

MÓDULO 1: FUNDAMENTOS DE CONVERSIÓN

Unidad 1: Fundamentos

1.1.1 Definir objetivos para construir indicadores

El exponencial crecimiento de internet, la accesibilidad y los dispositivos por persona en el mundo, acompañado por la explosión de las redes sociales, los sitios web, el e-commerce, las apps, etcétera, ha generado una innumerable cantidad de nuevos negocios, o bien la evolución de los ya existentes. La necesidad de contar con, al menos, “presencia” en digital ha llevado a las empresas, pymes y emprendedores a tomar decisiones apresuradas y meramente operativas, sin contemplarlas en el marco de una estrategia con un objetivo definido.

En la actualidad, cualquier persona que tiene un negocio, sin importar su tamaño o si es un producto o servicio, cuenta con dos a tres perfiles en redes sociales y, en ciertos casos, un sitio web. Las razones de este *stack* de comunicación digital suelen ser: “porque sí”, “porque hay que estar”, “porque es gratis”, “porque me lo recomendó un amigo”, “porque mi competencia lo hace”. Aunque en ciertos casos estos enunciados son razonables, el más perjudicial y el que más daño genera es “porque es gratis”.

Si bien es cierto que abrir una cuenta en redes sociales es gratis, fácil y divertido, y cualquier persona puede hacerlo, su mantenimiento requiere recursos que suelen ser limitados: tiempo y personas. A partir de la asignación de recursos, entonces, deja de ser gratuito; a pesar de contar con herramientas de automatización, alguien debe pensar qué publicar, generar piezas, redactar textos, etcétera.

Sumado a este contexto, por lo general no se definen objetivos claros para el nuevo canal social u *online* abierto. Y es ahí donde queremos detenernos en esta lectura, en aprender a trazar objetivos y asignar a cada uno de ellos un indicador que permita medir su nivel de alcance, para poder calcular la inversión y los recursos necesarios, como también obtener un ROI (*Return on Investment*, retorno sobre la inversión) concreto de cada una de las acciones que se desarrollen en digital.

El objetivo no es frenar la innovación ni el ensayo con nuevas redes o canales, sino dar un marco de acción que permita establecer una prueba basada en datos, que genere *insights* concretos para tomar decisiones y optimizar los recursos con los cuales se cuenta.

Definiendo objetivos

El objetivo marca el rumbo, alinea a los equipos, sobre todo aquellos que son interdisciplinarios e interdependientes. Permite establecer prioridades en la distribución de tareas y motiva por el hecho de saber que la entrega de la ejecución agrega un valor concreto que acerca a todo el equipo a la meta.

Por estas razones, el objetivo no es solo un indicador numérico asociado a la rentabilidad del negocio y que se muestra en un tablero: es el motor de la acción de las personas y equipos, por eso reviste tanta importancia su correcta definición y comunicación.

Existen múltiples maneras de enunciar un objetivo. Entre las más conocidas y utilizadas en digital se encuentra la metodología SMART, muy popular y renombrada, pero muy poco aplicada en la realidad. Es común conversar con una persona y encontrar que está familiarizada con el término; en ciertos casos hasta se lo considera como algo antiguo, pero, así y todo, no es aplicado. SMART contiene los componentes necesarios para enunciar un objetivo claro que

alinee a las personas y brinde claridad, por eso lo mencionaremos nuevamente como metodología y práctica.

Figura 1: Objetivos SMART



Fuente: Guidara, 2018, <https://bit.ly/36rSpBy>

Tal como lo indica la imagen, para cumplir con la condición SMART, un objetivo debe llenar ciertos requisitos en su enunciado.

- **Específico:** Debe contemplar solo una dimensión, no una multiplicidad de variables.
- **Medible:** Debe contar con un indicador preciso que pueda ser medido de alguna manera; idealmente, un *baseline* o línea de base para comparar.
- **Alcanzable:** Debe estar basado en la historia de la organización respecto de la misma acción o de acciones similares. En caso de no contar con historia, se debe utilizar un *benchmark* de la industria.
- **Realista:** Alineado con el concepto anterior, debe contemplar el contexto y los recursos disponibles.
- **En tiempo:** Debe estar anclado a una variable temporal limitada.

El siguiente es un ejemplo de cómo son enunciados los objetivos generalmente:

1. Aumentar las ventas.
2. Incrementar la cantidad de contactos.
3. Vender más que el año pasado.

Transformados a modelo SMART, los dos primeros objetivos serían enunciados de este modo:

1. Aumentar un 10% las ventas de teléfonos celulares Samsung Note durante los meses de noviembre y diciembre de 2019, lo cual representa un crecimiento promedio del 3% interanual respecto del año pasado.

2. Incrementar un 24% la cantidad de contactos generados a través del formulario de la *landing page* del producto Samsung Note a través de las campañas de Facebook Ads durante el mes de diciembre de 2019.

Enunciar objetivos de manera SMART no implica ser inflexibles o limitar la creatividad; por el contrario, permite capitalizarla alineando las ideas y la ejecución en acciones que realmente impacten en la métrica más importante definida por la organización o en la métrica clave de ese canal o acción puntual.

Los negocios digitales han traído muchos beneficios para las empresas y los emprendedores, pero también mucha dispersión y falta de foco. Aquellos que logran tener éxito en esta clase de entornos son quienes consiguen definir objetivos claros y concretos, como también asignar una métrica de éxito como norte.

Tal como hemos visto en los ejemplos anteriores de declaraciones de objetivos SMART, siempre existe un parámetro —por ejemplo, cantidad de ventas o cantidad de contactos— que ayuda a definir un indicador clave del éxito del objetivo; por ende, cada una de las acciones deberá apuntar a mejorar percentiles de este indicador.

