reportes negativos en centrales de riesgo ²⁵(8%).
- o **SOM**: la participación de mercado a la que se espera llegar se calcula basándose en la participación actual del Banco que para este ejemplo es del 5% de SOM como potencial de share de mercado total en el mercado bancario colombiano y una penetración de 52% en colocación del producto de Crédito basado en la participación que tiene el producto dentro del portafolio actual de clientes.

IPI	TAM	SAM	SOM
68%	16.689.194	10.440.760	261.019

Tabla 4: ejemplo cálculo de mercado

Ahora que se ha calculado el tamaño del mercado, es importante identificar que la estimación de visitantes a nuestra página de inicio sea racionalmente coherente con los datos de mercado, por ejemplo, que no aspiremos en el primer periodo proyectado a obtener la totalidad del mercado que apuntamos o que esperemos más tráfico en el home que cantidad de personas disponibles en el mercado al que apuntamos, entre otros.

²¹ Más información en las fuentes

<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/> y <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/178505>:

²² Fuente <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CO>

²³ Calculado a partir de los datos presentados en la fuente <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/colombia>

²⁴ Fuente <https://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-para-octubre-del-2021-559120>

²⁵ Fuente

<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/ley-borrón-y-cuenta-nueva-por-que-datacredito-no-ha-eliminado-a-morosos-630291>

- c. **Incorporar la inversión de performance:** basada en la estimación de costos por clic, por usuario o por conversión que esperamos o toleramos en el modelo sin generar pérdida de valor.

KPI	Indicador	Expectativa
Tasa de conversión total	Activaciones/visitas	1,28%
Inversión performance	CPC USD/clic 0,14	-51.886
CPA (USD/activación)	Inversión/activaciones	-11

Tabla 5: ejemplo estimación de presupuesto de inversión.

Siguiendo el mismo ejemplo aparecen tres indicadores: la tasa de conversión que para este caso ha sido calculada en 1.28% al dividir las conversiones finales entre la cantidad de personas que llegan a la página de inicio, luego figura el valor del presupuesto de inversión en performance para campañas con un hipotético costo por clic de 0.14 (este valor se estima a partir de lo que las plataformas entregan como pronóstico según el tipo de producto que se maneje, esta función es de los Especialistas de medios pagos) que al multiplicarse por la cantidad de usuarios que llegan a la página de inicio en este ejemplo es de USD 51.886 y por último genera un KPI tan relevante como las ventas, el costo de adquisición o CPA que es el resultado de dividir la inversión entre el total de conversiones (en este caso USD 11 por cada venta realizada).

- d. **Complementar los escenarios de costos:** con lo que financieramente el negocio determine que debe ser atribuido al canal de ventas, por ejemplo, en la mayoría de los casos los gastos de desarrollo del producto se cargan a IT o los gastos de mantenimiento o de consultas de servicios de *Bureaus* de crédito van cargados a áreas de Crédito, este punto es tan variable como el foco financiero que le quiera dar la empresa.

KPI	Indicador	Expectativa
Tasa de conversión total	Activaciones/visitas	1,28%
Inversión performance	CPC USD/clic 0,14	-51.886
CPA (USD/activación)	Inversión/activaciones	-11
Costo de funnel	Autenticación + consultas bureaus	-24.173
	Autenticación (USD 0,2 * aut exitosa)	12.258
	Consulta bureau (USD 0,3 * consulta)	11.915
Costo operacional	HR + Infraestructura + Servicios & otros	-55.000
	HR	55.000
	Infraestructura física	0
Costo plataforma	Set up app + set up web + sostenimiento	-25.000
	Set up app (USD 200.000 distribuido 3 años)	0
	Set up web (USD 150.000 distribuido 3 años)	0
	Sostenimiento (15% del set up con crecimiento de 5 puntos para evolutivos hasta año 3)	0
	AWS	25.000
Costos e inversión total	Inv performance + Costo funnel + costo operacional	-156.059

Tabla 6: ejemplo estimación de costos a alto nivel.

- e. **Añadir valor obtenido por cliente o *Lifetime Value* para determinar si el modelo es rentable.** Este aspecto suele ser complejo si no se tiene claro el LTV sin embargo la mayoría de los negocios maduros cuentan con este indicador o al menos con un rango estimado de utilidad esperada por cliente, lo cual al ser multiplicado por el número de clientes que espero y descontando los costos que se incorporaron como se explicó en el paso anterior termina definiendo el Ebitda del modelo.

