

Módulo 2: Conversion Rate Optimization

Unidad 1: CRO Fundamentals

2.1.1 Definición, alcance y *mindset*

La optimización de la conversión es el proceso por el cual las empresas logran que sus usuarios realicen más de las acciones que son inherentes a la propiedad digital donde se está desarrollando CRO (*Conversion Rate Optimization*), por ejemplo, activación y retención.

Es una tarea que debe desarrollarse de manera permanente dentro de los equipos, sin importar el área o alcance de los mismos, cada una de sus actividades debe estar marcada por la búsqueda permanente de la eficiencia a través de la optimización de las distintas etapas por las cuales un cliente atraviesa y que son parte de su alcance.

Este nuevo *mindset* o manera de pensar, implica experimentar y hacer las cosas de una manera diferente o al menos continuar haciendo todo de la misma manera pero con números concretos que avalen la decisión de continuar como siempre. Claro que la experimentación debe estar guiada por un proceso e indicadores que generen el entorno apropiado para generar impacto en los KPI (*Key Performance Indicator*) estratégicos de la empresa.

Algunas organizaciones han optado por bajar este nuevo *mindset*, definición y alcance en un nuevo rol conocido como CRO. El CRO, como rol, tiene la responsabilidad de generar acciones que aumenten la conversión de el o los viajes de usuario que tenga asignado. Sin duda, es un rol un que debe combinar un set de habilidades amplio con profundidad en ciertos temas. Dentro de las habilidades con las que debe contar un CRO se encuentran las descritas a continuación.

- **Analítico:** debe poder entender los datos, realizar consultas en bases de datos, Google Analytics, etc.
- **Técnico:** idealmente es aconsejable contar con ciertos conocimientos de algunos lenguajes, sobre todo, si trabaja en entornos digitales, tales como HTML y Javascript. Este aspecto no es excluyente, ya que puede trabajar en dupla con recursos técnicos dentro de la empresa.
- **Trabajar en equipo:** este nuevo *mindset* que el entorno digital propone en todos sus aspectos, aplica también en CRO. Debe poder formar equipos de trabajo multidisciplinarios

con UX/UI, *researchers, developers, product owners*, analistas web y de analítica avanzada, *paid media strategists*.

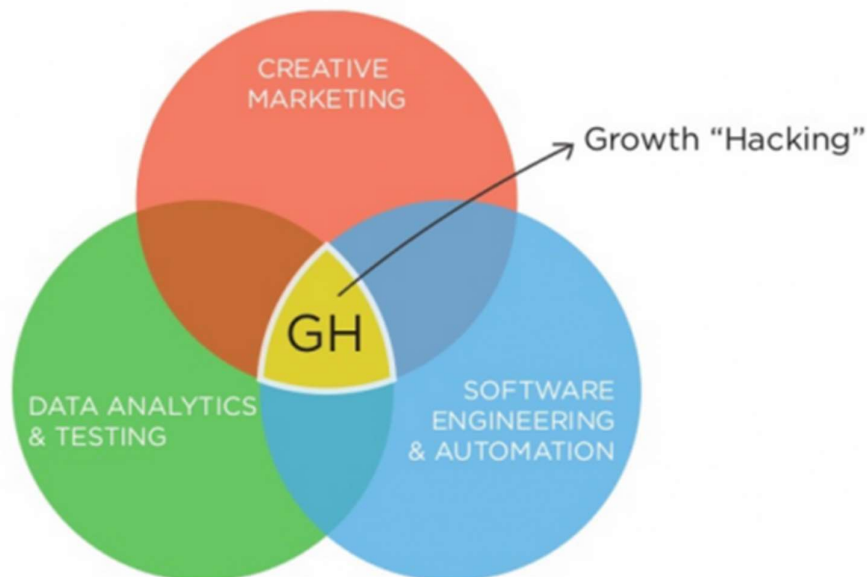
- **Ágil:** debe ser capaz de moverse rápidamente a lo largo del proceso, aprendiendo a decir que **no** con datos y avanzar con aquellos que **sí** generan impacto o valor en los indicadores estratégicos de la organización. Para poder generar esta agilidad debe seguir el proceso de CRO el cual le brinda el entorno ideal para llevar a cabo su actividad.

- **Perseverante:** aprender a probar y probar de nuevo es parte fundamental. Por lo general, los experimentos no salen o no son exitosos, o sino más bien la falla proviene de los pasos anteriores y, en todo caso, genera un aprendizaje. Aprender a lidiar con esta situación, afrontarla y hacerla parte del aprendizaje de manera permanente, es una habilidad blanda clave para este perfil.

- **Creativo:** debe ser capaz de generar variaciones con la data analizada, lo cual requiere de creatividad para el desarrollo de nuevas versiones de un sitio web, diseño de un carrito de compras, etc.

La mayoría de estos aspectos también pertenecen al perfil del *Growth Hacker*, solo que en este último caso, cuenta con una serie de herramientas más de análisis de negocio y alcance, pero en su core de habilidades son iguales.

Figura 1: Perfil del Growth Hacker



Fuente: Growth Hacking Labs, 2014, <https://bit.ly/2wumpiP>

Finalmente, luego de definir este perfil, debe preguntarse si usted desea convertirse en un CRO (o ya lo es y esta es la primera vez que escucha el nombre) o bien, si su empresa necesita un CRO, la respuesta es **sí**, el mercado los necesita. Existen múltiples perfiles alrededor del CRO, por ejemplo analistas web, los cuales cuentan con el conocimiento de cómo obtener la información, pero generalmente no son formados en el *mindset* de generar *insight* que favorezcan la experimentación. Entonces, ¿un analista web puede convertirse en CRO? **SÍ**, pero si desea que su negocio crezca rápidamente mejorando sus tasas de conversión actuales, tome

las riendas del proceso de CRO, involucre a los perfiles adecuados o bien tome un CRO dentro de su empresa.