Las preguntas correctas que nos debemos hacer antes de ejecutar cualquier acción son: *¿Esto impacta en el crecimiento de las ventas? ¿Cuánto puedo estimar que mejorará la cantidad de ventas con lo que estoy por hacer? El esfuerzo que me demanda, ¿tiene correlación con el impacto? Lo que estoy por hacer hoy, ¿impacta en el indicador que tenemos?* Si la respuesta a todas las preguntas es *sí*, ¡excelente!, está usted en el buen camino. La mala noticia es que, seguramente, la respuesta sea *no*. Es muy atractivo hacer diferentes cosas todos los días, incluso es fácil en ciertos casos, pero no todo impacta en los indicadores.

Una buena práctica para definir indicadores poderosos es alinear el objetivo SMART al *funnel* o embudo de conversión, es decir, al proceso que ha diseñado y que sus potenciales clientes atravesarán para vivir una buena experiencia y cumplir con el objetivo.

Si usted cuenta con una empresa tradicional, pero que lleva adelante parte de su estrategia de captación *online*, por ejemplo, venta de seguros para teléfonos de alta gama, un modelo de proceso comercial o *funnel* puede ser:

1. Visitas: Los usuarios visitan una *landing page* o página de aterrizaje donde cuentan con información de los seguros que usted ofrece.

2. Leads: Los usuarios completan un formulario para ser contactados; en este momento, usted capta alguno de sus datos de contacto que resulte funcional a su proceso comercial disponible, no necesariamente el mejor ni el peor.

3. Llamadas: Usted cuenta con ejecutivos que se contactan por teléfono para ofrecer el producto o servicio a quienes completaron el formulario.

4. Ventas: Los agentes de contacto telefónico cierran ventas.

Este es un proceso simple que consta de una serie de indicadores claves que debe monitorear por la salud de su negocio, siguiendo la nomenclatura de los pasos anteriores.

1. Visitas

- a. Cantidad de visitas.
- b. Costo por visita.

2. Leads

- a. Cantidad de *leads*.
- b. Costo por *lead* o CPL.
- c. Tasa de visitas a *leads*.

3. Llamadas

- a. Tasa de contacto.

4. Ventas

- a. Cantidad de ventas cerradas.
- b. Tasa de *leads* a visitas o tasa de conversión.
- c. Costo por venta o CPA (*cost per acquisition*, costo de adquisición).

Si bien el objetivo persigue la métrica de ventas, para poder llegar a ella existirán una serie de indicadores secundarios definidos a lo largo de su proceso comercial que debe monitorear para ajustar lo necesario y alcanzar la meta. Por ejemplo, si su tasa de conversión es baja, pero la cantidad de *leads* es alta, sin duda tiene mucho para mejorar en la calidad de los *leads* que genera, quizás soportando un aumento en el CPL; o bien, en el caso de que sus *leads* sean buenos, mejorar la tasa de contacto, para que, de este modo, tramo a tramo de su embudo, el *drop off* sea el menor posible.

Para poder llevar adelante el monitoreo, no son necesarias grandes herramientas de analítica ni que estén automatizadas; basta con un objetivo claro, métricas, un lugar de donde extraer la información y una hoja de Excel, o simplemente una calculadora y papel. Luego, sin duda, debería escalar, automatizar y volcar a una herramienta más robusta que soporte la cantidad de datos analizados.

Básicamente, la salud de su negocio depende de definir objetivos e indicadores claros.

1.1.2 KPI

Tal como mencionamos en la lectura anterior, los KPI (*Key Performance Indicators*, indicadores claves de rendimiento) son una medida directamente relacionada con un objetivo y se utilizan para alinear acciones en torno a él.

La definición de los KPI es simple y pragmática, y debe ser clara para ayudarlo a usted a responder una sencilla pregunta antes de ejecutar una acción: *Lo que estoy por hacer hoy, ¿mueve el KPI del objetivo?* Si no encuentra una respuesta directa, un *sí* o un *no*, es recomendable revisar la tarea que está por realizar; en caso de que la respuesta sea *no*, la recomendación es no ejecutar esa tarea, y, finalmente, si la respuesta es *sí*, va usted por el buen camino, solo le resta definir en cuánto (en qué porcentaje o cantidad) va a mover ese KPI.

Una correcta definición de los KPI asociados al objetivo le permite planificar y priorizar. El tiempo, el dinero y las personas suelen ser escasos dentro de las empresas, sin importar su tamaño; por eso, además de la definición de los indicadores y objetivos, su comunicación es clave y debe llevarse a cabo en todas las direcciones, principalmente la de aquellos KPI que resultan fundamentales para la empresa a alto nivel.

Otro *approach* para la definición de KPI es determinar lo que *no* va a medir, es decir, aquella métrica que no cambia radicalmente o que no lo acerca al objetivo planteado. Para ello, puede hacer un listado de las métricas. Sin duda, si su negocio es digital, el listado será mayor y, por tanto, muy difícil de crear, ya que solemos pensar que todas las métricas que nos entregan las plataformas son importantes para el objetivo.

Por lo general, estas métricas llevan el nombre de *vanity metrics* o métricas vanidosas, es decir, indicadores que solo alimentan el ego del equipo y no aportan valor al objetivo principal. En

la era de las redes sociales, una de las primeras métricas que terminó convirtiéndose en una *vanity metric* es el me gusta de Facebook. En un principio, contar con muchos seguidores hablaba de la importancia o el nivel de seriedad, ventas y calidad del producto; era muy simple adquirir gran cantidad de me gusta y el alcance de las publicaciones orgánicas era superior al 80%. Con el paso del tiempo, Facebook cambió sus reglas de manera progresiva, bajando el alcance orgánico y haciendo más difícil conseguir me gusta de manera gratuita; por ende, pasó de ser una métrica vanidosa a una terciaria que no determina el fracaso ni el éxito de un negocio.

¿Cuántos KPI son necesarios?