KPI	Indicador	Expectativa
Tasa de conversión total	Activaciones/visitas	1,28%
Inversión performance	CPC USD/clic 0,14	-51.886
CPA (USD/activación)	Inversión/activaciones	-11
LTV	USD 100 x activaciones	448.981
Costo de funnel	Autenticación + consultas bureaus	-24.173
	Autenticación (USD 0,2 * aut exitosa)	12.258
	Consulta bureau (USD 0,3 * consulta)	11.915
Costo operacional	HR + Infraestructura + Servicios & otros	-55.000
	HR	55.000
	Infraestructura física	0
Costo plataforma	Set up app + set up web + sostenimiento	-25.000
	Set up app (USD 200.000 distribuido 3 años)	0
	Set up web (USD 150.000 distribuido 3 años)	0
	Sostenimiento (15% del set up con crecimiento de 5 puntos para evolutivos hasta año 3)	0
	AWS	25.000
Costos e inversión total	Inv performance + Costo funnel + costo operacional	-156.059
Ebidta	LTV - costos e inversiones	347.922

Tabla 7: vista ejemplo de cómo se incorporan costos, presupuesto de inversión y LTV para cálculo base de Ebidta.

- f. **Proyectar los valores en el largo plazo para determinar las metas de crecimiento esperado.** Al hacer las proyecciones se debe contemplar necesariamente una optimización de tres indicadores: la tasa de conversión porque en la medida que pasa el tiempo el CRO deberá hacer que este KPI mejore mediante desarrollos y mejoras del flujo, el CPC porque los Especialistas de medios pagos deberán ir mejorando cada día más sus técnicas de configuración de pauta y plan de medios, y el CPA porque a través de los medios propios y medios pagos se hará que cada vez más gente se convierta sin costos adicionales. Se sugiere siempre tener un periodo de estabilización y aprendizajes al inicio que no sea más extenso de 20 semanas (piloto). En el anexo 4 se muestra el ejemplo completo de cómo se ve el *digital business plan* completo del ejemplo descrito.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En términos generales se puede concluir que el proceso es práctico y de fácil implementación usando como base lo expuesto a lo largo de este documento.

El proceso se puede adherir a estructuras robustas y jerarquizadas como son las de los Bancos tradicionales, permitiendo interactuar con otras áreas de trabajo con un alcance y gobierno establecido.

Los roles, aunque son nuevos para la estructura tradicional de un Banco, existen en el mercado profesional actual y por ende su reclutamiento no debería representar un desafío importante si se tiene un conocimiento básico de sus responsabilidades por lo cual se recomienda que el primer reclutamiento sea el del *Product Owner* o Director mediante una firma de *Head Hunter* que garantice el conocimiento y habilidades que debe tener este líder que a su vez se encargará de conformar el equipo midiendo su capacidad técnica.

Los planes de negocio pueden iniciar con una vista de alto nivel que permita establecer los KPI del proceso y todos los demás indicadores de rentabilidad típicos de la industria financiera se pueden seguir llevando como se hacen regularmente integrando los clientes adquiridos por estos medios a la base y procesos de los clientes generales del Banco.

BIBLIOGRAFÍA

Holiday, Ryan. (2014). *Growth Hacker Marketing*. (S.I.): Anaya Multimedia.

Ismail, Salim. Malone, Michael (2014). *Organizaciones Exponenciales*. (S.I): + BuBook Publishing.

Doerr, John. (2019). *Mide lo que importa*. (S.I): Conecta.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista cualitativa comité comercial:

Entrevista estructurada dirigida a *comité comercial* para conocer su expectativa del proceso futuro. Se dividió en varios frentes:

1. Estrategia:

- a. ¿Cuál es la necesidad que los canales digitales deben resolver en su negocio?
R/ta: *la principal necesidad está enfocada en adquirir clientes y en profundizar los actuales. La profundización debe darse en términos de que tengamos más personas usando los canales digitales y la adquisición debe darse en ofertas autogestionadas por el cliente que no requieran en lo posible de intervención de un asesor humano.*
- b. ¿Cuáles son los segmentos o audiencias que desean apuntar?
R/ta: *el Banco actualmente se mueve muy bien en su negocio tradicional con segmentos adultos mayores (pensionados) y empleados e independientes pero ha costado mucho atraer audiencia más joven. Esperamos que los medios digitales ayuden a ampliarnos a esta audiencia sin que esto sea un límite en cuanto a qué tipo de personas traer.*
- c. ¿Qué procesos comerciales se hacen hoy en día en línea?
R/ta: *principalmente captura de leads para enviar a la fuerza de ventas o Call Center para gestionar de manera tradicional.*
- d. ¿Existe alguna meta de ventas por medios digitales?
R/ta: *No, las metas son de la fuerza de ventas y del Call Center pero no tienen una meta específica de canal digital, los leads atribuidos a este medio tienen el mismo tratamiento que los adquiridos por otro canal.*
- e. ¿Qué equipos tienen en la compañía para atender estos procesos?
R/ta: *se realiza a través de la agencia de medios administrada por el equipo de Publicidad, sus servicios no están determinados por un equipo fijo para el Banco sino que operan a demanda.*
- f. ¿Cuál es el nivel promedio mensual que invierten para campañas de conversión en los procesos actuales de venta digital?
R/ta: *la media normalmente es de entre COP 15 y 20 MM mensuales.*
- g. ¿Cómo distribuyen el presupuesto en cada medio?
R/ta: *a criterio de la agencia se genera un plan de medios recomendado que si está dentro del presupuesto, se aprueba.*

- h. Del presupuesto total de mercadeo de la compañía, ¿cuánto se asigna a campañas de venta (branding vs performance)?

R/ta: actualmente es aproximadamente entre el 12% y el 15% del presupuesto total el que se dispone para performance.

- i. ¿Cuál es la expectativa de negocio respecto a las ventas digitales en términos de participación?

R/ta: actualmente, al no ser medido el desempeño del canal digital por sí solo no es posible determinar un punto de partida, sin embargo esperamos que este nuevo canal llegue a aportar en su momento de madurez no menos del 20% de las ventas totales del Banco en comparación con el producto que se está comercializando.

- j. ¿Cuál es el objetivo que les gustaría abordar estratégicamente con los medios digitales?

R/ta: aunque se espera que haya una porción de mercado que migre de la atención tradicional a la atención digital, estamos altamente interesados en captar clientes que de otra manera no habríamos podido alcanzar, por ejemplo la población joven y aquellos ubicados en geografías de difícil penetración.

2. Uso de medios digitales:

- a. ¿Cómo se enfoca el uso de medios digitales actualmente?

R/ta: en adquisición de leads y en comunicación de marca (branding).

- b. ¿Cómo califican la efectividad de los medios como son utilizados hoy en día?

R/ta: no es la esperada pues al tener poco nivel de vigilancia sobre los indicadores no es posible planear efectivamente o proyectar una visión de crecimiento.

- c. ¿Cómo diferencian la comunicación según el público y objetivo?

R/ta: no se hace ningún tipo de diferenciación.

- d. ¿Cuál es el uso que le dan a las bases de datos dentro de la estrategia de ventas digitales?

R/ta: únicamente se utiliza la base de datos de los leads generados para fines comerciales a través de fuerza de ventas y Call Center. Se han hecho algunos análisis del tipo de audiencia pero no se han generado estrategias a partir de dichos análisis.

3. Métricas y KPI

- a. ¿Cuáles son los KPI que utilizan para medir la efectividad de campañas?
R/ta: cantidad de leads, inversión y costo por lead (CPL).
- b. ¿Actualmente miden *funnel* de ventas?
R/ta: sí, se lleva en excel un registro histórico que mide cuántas personas llegaron a la página, cuántas dejaron su lead, cuántas se contactaron y cuántas se convirtieron.
- c. ¿Utilizan métricas de eficiencia (ROI, LTV)?
R/ta: no para el canal digital debido a que entran en el grupo total de métricas del Banco, el cual mide estos indicadores de manera global.
- d. ¿Cómo realizan el seguimiento de usuarios en el sitio web?
R/ta: el sitio está conectado con Google Analytics, plataforma administrada por la agencia de medios.
- e. ¿Cómo se administran los tags de medición en el sitio?
R/ta: son administrados por la agencia según sus recomendaciones, el Banco no cuenta con personal especializado en este aspecto.
- f. ¿Existen tableros de control? ¿Cada cuánto se actualiza la información?
R/ta: se presenta un informe mensual y es sobre ese documento que se toman decisiones para el mes siguiente.