2.1.2 Proceso de CRO

Tal como hemos mencionado, el proceso de CRO guía la experimentación dentro de la empresa, lo cual permite generar impacto en las diferentes tasas de conversión del *funnel*, tales como la activación y retención de clientes. El proceso de CRO es general, no específico para la retención o activación, sus etapas permiten involucrar a todas las habilidades y datos necesarios para generar variaciones y experimentos exitosos.

Veamos algunas consideraciones respecto al proceso.

- **Dinámico e iterativo:** no cuenta con un principio y fin, puede tener como punto de partida cualquiera de las etapas. Es iterativo ya que el experimento no finaliza cuando se alcanzó el objetivo planteado, siempre existe la oportunidad de probarlo nuevamente para llegar hasta el máximo potencial de conversión de dicha propiedad.

- **Atemporal:** el proceso puede ejecutarse sin importar el momento o ciclo del producto, servicio o campaña digital. Si bien es probable que cuente con mayor énfasis en una etapa por sobre otra dependiendo el estado del producto, no existe una condición de tiempo o madurez para ejecutarlo.

- **Analítico y documentado:** cada etapa tiene un objetivo y ejecución de tareas concretas, las cuales es importante documentar a los fines de generar un *backlog* de aprendizaje que pueda ser tomado por cualquier integrante de la empresa a los fines de no realizar los mismos experimentos si es que alguien los hizo anteriormente.

- **Síncrono:** si bien el proceso puede iniciarse desde cualquiera de las etapas, a partir de la etapa de inicio comienzan con una sincronía que debe respetarse.

Como todo proceso, cuenta con una representación gráfica, la cual ilustra cada una de las características mencionadas anteriormente.

Figura 2: Proceso de optimización de la conversión

> Conversion Rate Optimization

Proceso



Infografía: emfasi.com

Fuente: Emfasi, s.f., <https://bit.ly/3c36jNI>

Antes de definir las etapas del proceso de CRO, existe una micro etapa previa correspondiente a la priorización de ideas.

La **priorización de ideas** es básicamente el *backlog* o historial de todas las ideas que surgen del responsable CRO, como así también, de los diferentes equipos de la organización. El objetivo de esta etapa es no “matar” ideas de una reunión, por el contrario se trata de analizar todas ellas a través de una matriz de impacto y esfuerzo que determina cuáles son aquellas que deben continuar y pasar al proceso de CRO.

Contar con este documento, además de ser muy útil para no asignar recursos a un experimento que no tiene impacto, es contar con un historial de ideas el cual se puede retomar en cualquier momento, ya sea como fuente de inspiración como así también para no duplicar esfuerzos en ideas ya priorizadas.

A continuación, una vista previa y enlace al documento, el cual por cierto debe ser un documento vivo compartido por toda la organización o al menos por los equipos responsables de productos digitales, campañas de marketing y CRO.

Figura 3: Matriz para la priorización de ideas

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Channel	Strategy	Status	Lead Quality	Impact	Cost	Effort	Score	Jira task	Test Strategy	CAC	Response Rate	Conversion Rate	LTV
		2 - Testing	1 - High	3 - High	1 - Low	1 - Low	0.63						
		2 - Testing	1 - High	2 - Medium	1 - Low	1 - Low	2.13						
		1 - Idea	3 - Okay	3 - High	1 - Low	1 - Low	2.86						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						
							#VALUE!						

Fuente: captura de pantalla de documento en Google Drive (<https://bit.ly/3c9oQYG>)

Tal como puede observar, existen distintas categorías que pueden ser definidas según el impacto alto, medio o bajo, el segmento de usuarios a los cuales la idea impacta, etc. Como resultado, tendrá valores acompañados con colores, siendo aquellos en verde los que debería priorizar y llevar al frente del proceso de CRO. Estos son los llamados *quickwings* o ganancias rápidas, aquellos experimentos que generan un alto o medio impacto con un esfuerzo y costo bajo.

Claro que también puede comenzar por aquellos en rojo, es decir, que tienen un alto impacto, una base de usuarios muy grande y un costo elevado. Sin duda estos son proyectos transversales y a largo plazo, tales como un rediseño completo, la adquisición de una nueva herramienta, etc.

La recomendación es contar con muchas ideas que generen *quickwings*, produciendo pequeños incrementos en la tasa de conversión, pero en mayor volumen y en plazos más cortos con pocos recursos, inclusive solo con el tiempo y esfuerzo del responsable CRO.

A continuación, la definición de cada una de las etapas mediante el uso de un ejemplo práctico.