Esta es una de las preguntas poderosas que usted debe hacerse en el momento de definir KPI; al mismo tiempo, es una de las más tramposas, ya que las personas solemos creer que pocos KPI indicarán que el análisis está incompleto o mal hecho, y que grandes listas de ellos significan lo contrario. La siguiente frase ejemplifica correctamente cuántos KPI definir:

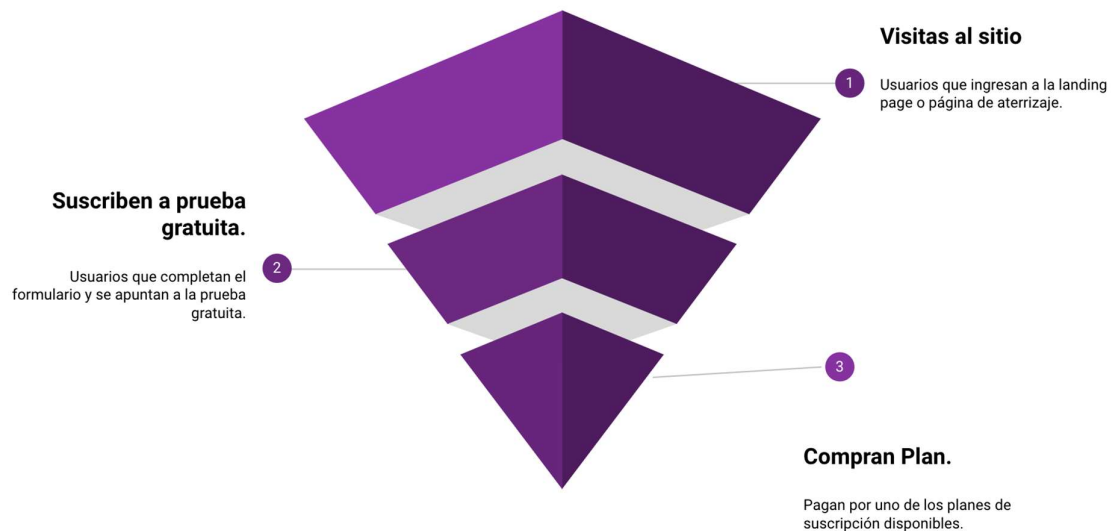
Por la salud de su negocio, defina no más de un indicador; por su salud, defina no más de tres; y por la salud de su equipo, no más de cinco.

Tal como indica la frase, el negocio habitualmente persigue solo un indicador macro, el cual cada equipo tracciona a través de diferentes acciones que son marcadas por tres a cinco otros indicadores; por ejemplo, los equipos de *paid media* seguirán la inversión, CPC, CPL y CPA. Un buen desempeño de esos indicadores contribuye al indicador macro de la organización, y así sucesivamente con el resto de los equipos o de las tareas realizadas.

Otra herramienta que lo puede ayudar a definir los indicadores es su embudo de conversión, es decir, las etapas del proceso comercial que ha definido y por las cuales los usuarios van a atravesar para cumplir con el objetivo final. En ese *funnel* de conversión encontrará los indicadores que necesita monitorear diariamente.

Por ejemplo:

Figura 2: Embudo de conversión



Fuente: Elaboración propia.

En este ejemplo de un embudo de conversión de un proceso comercial conocido como *freemium*, o con una parte gratuita, se identifican claramente tres grandes indicadores:

1. cantidad de visitas al sitio;
2. cantidad de usuarios suscritos a la prueba gratuita;
3. clientes que compran un plan.

Sin duda, estos son los tres principales indicadores, sumados a las respectivas tasas de conversión, entre ellas:

1. conversión de visitas al sitio a usuarios en prueba gratuita;
2. conversión de usuarios en prueba gratuita a clientes.

Claro que este conjunto de indicadores debe contar con los indicadores financieros correspondientes, tales como:

- **Churn rate:** Relación entre los usuarios que cancelan su suscripción a planes pagos del servicio y los que compran nuevos planes, o simplemente, la relación entre altas y bajas del servicio.
- **Gross margin:** Resultado que deviene de los ingresos menos los egresos.
- **LTV o life time value:** Cantidad de dinero que un usuario genera durante todo su tiempo de permanencia activo con el producto.

Finalmente, la correcta asignación de los objetivos y KPI para cada equipo o persona es un factor fundamental para el desarrollo tanto grupal como individual, ya que asignar objetivos e indicadores a un equipo que no cuenta con las capacidades, las herramientas y el foco para ejecutar acciones que muevan ese KPI suele ser un importante factor de desmotivación e inacción.

Por lo tanto, la definición de KPI es una decisión importante para el seguimiento de la operación del negocio y de cada uno de los equipos, y además es un factor concreto de motivación. Por esta razón, se debe evitar reportar, mirar y tomar decisiones con base en *vanity metrics*.

1.1.3 Conversiones primaria y secundarias

En el mundo del marketing y los negocios digitales, el término *conversión* o *conversiones* es muy popular y utilizado. Básicamente, una conversión se define por la acción que el usuario debe realizar como objetivo de una acción de marketing, o bien el objetivo de un activo digital, tal como una *landing page* o página de aterrizaje.

Por ejemplo, y siguiendo el *funnel* de conversión de la Figura 2 de esta lectura, podemos considerar como conversión los formularios de suscripción a la prueba gratuita que los usuarios completan. Esta conversión, sin duda, es el objetivo de una campaña en particular ejecutada desde algún canal de marketing digital, que se materializa mediante una página de aterrizaje que solo persigue dicho objetivo, y por ende se encuentra optimizada en todo su contenido y estructura para cumplir con él.

Podemos clasificar las conversiones en primarias y secundarias; la categoría depende del objetivo y de los resultados que genere cada una de las acciones. Es decir, siguiendo el ejemplo

de esta lectura, la conversión primaria de una *landing page* que contiene información sobre el producto y un formulario para activar la prueba gratuita será dicho formulario. En el caso de contar con enlaces a pie de página que deriven tráfico a otra *landing page*, se tratará de conversiones secundarias.