4. Agilidad

- a. ¿Trabajan los procesos bajo algún marco de agilidad?
R/ta: no.
- b. ¿Cuál es el proceso para realizar publicidad digital?
R/ta: se realiza una reunión mensual donde se toman decisiones de lo que se hará en el siguiente mes, la agencia presenta su propuesta de plan de medios y piezas de anuncios los cuales el Banco valida y aprueba desde el equipo de Publicidad quien a su vez envía al área Comercial para su visto bueno y luego al área legal para aprobación de los contenidos, una vez se cuenta con estas validaciones se da retroalimentación a la agencia para que modifiquen los anuncios y luego enviar nuevamente a las áreas aprobadoras hasta que finalmente son publicadas.
- c. ¿Cuánto tiempo en promedio dura una campaña al aire?
R/ta: entre 1 mes y 3 meses dependiendo de la época del año.

- d. ¿Cuánto tiempo toma la planeación de una campaña?
R/ta: todo el proceso toma alrededor de 1 mes incluyendo las aprobaciones de las áreas que aprueban.

5. Data & Marketing IT

- a. ¿Qué plataforma de datos utilizan para la captura de información en el sitio?
R/ta: no se utiliza una plataforma especial de captura de datos, solamente se alimenta una base que después se carga manualmente en el CRM del Banco.
- b. ¿Qué herramienta de envío de correo electrónico utilizan?
R/ta: se utiliza Masivian que es la herramienta que utiliza el grupo desde el 2008 fecha en que se empezaron a realizar comunicaciones por correo electrónico.
- c. ¿Cómo es el proceso de *AB testing*?
R/ta: actualmente el Banco no conoce este proceso y tampoco lo aplica.
- d. ¿Utilizan herramientas de personalización de interfaz?
R/ta: no.
- e. ¿Qué herramientas de testeo manejan?
R/ta: ninguna.
- f. ¿Tienen herramientas de campañas automatizadas?
R/ta: no.

6. Marketing

- a. ¿Cómo funciona la colaboración entre marketing digital y tradicional?
R/ta: no existe una división entre estas áreas debido a que Publicidad (quien administra el mercadeo tradicional) se coordina con la agencia de medios que cubre el rol de mercadeo digital haciendo realidad las necesidades que Publicidad le encarga.
- b. ¿Qué rol esperan de los medios digitales?
R/ta: que se conviertan en un canal de ventas y no en un canal de comunicación solamente, donde la atracción no sea solo de interesados en un producto sino que puedan autogestionar la adquisición de sus productos.
- c. ¿Cómo es la dinámica de trabajo en marketing digital?
R/ta: internamente la desconocemos debido a que nuestra interacción con la agencia es en planeación y en resultados pero no en la ejecución.

- d. Cuando hay que cambiar de estrategia en una campaña ¿cómo es el proceso?
R/ta: se debe realizar en la reunión mensual de resultados, salvo que sean casos de extrema urgencia (ejemplo un requerimiento legal o de alto nivel) donde se cita a un comité de emergencia para tomar acciones.
- a. ¿Cómo se asigna el presupuesto por medio?
R/ta: anualmente se autoriza un presupuesto el cual se distribuye mensualmente con base en el criterio de Publicidad.
- b. ¿Cómo se administra la relación con la agencia? (cómo se selecciona, cómo se mide su eficiencia, etc.)
R/ta: la agencia no es seleccionada por el Banco, su contratación se dio a nivel de Grupo Empresarial pues ellos prestan servicios a todas las empresas del grupo y la renovación de contrato no está sujeta a decisión del Banco por ende no se ve afectada por ningún resultado lo cual nos quita margen de maniobra ante la insatisfacción que podemos sentir frente a algunos de sus servicios prestados, que de hecho hemos cuestionado muchas veces pero terminan en una cotización de nuevos servicios no cubiertos por el contrato actual y que hacen inviable el modelo de trabajo.