1. **Identificar el problema:** por ejemplo, perdemos muchos usuarios en *landing*, no terminan de completar el formulario y abandonan el sitio sin dejar sus datos. Un problema a la vez, es importante no sumar más de un problema a resolver en una misma iteración del proceso de CRO. Por más que le parezca un problema sencillo o muy pequeño, tómelo como una sola iteración para dar la vuelta completa al proceso.
2. **Analizar y comprender el problema:** poner en limpio la declaración anterior, por ejemplo, se menciona el término “muchos”, entonces intentará poder darle una dimensión numérica y temporal, compararla con los mismos periodos del mes anterior le brindará más conocimiento para poder avanzar al próximo paso. Puede buscar en su cuenta de Google Analytics datos históricos y comenzar a realizar comparaciones, consultar con otros miembros del equipo para entender si existe cierta estacionalidad, miembros de los equipos técnicos por si hubo caídas en algún servicio, miembros de los equipos de *paid media* para saber si hubo nuevas implementaciones en las campañas de marketing digital o si las cuentas tuvieron algún problema técnico. Básicamente, comenzar a hacerse la mayor cantidad de preguntas que puedan brindarle contexto de la situación. Luego, analizar si es necesario o no continuar al siguiente paso, puede que como resultado del análisis y comprensión del problema no sea realmente un problema, sino algo estacional con lo que no puede hacer nada al respecto.

- a. Siguiendo el ejemplo de la *landing*, una manera de obtener más información puede ser utilizando grabación de sesiones para ver cualitativamente el comportamiento de los usuarios con el formulario.
3. **Planteamiento de la hipótesis:** las hipótesis son declaraciones que deben ser validadas, por ende, su formulación debe ser impecable ya que guiará todo el proceso de experimentación. Debe contener todos los elementos necesarios para avanzar al siguiente paso y generar propuestas de solución que puedan verificar dicha hipótesis. Son tan importantes las hipótesis, que existe documentación ([clic acá para acceder a la documentación](#)) de guía específica para la generación de hipótesis, la cual incluye las preguntas necesarias que debe formularse para redactarla y la identificación de los KPI primarios y secundarios que guiarán su experimento.
 - a. Ejemplo de redacción de hipótesis: *creemos que si disminuimos la cantidad de campos obligatorios en el formulario de la landing "x" podremos aumentar un 5% la conversión en comparación con el mismo periodo del mes anterior.*
4. **Propuesta de solución y test:** consta en elaborar el test y la modalidad del mismo, tanto si será un a/b test, una personalización, un test multivariable, etc. Además, en esta etapa debe generar:
 - a. diseño de la variación;
 - b. estimación de la muestra, es decir, cantidad de usuarios;
 - c. estimación de duración del test para alcanzar resultados fiables;
 - d. establecer los indicadores y donde serán medidos, por ejemplo, en Google Analytics;
 - e. la ejecución del mismo en la herramienta de testeo que tenga disponible o que tenga correlación al test a realizar.

Los puntos mencionados se profundizan en el módulo 2 de esta lectura.

5. **Análisis de los resultados:** la etapa en la cual debe concentrar los esfuerzos en analizar la información que el experimento genere. Es un momento de foco en las herramientas analíticas que definió para medir los KPI específicos del experimento. El término "foco" parece obvio, pero es muy simple perderlo al momento de indagar en las herramientas analíticas, la cantidad de información que arrojan puede desviarlo de mirar el comportamiento de los KPI que el experimento debía mover. En este caso, siempre remítase a la definición de la hipótesis, donde estableció los indicadores primarios y en el caso de ser viable, los secundarios.
6. **Mejora continua:** se trata de las posteriores iteraciones sobre los resultados del experimento realizado. En el caso de que los resultados sean concluyentes de manera positiva, puede analizar la posibilidad de potenciar aún más el resultado obtenido. Una segunda iteración producto de la información recabada durante el proceso, detecta nuevas oportunidades de mejora. En el caso de resultado negativo, es la oportunidad de analizar hacia atrás el proceso para encontrar en qué etapa hubo una falla, tal como hemos mencionado, no existen experimentos fallidos, sino aprendizajes sobre algunas de las etapas del proceso que pueden mejorar. Generalmente, estas fallas se dan en la etapa de formulación de hipótesis y en menor grado en la etapa de implementación del experimento. En este último caso, por lo general, corresponde a fallas técnicas de los sistemas o herramientas que se utilizan, partiendo de la base que es tecnología y la misma puede fallar.

2.1.3 Obtención de *insights*, fuentes, técnicas y herramientas

Tal como habrá notado en las etapas del proceso de CRO, los datos y la información son parte fundamental, tanto en el análisis como en la obtención de los mismos, de hecho ocupa 2 de los 6 pasos del proceso. Esto se debe, básicamente, a que la información y los datos son fuentes necesarias para la toma de decisiones.

Al referirse a *insight* hablamos de aquellos datos claves con los cuales ya cuenta o bien, los nuevos generados. Son esos enunciados precisos y con números que lo avalan, por ejemplo: el 20% de los nuevos usuarios que descargan el fragmento online del libro, luego compran la versión completa. Este es un *insight* claro y concreto basado en números que usted puede tomar como referencia en caso de existir con anterioridad, o bien, que ha descubierto mediante el análisis de los datos existentes.

Contar con un libro de *Insight* o aprendizajes le ahorrará mucho tiempo al momento de pensar sus próximos experimentos, además, se convierte en una fuente de información muy valiosa para la empresa. Por esta razón es muy importante documentar.