Si abordamos la categoría de conversiones desde la óptica de las campañas de marketing digital, cada una de estas tiene una conversión primaria asignada al objetivo concreto de la campaña, por ejemplo, suscribir usuarios a la prueba gratuita. Por ende, el éxito de dicha campaña será medido en función de esta conversión, y no de otras. Asimismo, las campañas pueden generar conversiones secundarias o asistidas, es decir, aquellas que no forman parte de su objetivo concreto. Esto sucede, por lo general, en empresas que cuentan con más de una unidad de negocio *online* y con un árbol de navegación que conecta distintas *landing pages* de productos, o como resultado de viajes de usuarios distintos, en las cuales uno puede llegar al sitio como resultado de hacer clic en un anuncio y completar otra conversión no relacionada con el objetivo de la campaña. Por eso se denominan *conversiones secundarias* o *asistidas*, ya que asisten al éxito de otro producto o servicio de la misma propiedad digital.

En el momento de medir el costo de cada una de esas conversiones, es recomendable concentrarse en las primarias generadas y en la inversión realizada en cada una de las acciones que las apalanquen.

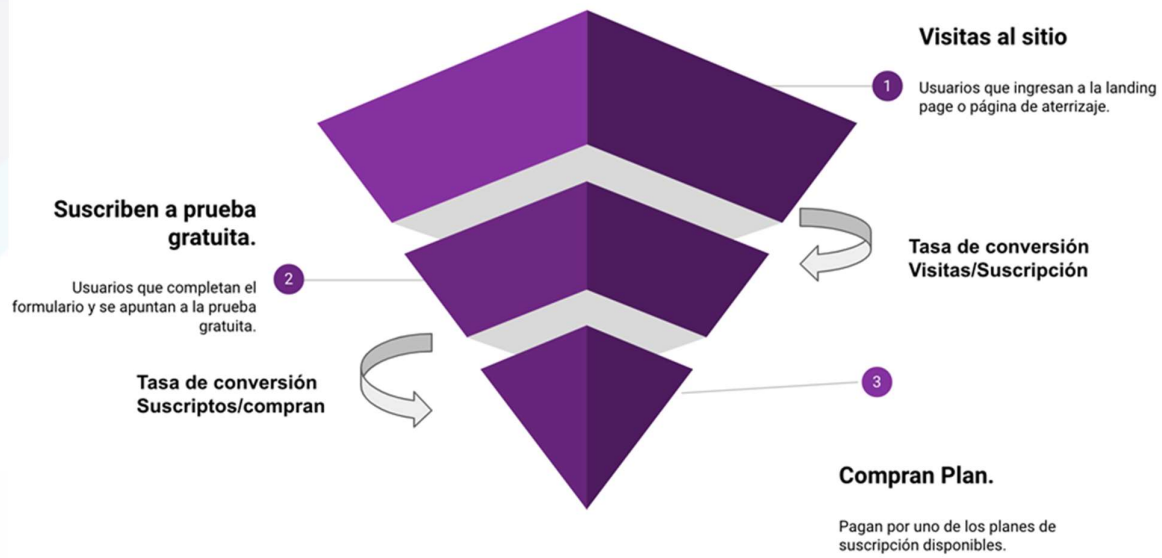
1.1.4 Tasa de conversión

Tal como hemos visto en párrafos anteriores, las tasas de conversión corresponden a una métrica muy importante para medir el desempeño de las acciones que estamos realizando para convertir, no solo a nivel de campañas de marketing digital a través de plataformas, sino también de las propiedades digitales creadas y los viajes de usuario (es decir, las distintas pantallas, por ejemplo, un *check out* de un *e-commerce* que debe atravesar el usuario para cumplir con su objetivo).

La importancia de las tasas de conversión radica en que miden la relación existente entre un indicador y otro, es decir, qué porcentaje de usuarios que visitaron el sitio completaron el formulario de descarga o la suscripción, qué porcentaje de usuarios que estaban probando la versión gratuita finalmente compraron la licencia, etcétera. Conocer esta relación porcentual a lo largo de las acciones de marketing, las propiedades digitales y los viajes de usuario genera oportunidades de mejora y optimización de la conversión a través de la experimentación.

El embudo de conversión le permite a usted reconocer rápidamente cuáles son las tasas de conversión importantes para realizar seguimiento, como también dónde están las oportunidades de mejora.

Figura 3: Tasas de conversión del embudo



Fuente: Elaboración propia.

Otra de las tasas de conversión que se podrían haber observado en este embudo es la que corresponde a *usuarios que visitan el sitio/ usuarios que compran plan*. Sucede que este es un tramo largo de conversión, por lo que puede medirlo, pero no generará oportunidades tan claras y concretas de mejora como los tramos cortos señalados en la Figura 3.

Entonces, mediante este ejemplo, podemos reconocer tramos cortos y tramos largos de conversión. La recomendación es llevar un seguimiento de los tramos cortos importantes del embudo y del viaje de usuario, con el fin de realizar ajustes de manera rápida y efectiva. Además, tal como hemos mencionado, debemos contar con un conjunto de métricas acotado pero efectivo; sumar tramos que no generan un valor inmediato puede engrosar el conjunto de indicadores.

Unidad 2: Instrumentos

1.2.1 *Funnel* de conversión

Tal como hemos mencionado en puntos anteriores, el *funnel* o embudo de conversión es un instrumento clave para el negocio, ya sea ciento por ciento de índole digital o una mezcla entre físico y digital.

Para definirlo de manera concreta, se deben establecer los pasos que tendrá que cumplir un usuario para alcanzar el objetivo de una propiedad digital, tal como realizar una descarga, completar un formulario, comprar un producto o servicio, etcétera. Se denomina *embudo de conversión* por la forma que toma en el momento de representarlo gráficamente, y responde

al supuesto de que, por lo general, son muchos los usuarios que comienzan el proceso y luego la cantidad va decreciendo a medida que avanzan en el paso a paso.

Habitualmente, en un embudo de una propiedad digital, la cantidad de usuarios que ingresan es alta, y la de aquellos que finalmente concluyen la acción es menor, como indica la Figura 2.