Anexo 2: Flow de medios

Ejemplo de un media flow²⁶ que contiene objetivo, medio, formato, fechas de ejecución, tipo de compra en el medio, costo, impresiones, clic y conversiones. Este formato se presenta como referencia pues no existe un modelo preestablecido estándar en la industria, sin embargo el concepto es el que se ve en esta plantilla.

Objetivo	Medio	Formato	Fechas	Tipo de compra	CPM	CPC	CPA	Impresiones	Clics	Conversiones	Total
Awareness	Youtube	Bumper ads	1 al 31 de octubre	CPM	\$3,000			333,333			\$1,000,000
	Spotify	Cuña 30 seg	1 al 31 de octubre	CPM	\$24,000			625,000			\$15,000,000
	Programmatic	Portales de viajes (Despegar)	1 al 31 de octubre	CPM	\$20,000			1,000,000			\$20,000,000
Consideración	Programmatic	Nativos	1 al 20 de noviembre	CPC		\$2,500			16,000		\$40,000,000
	Instagram	Link ad y Carrusel	1 al 20 de noviembre	CPC		\$400			50,000		\$20,000,000
	Facebook	Link ad y Carrusel	1 al 20 de noviembre	CPC		\$500			40,000		\$20,000,000
	Google	Search	1 al 20 de noviembre	CPC		\$1,500			6,667		\$10,000,000
	Google	Discovery	1 al 20 de noviembre	CPC		\$100			300,000		\$30,000,000
Conversion	Google	Search / Remarketing	Always On	CPA			\$30,000			100	\$3,000,000
	Google	Gmail / Remarketing	Always On	CPA			\$50,000			150	\$7,500,000
	Google	DSA / Remarketing	Always On	CPA			\$40,000			50	\$2,000,000
	Google	Google Shopping	Always On	CPA			\$30,000			200	\$6,000,000
	Facebook/Instagram	Collection y DPA	Always On	CPA			\$70,000			200	\$14,000,000

²⁶ Fuente, autor

Anexo 3: Glosario de términos sobre marco de agilidad²⁷.

- ***Sprint***: iteración o ciclo corto de desarrollo de producto. En Scrum, su duración máxima es de un mes y contiene al resto de eventos del framework. Cada *Sprint* comienza inmediatamente después del anterior, sin pausas ni fases entre uno y otro.
- ***Daily***: reunión por y para los Desarrolladores del Equipo Scrum que tiene lugar cada día, con una duración máxima de 15 minutos, y cuyo fin es evaluar el progreso hacia el Objetivo del *Sprint*.
- ***Incremento***: funcionalidad o iteración de un producto, que se añade e integra con todos los incrementos anteriormente creados.
- ***Review***: reunión dentro de Scrum cuyo propósito es la colaboración entre el Equipo Scrum y los stakeholders invitados por el *Product Owner*. Incluye una demo del Incremento de producto, que es así inspeccionado, y el feedback generado durante la sesión será utilizado para adaptar el *Product Backlog*, en su caso. Su time-box es de cuatro horas para *Sprints* de un mes.
- ***Planning***: ceremonia en Scrum que da comienzo al *Sprint*. En la primera parte de la reunión se decide qué elementos del *Product Backlog* pasan al *Sprint* y cuál será el Objetivo de este. En la segunda parte, el Equipo de Desarrollo aborda el cómo realizará la implementación de esos elementos, trazando un plan para el *Sprint*. Su time-box es de ocho horas para *Sprints* de un mes.
- ***Sprint retrospective***: Evento dentro de Scrum con el que concluye el *Sprint*. En esta reunión, el Equipo Scrum en su totalidad trata temas relacionados con el proceso, las herramientas y las relaciones entre personas. Su time-box es de tres horas para *Sprints* de un mes.
- ***Historia de usuario (user story)***: Forma de expresar los requerimientos de un producto en términos de valor para el cliente o usuario. Por ejemplo: “Como usuario lector (tipo de usuario), puedo registrarme en la plataforma (acción), para así poder comprar libros (beneficio)”.
- ***Sprint backlog***: Artefacto dentro de Scrum que comprende los elementos del *Product Backlog* seleccionados para el *Sprint*, así como el plan para transformar esos elementos en un Incremento de producto terminado. Visualmente, suele representarse a través de un tablero Scrum.
- ***Product backlog***: Lista ordenada de todos aquellos requerimientos o funcionalidades conocidos que el producto puede necesitar. Se dice que es “la única fuente de la verdad”, dado que los miembros del Equipo de Desarrollo no deben trabajar en tareas cuyo origen no proceda del *Product Backlog*. Es un artefacto gestionado por el *Product Owner*.
- ***MVP o producto mínimo viable***: Es aquel producto que, de la forma más barata en coste y tiempo, nos permite testear nuestras hipótesis básicas y aprender sobre lo que los clientes quieren.