Al referirnos a “fuentes” se trata del lugar donde nacen los *insights*, dichas fuentes pueden ser:

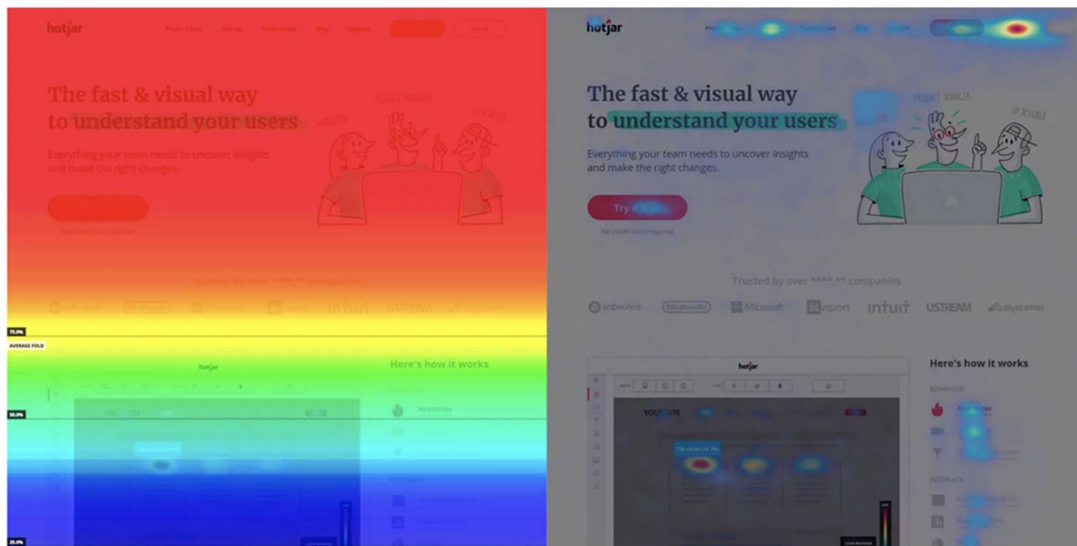
- **Fuentes externas:** aquellos datos que provienen puertas afuera de la empresa y que no fueron generados con sus propios usuarios:
 - *benchmarks*
 - reportes de industria
 - reportes de la competencia
 - Google trends & finanzas
- **Fuentes internas:** aquellos datos generados puertas adentro de la organización y con datos concretos de los usuarios o clientes de la empresa.
 - Fuentes cualitativas: aquellas que corresponden a datos “blandos” de los usuarios, tales como encuestas.
 - *UX research*: si cuenta con un equipo o responsable de UX, podrá llevar adelante un plan de investigación integral, que incluya información generada de manera interna con sus propios clientes, información de mercado, *benchmark* y competencia. Los perfiles UX cuentan con diferentes habilidades y técnicas (las cuales abordaremos en profundidad más adelante en las lecturas) para generar *insight* con usuarios.
 - Fuentes cuantitativas: información que proviene de tableros de Google Analytics, por ejemplo.
- **Mix:** si ya cuenta con ciertos datos internos y externos, puede generar sus *insight* realizando un mix de información, el cual puede resultar sumamente valioso al tener la

perspectiva de sus propios clientes y de lo que está sucediendo en el mercado en general.

A nivel de técnicas, vamos a concentrarnos en las más utilizadas dentro de la industria y que le permiten de manera rápida, sin grandes esfuerzos técnicos, económicos y de contrataciones o capacitación de equipos de trabajo, comenzar a valerse de los primeros *insight* de su libro de aprendizajes. Se trata de fuentes de información cualitativa.

1. **Grabación de sesiones o *sessions recording***: consiste en registrar en video la navegación del usuario en una o más url determinadas. Dicha grabación, además, arroja información cualitativa de la misma, por ejemplo: navegador, dispositivo, versión del navegador, etc. Además, también puede optar comenzar a grabar una sesión cuando existe un comportamiento determinado como por ejemplo, un clic en un botón, realizar *scroll* hasta una altura del sitio, un tiempo determinado de permanencia en la página.
2. **Mapas de calor o *heatmaps***: funcionan de manera similar a la grabación de sesiones, solo que resumen el comportamiento de un número de usuarios determinados en un solo documento estático que muestra los puntos de mayor clic y el *scroll* de los usuarios por concentración a nivel de volumen. Es información cualitativa construida con datos cuantitativos representados con una escala de colorimetría, donde el rojo es mayor concentración, por ejemplo, las partes del sitio donde encuentra mayor cantidad de clics.

Figura 4: Heatmaps



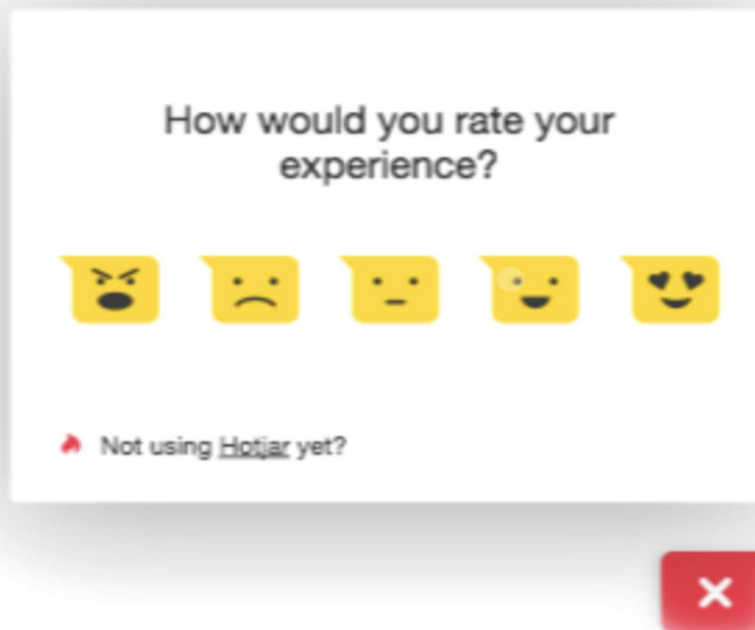
Fuente: Hotjar, 2019, <https://bit.ly/2SZnqqE>