El *funnel* es la principal herramienta para detectar oportunidades de mejora, pues determina los puntos donde se deben enfocar los esfuerzos para lograr un alto nivel, e involucrar a las personas o equipos que tienen capacidad de generar mejoras en cada una de las etapas (por ejemplo, en la activación de los usuarios).

La definición de *embudo* no es única y estática, es una herramienta que debe revisarse de manera permanente, sobre todo cuando se están desarrollando experimentos o pruebas A/B.

¿Cuántos embudos de conversión crear?

Esta es una pregunta frecuente y la respuesta es simple. Debe crear tantos embudos de conversión como objetivos tenga, siempre en función de los pasos que considera que llevarán al usuario a una buena experiencia y, finalmente, a la toma de decisión de cumplir con el objetivo. Por lo general, el proceso de venta es uno solo para un producto o servicio, más aún cuando se lo aísla por canal; por ejemplo, el proceso de venta del producto digital es uno, por tanto, cuenta con su embudo.

Cuando el proceso combina momentos *online* con otros *offline*, por lo general el embudo cuenta con un par de pasos más, y finalmente, cuando combina parte del proceso *online* con etapas *offline* y con otras *contact* o *call center*, el embudo se amplía en profundidad, ya que las caídas son mayores debido a la casuística de cada canal. Por ejemplo, se pueden conseguir una gran cantidad de *leads*, lo cual para una etapa del embudo puede representar una tasa muy buena, pero luego, al observar la tasa de contratación de dichos *leads* en *contact center*, resulta ser muy baja debido a la calidad de los datos o números de teléfono mal compuestos.

Así, es simple detectar oportunidades de mejora, quizás en la validación de datos del formulario, lo cual seguramente optimiza la tasa de contacto, pero quizás impacta en la tasa de generación de *leads*. Contar con un embudo de conversión mapeado de manera íntegra, paso a paso, que contemple todos los canales por los cuales el usuario atravesará, y sobre todo, los KPI de cada canal, le permitirá a usted mejorar paso a paso su proceso aumentando las probabilidades de alcanzar su objetivo final de venta.

Herramientas

Para crear un embudo o *funnel* de conversión, no es necesario acceder a grandes herramientas tecnológicas; puede utilizar, simplemente, una hoja de Excel para llevar adelante el seguimiento de las distintas etapas. Sí es importante contar con herramientas que arrojen información precisa respecto de las etapas, por ejemplo, una cuenta de Google Analytics correctamente instalada en su propiedad digital con los principales eventos por mapear en su *funnel* de conversión.

Puede usar una hoja de papel, una lapicera y la calculadora de su teléfono para llevar el seguimiento diario de sus tasas de conversión del embudo, pero si los datos que contempla están medidos de manera dudosa o deficiente, la información de su embudo será generada de modo simple, pero no fiable.

En la Tabla 1, le presentamos un ejemplo de herramienta para monitorear el embudo de conversión en sus principales pasos, con las tasas de conversión correspondientes. Puede utilizar este mismo ejemplo si desea que el monitoreo sea diario, semanal, mensual o anual.

Tabla 1: Embudo de conversión. Monitoreo en hoja de Excel

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Sesiones	1200	1350	2657	3000	2987	5492
Leads	240	135	430	210	100	378
Ventas	40	15	49	89	23	56
Tasa de Conversión Sesiones / Leads	20%	10%	16%	7%	3%	7%
Tasa de Conversión Leads / Ventas.	17%	11%	11%	42%	23%	15%

Fuente: Elaboración propia.

Si bien no existen embudos de conversión predeterminados, un mismo negocio puede contar con múltiples maneras de elaborarlos, según su estrategia de ventas, los canales que emplea y sobre todo sus audiencias, las cuales se encuentran segmentadas en función de ciertos comportamientos y se convierten en un excelente *approach* para diseñar embudos de conversión específicos para cada paso del embudo principal.

En el siguiente ejemplo, nos detendremos en el paso de “Prueba gratuita a Compra” del embudo general; allí construiremos un microembudo con un *approach* de audiencias, con el fin de detectar los mejores pasos para que el usuario finalmente compre la suscripción o servicio.

- Audiencia de remarketing de usuarios que se encuentran utilizando la versión gratuita del sitio.

- Estos usuarios ya fueron impactados en primera instancia por una etapa de reconocimiento que tiene como objetivo que visiten la *landing page* que describe el producto y solo invita registrarse a la prueba gratuita.

- Posteriormente, estos usuarios ingresan a otro embudo de conversión más detallado que tiene como objetivo que compren una suscripción. El destino de las acciones realizadas puede ser una página de *pricing* o precios que presenta el costo de los planes, lo que incluyen, los *features* a los que se accede, los testimonios de usuarios que los utilizan, una *social proof*, una *brand proof*, etcétera. Usted también puede ofrecer una página para contactarse con un asesor comercial por WhatsApp o para coordinar una llamada telefónica mediante un calendario.

Lo importante de reconocer es que, además de contar con embudo macro que defina los pasos principales a alto nivel, puede construir embudos detallados dentro de cada paso que habiliten acciones para aumentar la tasa de conversión de uno al otro. Hacerlo de este modo le permite realizar pruebas y experimentos que pueden ser medidos.