²⁷ Todos los términos obtenidos de la siguiente fuente <https://www.scrumio.com/glosario-agile>

Anexo 4: Ejemplo digital business plan (funnel + P&L)

Paso del funnel	Indicador	Piloto (20 sem)	Año 1	Año 2	Año 3	Total acumulado
Home	Visitantes	370.617	1.334.222	2.134.756	3.629.085	7.468.680
	CR 1	45%	52%	60%	64%	
Formulario de datos personales	Visitantes	166.778	693.796	1.280.853	2.322.614	4.464.041
	CR 2	70%	75%	80%	85%	
Datos laborales	Visitantes	116.744	520.347	1.024.683	1.974.222	3.635.995
	CR 3	70%	75%	80%	85%	
Autenticación por OTP	Visitantes	81.720	390.260	819.746	1.678.089	2.969.815
	CR 4	75%	77%	79%	80%	
Cargue de ID	Visitantes	61.291	300.500	647.599	1.342.471	2.351.861
	CR 5	80%	83%	84%	86%	
Datos financieros	Visitantes	49.032	249.415	543.984	1.154.525	1.996.956
	CR 6	90%	91%	92%	93%	
Referencias comerciales	Visitantes	44.129	226.968	500.465	1.073.708	1.845.270
	CR 7	90%	91%	92%	93%	
Aprobación de crédito	Visitantes	39.715	206.541	460.428	998.549	1.705.232
	% de viabilidad	17%	18%	19%	20%	
Presentación de oferta	Visitantes	6.752	37.177	87.481	199.710	331.120
	% de aceptación	70%	75%	80%	85%	
Aceptación de producto	Conversiones del funnel	4.726	27.883	69.995	169.753	272.357
Churn	Activaciones no monetizables	236	1394	3500	8488	13.618
Conversiones finales	Activaciones monetizables	4.490	26.489	66.495	161.266	258.739
KPI	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Total acumulado	
Tasa de conversión total	Activaciones/visitas	1,28%	2,09%	3,28%	4,68%	3,65%
Inversión performance	CPC USD/clic 0,14	-51.886	-186.791	-298.866	-508.072	-1.045.615
CPA (USD/activación)	Inversión/activaciones	-11	-7	-4	-3	-4
LTV	USD 100 x activaciones	448.981	2.648.885	6.649.480	16.126.562	25.873.907
Costo de funnel	Autenticación + consultas bureaus	-24.173	-122.062	-267.648	-568.059	-981.942
	Autenticación (USD 0,2 * aut exitosa)	12.258	60.100	129.520	268.494	470.372
	Consulta bureau (USD 0,3 * consulta)	11.915	61.962	138.128	299.565	511.570
Costo operacional	HR + Infraestructura + Servicios & otros	-55.000	-202.000	-394.000	-778.000	-1.306.000
	HR	55.000	132.000	264.000	528.000	1.056.000
	Infraestructura física	0	70.000	130.000	250.000	250.000
Costo plataforma	Set up app + set up web + sostenimiento	-25.000	-194.167	-260.000	-385.833	-840.000
	Set up app (USD 200.000 distribuido 3 años)	0	66.667	66.667	66.667	200.000
	Set up web (USD 150.000 distribuido 3 años)	0	50.000	50.000	50.000	150.000
	Sostenimiento (15% del set up con crecimiento de 5 puntos para evolutivos hasta año 3)	0	17.500	23.333	29.167	70.000
	AWS	25.000	60.000	120.000	240.000	420.000
Costos e inversión total	Inv performance + Costo funnel + costo operacional	-156.059	-705.020	-1.220.514	-2.239.964	-4.173.557
Ebitda	LTV - costos e inversiones	347.922	2.145.865	5.822.966	14.664.598	23.006.350