3. **Encuestas, *feedback***: el *feedback* cualitativo por parte de los usuarios es extremadamente valioso, la combinación del mismo con información cuantitativa de herramientas analíticas, permite obtener *insight* de alta calidad para la toma de decisiones. Existen múltiples maneras de obtener *feedback* cualitativo y muchas de

las buenas prácticas provienen del mundo del *research* o investigación tradicional, con ciertas mejoras debido a la dinámica, agilidad, facilidad y posibilidad de intervenir en los “momentos de la verdad” de los usuarios, es decir, en el momento preciso que se encuentran con la situación a encuestar. Sin ingresar al plano de las herramientas, podemos mencionar:

- a) encuestas o *polls*: en esta caso se trata de realizar preguntas a los usuarios, las mismas pueden ser abiertas o cerradas, dependiendo el objetivo de la investigación, la amplitud de la audiencia y capacidad de procesamiento de datos;
- b) *incoming feedback* o comentarios proactivos: este tipo de *feedback* es muy frecuente en productos digitales, en los cuales se consulta de manera constante a los usuarios dentro de ciertas secciones o funcionalidades del producto. Utilizado frecuentemente para medir la satisfacción del cliente de una manera simple, rápida y visual que permite obtener datos en el “momento de la verdad” de los usuarios.

Figura 5: Incoming feedback de Hotjar



Fuente: Hotjar, 2019, <https://bit.ly/2SONFkJ>

4. **Pruebas con usuarios:** esta metodología consiste en generar prototipos en “baja”, con la funcionalidad a desarrollar, planteando una cantidad de escenarios, viajes

o variaciones para alcanzar un mismo objetivo. De este modo, se somete a la variación a un grupo de usuarios y a un grupo de control, se les asigna un objetivo de lo que deben hacer y se les entrega el prototipo para que el usuario interactúe con el mismo hasta cumplir o no el objetivo.

- a) Durante el proceso, puede contar con un equipo de observadores que toman nota de los atajos que los usuarios tomaron, los problemas o dudas que manifestaron, ya sea de manera oral, escrita o durante el uso del prototipo. También puede grabar dichas sesiones y luego observar los videos, asimismo, es muy importante tener en cuenta el *feedback* o comentarios durante el momento en el cual están realizando la acción, es el “momento de la verdad”.

Existen herramientas que permiten crear variaciones o experiencias no productivas, tales como un viaje de compra online nuevo, una versión de una *landing*. Usted luego debe subir una base de emails, la distribución porcentual del grupo de control y cuantos visualizaron cada variación, crear un email donde invita a los usuarios a concretar una acción alineada a un objetivo claro, dispara el correo y luego puede recibir los resultados de quienes atravesaron por la experiencia enviada. Es similar a una prueba con usuarios presencial, pero 100% online.

5. **Google Analytics:** si cuenta con una cuenta de Google Analytics conectada a sus propiedades digitales o producto digital, cuenta con una importante e interesante fuente de datos cuantitativos. Estos datos muestran el comportamiento de los usuarios en niveles de clics, impresiones, sesiones, duración de sesión, dispositivos, etc.

Al momento de definir sus fuentes de datos, no existe uno mejor o peor que otro, son diferentes y para cumplir distintos objetivos, siempre dependiendo de la hipótesis a validar, la recomendación siempre es que pueda sumar fuentes cualitativas y cuantitativas, un combo esencial para obtener *insights* de calidad para la toma de decisiones.

Finalmente, tenga presente que luego de seleccionar la o las mejores tácticas para su investigación debe recolectar los resultados, para ello es importante que siempre tenga en mente lo que vino a buscar y trate de enfocarse en ello. Estas herramientas suelen entregar mucha información, la cual no siempre es toda valiosa para su objetivo. Sobre todo en el caso de la grabación de sesiones, donde tiene la oportunidad de ver el comportamiento real de sus usuarios con su producto o servicio, esto suele ser muy atrapante y también puede dispersarse. Por esta razón, cada vez que ingrese a ver grabaciones, refresque el objetivo o el set de preguntas a responder con dichas grabaciones.

Herramientas

Tal como hemos mencionado, el objetivo, además de aprender estos aspectos, es que pueda llevarlos a la práctica en su negocio o emprendimiento. Para eso la sugerencia en cuanto a herramientas debe ser simple, fácil de usar e instalar, y que le permita probar el producto/servicio antes de considerarlo dentro de su presupuesto. Esto le permite aprender a usar la herramienta obteniendo información real, y en el mejor de los casos a un costo bajo o cero durante un periodo de tiempo de aprendizaje, pero con un fuerte agregado de valor desde el principio.

Dentro del *stack* tecnológico para esta clase de acciones, Hotjar se destaca en cuanto a facilidad de uso, *features* y precio, por supuesto con modelo *free for life* el cual le brinda acceso a una serie de *features* con algunas limitaciones en su uso, por ejemplo, cantidad de *heatmaps* que puede grabar en total, encuestas que puede ejecutar, etc. Lo cual, como mencionamos, puede satisfacer su necesidad solo con el uso de este plan.

Otra herramienta para grabar sesiones en dispositivos web es Inspectlet, virtuosa herramienta solo para la grabación de sesiones, esto en caso que considere que no es necesario contar con las herramientas para realizar encuestas, *polls*, etc.