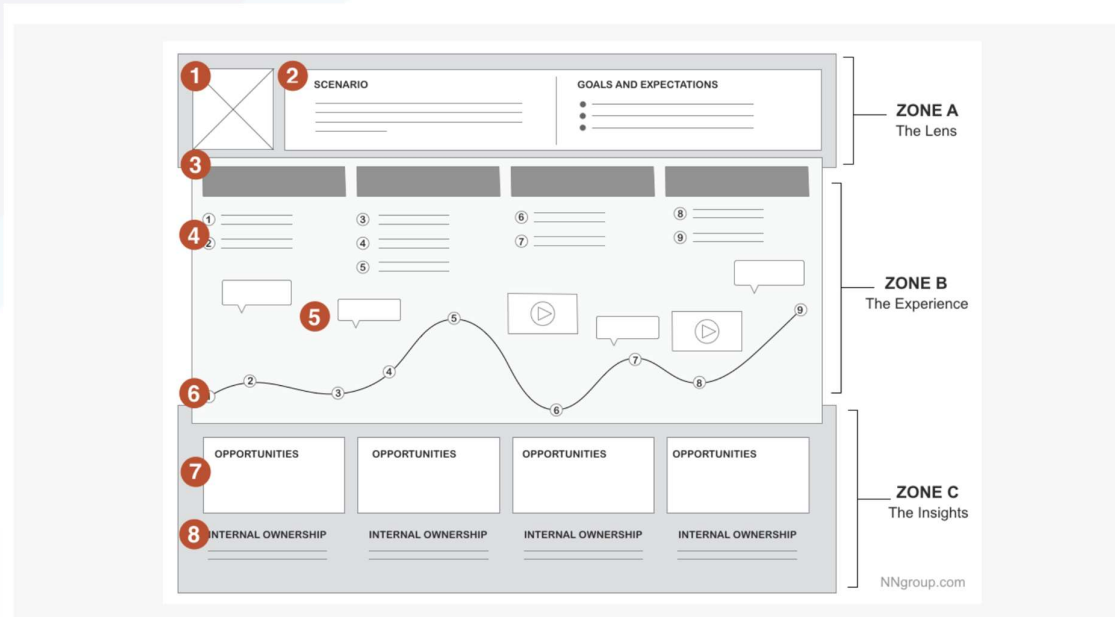
1.2.2 Customer journey

El *customer journey* o *viaje de usuario* es el mapeo completo de todos los puntos de encuentro del usuario con el producto o servicio. Brinda una visión holística de su experiencia identificando de manera visual los puntos críticos y no críticos del uso del producto o servicio.

Por supuesto, el mapeo del *customer journey* debe estar directamente asociado a los objetivos del negocio, de lo contrario solo será un soporte que no aporta valor.

Además, puede tener objetivos individuales en sí mismo, por ejemplo, conocer el proceso de compra de cierto grupo de usuarios, y a nivel interno de la empresa, detectar falta de *ownership* o propiedad de etapas del viaje del usuario.

Figura 4: Deconstrucción de un *customer journey*



Fuente: Kaplan, 2016, <https://bit.ly/35o5la2>

El mapeo del *customer journey* contempla desde la primera interacción con un anuncio, por ejemplo, hasta el último clic realizado para proceder a la baja del servicio, como también las potenciales acciones de recupero que realiza el negocio a nivel de *e-mail marketing* o mediante una llamada de recupero, etcétera; y finaliza cuando el usuario declara no querer tener más contacto con el producto o servicio. Hasta ese momento, absolutamente todas las interacciones deben ser mapeadas y, por sobre todas las cosas, medidas.

De este modo, podemos identificar ciertas etapas que agrupan las interacciones, para conformar distintos equipos que tengan la capacidad de mejorar la experiencia del cliente a través de su viaje en cada una de las fases. Dichas fases varían según diferentes autores y tipos de negocio, pero de manera general podemos identificar:

- una fase de marketing;
- una fase de venta;
- una fase de producto.

Cada una de ellas cuenta con diferentes necesidades, acciones y tipos de contenidos que el usuario experimenta a través de su viaje. Una manera simple de representarlas en una matriz que permita visualizar y trabajar en acciones es la de la siguiente figura:

Figura 5: Representación gráfica de una matriz de trabajo según fases

		Nivel de participación	Necesidades	Actividades	Preferencias de contenido
Fases de marketing	Descubrimiento				
	Aprendizaje				
Fases de ventas	Elección				
	Adquisición				
Fases de producto	Implementación				
	Prueba				
	Mantenimiento				

Fuente: Bel, 2019, <https://bit.ly/2uh9Zdd>

La pregunta frecuente es por qué debe crear un mapa del viaje de usuario. Quizás usted piensa que esto es solo para las empresas ciento por ciento de tecnología o para compañías de mayor tamaño, pero la realidad es que no. Sin importar la envergadura de su empresa o la naturaleza de su negocio, usted puede —y debería— crearlo por las siguientes razones:

- **Cambia la cultura de la empresa:** La toma de decisiones comienza a realizarse no desde la comodidad de la estructura actual de la empresa, sino desde la perspectiva de la experiencia del cliente. Esto genera un importante quiebre dentro de la organización que es doloroso en un principio, pero que luego trae grandes réditos. Empresas que han nacido con una perspectiva de procesos orientada a la experiencia del cliente hoy en día son mundialmente conocidas, tal es el caso de Amazon.com. Su actual CEO y fundador menciona en sus entrevistas que cada paso que la empresa ha dado, cada decisión que ha tomado, ha sido desde la perspectiva de mejorar la experiencia de compra del cliente. Aquella acción que no tenga impacto en ese indicador no se lleva a cabo.

- **Elimina los silos:** Permite tener una visión completa y más amplia del producto o servicio, eliminando la perspectiva individual de cada área respecto de la experiencia del cliente. La visión es parte central de la organización; compartirla es clave para alinear todas las acciones que se prioriza realizar.

- **Ownership:** El *ownership* o empoderamiento no es igual que trabajar en silos. Tener un mapa del viaje o experiencia de usuario permite identificar sus puntos de contacto, lo cual descubre áreas a las que un equipo o persona responsable al ciento por ciento podría no acceder y, por ende, permite asignar responsabilidades como también identificar referentes.

- **Personalización:** Poder identificar los distintos viajes de usuario y sus “puntos de dolor” permite segmentar de manera eficiente las audiencias y generar acciones específicas y

personalizadas para cada uno de estos segmentos, lo cual aumenta la *performance* de las campañas de marketing digital y las métricas del producto digital.

Elementos principales del mapa del viaje de usuario o *customer journey map*

- **Punto de vista:** ¿Quién es el actor de este viaje? Básicamente, se trata de identificar el usuario. Por ejemplo, ¿es un cliente frecuente o un cliente recuperado?; en el caso de una tienda *online* de deportes, ¿se trata de un deportista profesional o un *amateur* a quien le gusta la vida sana? Cada uno de los viajes, a pesar de pertenecer al mismo negocio, será diferente según el punto de vista del tipo de usuario que lo transite.

- **Escenarios:** Identificar si se trata de un viaje existente o el objetivo es mapear un nuevo viaje de un producto que no existe. Básicamente, y siguiendo el ejemplo del “actor”, es la escenografía en la cual se desempeñará.

- **Acciones, pensamiento y sentimientos:** Los usuarios son personas; por esta razón, el mapa del viaje debe contar con la posibilidad de medir, reconocer y entender los datos cualitativos, las emociones que los atraviesan en cada uno de los puntos de contacto con el negocio.

- **Puntos de contacto y canales:** Son partes fundamentales del mapeo del viaje de usuario. Consisten en cada una de las interacciones de este con el producto o servicio, y los canales son los medios por los cuales tuvo dichas interacciones. Por ejemplo, descargó un archivo utilizando su *smartphone*. Mapear las acciones y sus canales le permitirá a usted construir productos más eficientes, optimizados para los dispositivos que realmente emplean los usuarios en los momentos claves de su producto.

En el instante de plantear el diseño desde el inicio o bien actualizar un mapa del viaje del usuario, existen ciertos parámetros que debe seguir con el fin de atravesar el proceso de manera eficiente para convertirlo en una herramienta importante de toma de decisiones, y que no solo sea un “dibujo” que alguna vez la organización confeccionó.

Dentro de estos parámetros, podemos mencionar:

- Establecer o reconocer el objetivo concreto de la construcción de este mapa es el puntapié inicial del proceso. Kaplan (2016) menciona un cuestionario de preguntas claves que puede aplicarse como ayuda para esta importante definición; estas son:

- ¿En qué objetivo del negocio se basará este mapa? ¿Se trata de la descarga de un archivo o de la compra de una suscripción?
- ¿Quién será el usuario final de este mapa? ¿Qué puntos son interesantes para este tipo de usuarios?
- ¿De quién es este mapa? ¿Qué tipo de usuario o segmento refleja?
- ¿Cómo será compartido? Este punto parece simple y, por lo general, es uno en los que menos se pone el foco, lo cual constituye un grave error. De nada sirve crear un potente instrumento como el mapa del viaje de usuario, y que nadie sepa de su existencia, dónde encontrarlo, el potencial que tiene, cómo leerlo. El soporte y la forma en la que se compartirá es tan importante como la información que contiene. Poder identificar correctamente a los *stakeholders* e involucrarse en la adopción es parte fundamental de este proceso.

- Confeccionarlo basándose en la verdad. La verdad y la transparencia son claves en este proceso; solo la información verdadera conduce a cambios importantes. Afrontar la verdad cuando no arroja los resultados esperados es el primer paso para encontrar soluciones que permitan revertir la situación. Además, tarde o temprano, el comportamiento del usuario se

expresará, los resultados del negocio lo demostrarán y será imposible ocultarlos; por eso, siempre comience con la verdad por más que sea muy dura. Recuerde que no es necesario empezar de cero; tómese el tiempo para relevar toda la información existente de investigaciones realizadas con anterioridad dentro de la empresa. Quizás no se encuentren en el formato o soporte que espera en función de las metodologías que sigue, pero no olvide que continúa siendo información relevante que puede aprovechar como punto de partida.

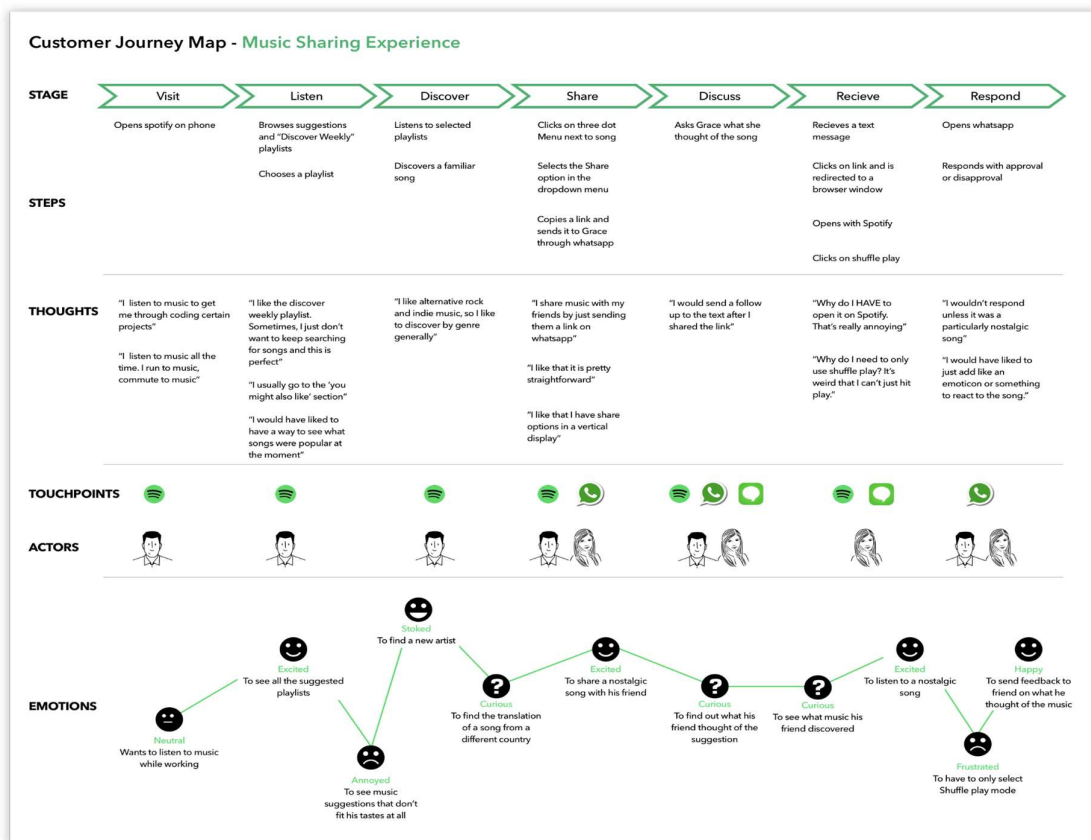
- Hacerlo colaborativo, porque el viaje de usuario atraviesa toda la organización, los equipos, las funcionalidades. Esta es una de las partes más ricas de este proceso y ayuda a alinear la organización con una nueva visión, eliminando el trabajo en silos en pro de la experiencia completa del usuario y su satisfacción.