Tenga en cuenta que la mayoría de las herramientas que ofrecen *features* para poder llevar adelante las tácticas de grabación, encuestas y *feedback*, en su mayoría son para productos o servicios web, no aplican para App. El mercado de herramientas de este tipo para App es más acotado en cuanto a oferta y por lo general, los costos de las herramientas son más elevados y su implementación no es tan sencilla. Esto se debe a que, básicamente, la tecnología web es diferente a las de las App, las cuales el impacto de una tecnología de desarrollo a otra impacta en la adquisición de herramientas. La velocidad de actualización y cambio de las Apps es mucho más acelerada que la web, por ende, la actualización y adquisición de herramientas es más costosa.

Herramientas para App pueden ser Smartlook y Appsee. Para la obtención de datos cuantitativos puede contar con la “madre” de todas las herramientas, Google Analytics.

Implicancias generales de la implementación de la herramienta y técnicas

Tenga en cuenta que para usarlas, al igual que cualquier otra, debe instalar un código en el *header* de su propiedad digital, a los fines de permitir el uso. Otra opción, en caso que la herramienta lo permita y no genere ningún inconveniente técnico, es instalarla a través de su GTM (*Google Tag Manager*), lo que suele suceder con este tipo de implementación es que generan inconvenientes técnicos, como por ejemplo, *flickering* o parpadeo de la sesión. Esto no aplica para todas las herramientas disponibles, pero si le recomiendo pueda revisar esto en la documentación de las *tools*.

Es muy importante poder asegurar que el código está bien instalado y se dispara correctamente. Para ello, Hotjar cuenta con una opción que realiza un diagnóstico inmediato y le indica la disponibilidad de la herramienta en cuanto a la instalación del código.

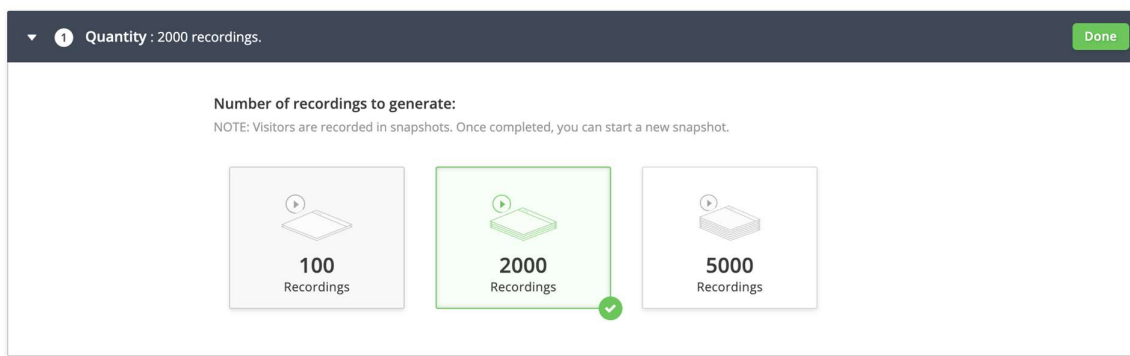
En cuanto a *settings* iniciales para poder usar Hotjar, como la mayoría de las herramientas, son muy similares entre sí respecto a las grandes configuraciones, como por ejemplo *target*, apariencia, dispositivos.

A continuación, abordamos el *setup* inicial de una grabación de sesión o *session recording* a los fines de establecer el *mindset* inicial de cómo diseñar la táctica de la grabación. Tenga presente que usted debe llegar a la herramienta con el diseño integral de lo que desea hacer, esto implica que las grandes definiciones, hipótesis y configuraciones las tiene que tener pensadas previo a configurar la táctica, caso contrario, perderá mucho tiempo y foco en algo que no tiene que ver directamente con la configuración de la encuesta, grabación o *heatmap*.

- **Paso 1:** haga clic en “*Recording visitors*”, dependiendo el idioma en el que tenga configurada la herramienta.

- **Paso 2:** cantidad de grabaciones: elija la cantidad de grabaciones que desee realizar.
 - **Importante:** tenga presente que luego debe visualizar estas grabaciones, por ende, es tiempo que debe ocupar para verificar cada una de ellas. Es muy tentador grabar más de 1000 sesiones, luego se encontrará con que es muy demandante la visualización de cada una de ellas. Así mismo, la definición de la cantidad de grabaciones debe estar dada por una condición estadística donde usted pueda reconocer cuánto es una muestra significativa en base a su audiencia de origen. Es clave que pueda definirlo correctamente a los fines de grabar las sesiones necesarias, optimizar su tiempo y tomar decisiones con información que verdaderamente representa al comportamiento regular de sus usuarios.

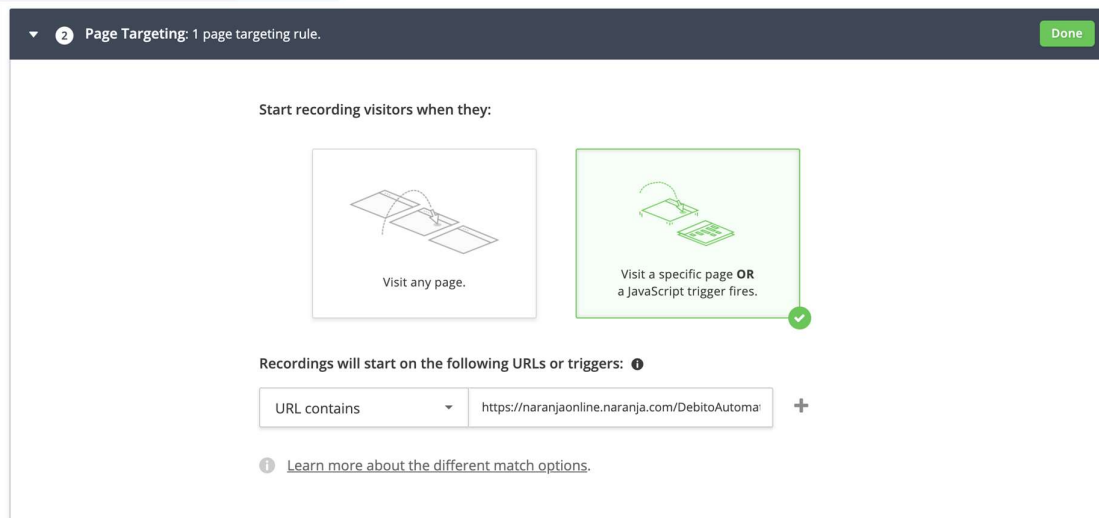
Figura 6: Selección de cantidad de grabaciones



Fuente: captura de pantalla de la web Hotjar (<https://bit.ly/2HNXgCk>)

- **Paso 3:** selección del target: en este paso usted define la o las páginas que desea grabar de su sitio o producto online. Cuenta con la opción de grabar en todas las páginas donde el código de la herramienta se encuentra instalado, o bien seleccionar urls específicas según ciertos criterios de condicionamiento de las mismas, tales como *exact match*, *contains*, a los fines de permitirle un manejo de sesiones y urls acorde a su objetivo y el mapa de urls de su sitio web o producto/servicio online.
 - **Importante:** si usted desea grabar un viaje completo de un usuario, asegúrese de contemplar los parámetros de url que definen el *root* completo de este viaje a los fines de poder mapear el movimiento de una página a la otra del usuario, por ejemplo, si desea grabar un proceso de compra o el paso a paso de un carrito de un e-commerce.

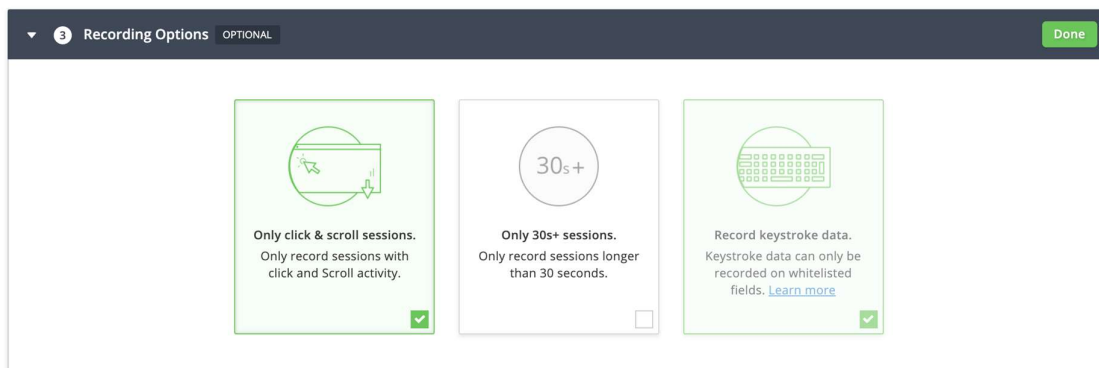
Figura 7: Selección de target



Fuente: captura de pantalla de la web Hotjar (<https://bit.ly/2HNXgCk>)

- Paso 4:** selección del tipo de sesiones a grabar: esta opción es muy interesante, ya que es otra manera de segmentar qué tipo de sesiones desea realmente grabar, es otra manera de micro segmentar a los fines de ser más eficiente con el uso de esta táctica. Por ejemplo, puede grabar sesiones que duren una x cantidad de tiempo, que realicen clics y *scroll*, o bien aquellas que hayan ejecutado cierta acción que sea de su interés. Esta opción existe ya que, como mencionamos anteriormente, el tiempo que demanda la visualización de las grabaciones es alto, y si cuenta con una *landing*, sitio o producto donde el usuario puede realizar múltiples acciones, quizás grabará sesiones de usuarios que no estarán dentro del *target* que desea para poder validar su hipótesis, por ende, perderá mucho tiempo observando comportamientos de usuarios no alineados a la información que necesita.

Figura 8: Selección de target en función del comportamiento en el producto digital



Fuente: captura de pantalla de la web Hotjar (<https://bit.ly/2HNXgCk>)

- Paso 5: Play, ¡a grabar!:** en este paso sólo debe dar clic en el botón de comenzar y automáticamente comenzará a compilar grabaciones de sus usuarios.

Estos mismos criterios aplican al momento de realizar cualquiera de las otras tácticas (encuestas, *heatmaps*, etc.), para el caso de *feedback* y encuestas, varía en cuanto a que debe definir las preguntas de los usuarios. Recuerde que usted debe abrir la herramienta solo para configurar técnicamente cada uno de estos pasos, previamente debe contar con el diseño de la acción en otro documento, donde parta de la hipótesis a validar, el segmento de usuarios, la propiedad o producto digital donde lo va a ejecutar, etc. Básicamente, todo lo que necesita para llevar adelante la investigación con sus usuarios.

2.1.4 Tips de *research* para activación y retención

Ahora que ya conoce las técnicas más utilizadas para obtener *insight* cuantitativos y cualitativos de sus usuarios, veremos cómo aplicarlos para poder optimizar la activación y retención de los usuarios de su producto o servicio.