- No enfocarse en el aspecto visual. Al confeccionar un mapa del usuario, es difícil resistir la tentación de pensar primero en el soporte visual antes que en los datos. Recuerde siempre priorizar estos últimos.

- Interactuar con todos. Cree un documento compartido con todos los *stakeholders*, no piense que solo con enviar un correo electrónico con una imagen adjunta va a lograr involucrar a los equipos. Se trata de un trabajo permanente, con actualizaciones, comunicación y participación. Por eso es importante generar las habilidades o *skills* técnicas, como también las habilidades “blandas” de comunicación y liderazgo.

Finalmente, a modo de ejemplo, le presentamos el mapa de uno de los viajes de usuario de Spotify.

Figura 6: Mapa del viaje de usuario de Spotify. Caso de estudio



Fuente: Bowen, 2019, <http://bit.ly/2QubT2M>

1.2.3 Tableros de control

Los tableros de control son herramientas fundamentales para la gestión y toma de decisiones diarias. Contar con buenos tableros de control asegura una operación constante, con experimentos, actualizaciones, cambios y toda aquella acción que conduzca a impulsar y acercar la concreción de los objetivos.

Tal como hemos mencionado en párrafos anteriores, los tableros de control pueden construirse de manera simple, no son necesarias grandes y complejas herramientas, pero sí son imprescindibles fuentes de información y datos bien medidos y fehacientes.

Al igual que para el caso de los mapas del viaje de usuario, en el momento de crear tableros de control no pase directo a la parte visual de cómo va a representarlo; primero debe crear el plan de medición que contempla (Russo, 2018):

- los objetivos de negocio estratégicos;
- el desempeño y los compromisos de las distintas estrategias (KPI);
- las métricas de medición.

Luego de estas definiciones, debe considerar que un plan de medición consta de cinco pasos (Russo, 2018):

1. objetivos;
2. estrategia y tácticas;
3. KPI;
4. segmentos;
5. *target*.

Una vez definido con claridad el plan de medición, la prioridad número dos es concentrarse en las herramientas, aspectos técnicos, embudo o *funnel* de conversión y mapa del viaje de usuario.

Finalmente, debe definirse el aspecto visual, que dependerá de quienes consuman dicha información, aquellos que necesiten más nivel de detalle y quienes requieran solo los números a alto nivel con soporte visual para entender, con solo con vistazo y en minutos, la información.

El paso siguiente es la comunicación de este tablero de control a todos los equipos y *stakeholders* del proyecto, entendiéndolo como un documento vivo importante para la toma de decisiones diarias de toda la empresa.

1.2.4 Construcción de líneas de base

Las líneas de base o *baselines* son aquellas que corresponden a datos históricos de cada uno de los KPI y objetivos del negocio. Por ejemplo, si está a punto de desarrollar un experimento de una nueva *landing page* para aumentar la tasa de conversión, su línea de base estará compuesta por la tasa de conversión promedio histórica, o bien, del mismo período del mes anterior, en el caso de que no sea una prueba A/B. Para este caso, la línea de base será la tasa de conversión de la versión original versus la variación del experimento.

Por ejemplo, si está a punto de construir una nueva página de aterrizaje para su campaña de Facebook de descarga de *e-books*, puede buscar los datos de conversión de los períodos

pasados en su cuenta de Google Analytics. En el caso de no contar con datos históricos específicos de la acción, puede recurrir a información de acciones similares realizadas con anterioridad, pero es importante destacar que, en este caso, debe encontrar aquellas que impactaron sobre el mismo segmento de usuarios que usted pretende alcanzar.

El concepto de *baseline* se utiliza por lo general en el rediseño de estrategias de marketing digital integrales y también de productos digitales. Dentro de toda la lista de detalles que debe chequear, también debe incorporar la búsqueda de los datos que componen la línea de base de los indicadores que pretende impactar con su trabajo.

¿Qué hacer cuando es un negocio nuevo y no tiene línea de base?

Debe buscar la información que exista disponible en el mercado, por ejemplo:

- *benchmarks* de la industria;
- datos de la competencia;
- casos de uso o reportes de implementaciones similares de industrias o negocios semejantes.

Actualmente, Google ofrece información valiosa en solo un par de clics: estudios, blogs, reportes que le acercan datos actuales y muy valiosos para la construcción de sus líneas de base, lo cual le permite crear objetivos SMART y tener *insights* concretos para el diseño de las estrategias que lo acerquen a ellos.

Referencias

Bel, O. (2019). *Imagen recuperada sobre fases del customer journey*. Recuperada de <https://bit.ly/2uh9Zdd>

Bowen, M. (2019). *Imagen recuperada sobre mapa de viaje de usuario de Spotify*. Recuperada de <http://bit.ly/2QubT2M>

Guidara, M. E. (2018). *Imagen recuperada sobre diseño de estrategia SMART*. Recuperada de <https://bit.ly/36rSpBy>

Kaplan, K. (2016). *When and how to create customer journey maps*. NNGROUP Blog. Recuperado de <https://bit.ly/35o5la2>

Russo, M. (2018). *Cómo crear dashboard para poner en orden tus métricas*. Paradigma. Recuperado de <http://bit.ly/2QxBh7y>