Es importante destacar que los procesos de activación y retención son tan importantes como el de adquisición de tráfico, cada una de las etapas del *funnel* merece el tiempo, estrategia, táctica, experimentación y optimización tal como cualquier otro, por eso estos tips apuntan a fortalecer estos pasos dentro del proceso comercial mediante la obtención de información de calidad que le permita tomar decisiones potentes basadas en datos.

Activación

La activación, dependiendo del embudo de conversión del negocio, se entiende en lograr que un usuario tome acción concreta y tenga su primer uso del producto o servicio. Decimos que depende del embudo de conversión, ya que en aquellos modelos *freemium*, la activación puede ser entendida con convertir a las visitas en usuarios utilizando versión *freemium* en modelos que no cuentan con *trials* o versiones de prueba, la activación es entendida como lograr que adquiera el producto o servicio.

En primer lugar, debe mirar sus métricas de activación, fuentes de información cuantitativas internas, las cuales puede encontrar en sus tableros de Google Analytics (puede buscar también información de fuentes externas, *benchmarks* o análisis de la competencia o de productos similares para entender si sus métricas de activación están en la línea de base o realmente son un problema). A continuación, se mencionan algunas fuentes de información internas.

- Modelos con *trial* o prueba gratuita:
 - cantidad de visitas al *site*, *landing*;
 - cantidad de usuarios que activan prueba del producto o servicio;
 - tasa de conversión entre usuarios que activan y visitas al *site*.
- Modelos sin prueba gratuita:
 - cantidad de visitas al *site*, *landing*;
 - agenda llamada de venta, agenda demo, ve webinar, etc.;
 - tasa de conversión entre usuarios que activan y visitas al *site*.

Por supuesto que entre cada una de estas métricas existen micro indicadores y tasas de conversión que tienen que ver con el proceso que cada negocio utiliza para la activación, por ejemplo:

En el modelo sin prueba gratuita, seguramente el usuario llega a un sitio y agenda una llamada, o bien apunta a una demo para que alguien pueda mostrarle el producto y finalmente, al vendedor para concretar la activación. Por ende, contamos con un nuevo indicador que muestra la performance del medio utilizado para lograr la activación del usuario, por ejemplo, una llamada telefónica o videollamada donde se muestra el producto en funcionamiento.

En un modelo de prueba gratuita, los indicadores correspondientes a la activación tendrán que ver con la performance de quienes están utilizando la prueba gratuita, los *features* que puede utilizar, cuales usa de manera frecuente, en cuáles hace clic para poder usar y no puede por estar en una versión gratuita, etc. Otro tipo de indicador del producto o servicio en prueba gratuita será el tiempo y cantidad de veces que lo utilizan, esto permite entender cuáles de estos usuarios son los más propensos a activar la licencia.

En segundo lugar, debe establecer una serie de preguntas o hipótesis que pueden explicar las caídas o *drop off* que no permiten llegar al % de activación esperado. Dichas hipótesis pueden categorizarse a los fines de priorizar y seleccionar las mejores tácticas para investigar y validarlas o no.

- **Hipótesis técnicas-tecnológicas:** aquellas relacionadas directamente a aspectos tecnológicos propios de la solución, los cuales pueden ser eventos frecuentes o esporádicos. Por ejemplo:
 - caídas en los servidores, lo cual afecta la disponibilidad del activo digital;
 - tecnología obsoleta o desactualizada que afecta la performance del activo digital en relación a la tecnología de uso de los usuarios, como versiones de navegador que no son compatibles con la última versión del producto o servicios, generando un impacto en el diseño y usabilidad, lo cual puede esconder o no mostrar bien botones que son importantes para el proceso de activación.
- **Hipótesis de UX/UI (diseño de producto):** aquellas que tiene relación con el diseño del producto o activo digital. Por ejemplo, la ubicación de elementos, textos, bloques de información.
 - Aquí se pueden incluir las relacionadas al *copywriting*, sobre todo en este último tiempo que es considerado como parte de UX, UX Writing.
- **Hipótesis de marketing:** este es un gran grupo donde impactan múltiples variables relacionadas a la estrategia y operación de marketing, quien es responsable del *awareness* o reconocimiento del producto/servicio.
 - **Tráfico:** los usuarios segmentados en las campañas de marketing o *remarketing* (dependiendo el modelo de negocio) no son calificados. Aquí puede revisar los criterios de segmentación, bases de datos utilizadas, plataformas, redes sociales utilizadas.
 - **Creatividad:** todo lo referido a la composición de los anuncios, desde las imágenes y botones, hasta el texto de los mismos.
 - **Tipos de campaña:** si está utilizando el objetivo de campaña adecuado para la conversión de activación que persigue. Por ejemplo, si la activación se da por

un contacto telefónico y usted está realizando campañas de *branding* a un sitio web donde el usuario no puede agendar la llamada, sin duda es una oportunidad de mejora para llevar a los usuarios a un medio directo de contacto telefónico.

- **Hipótesis sobre el producto/servicio:** en un último nivel, puede comenzar a cuestionar si realmente el producto o servicio que ofrece se encuentra en el estado y ofreciendo lo que realmente sus potenciales clientes demandan. En un mercado tan flexible y cambiante, es posible que el producto alcance su maduración de manera rápida y necesite de innovación para continuar vigente y mantener sus tasas de conversión históricas.

En tercer lugar, intente recopilar la mayor cantidad de *insights* de fuentes internas y externas que tenga disponible, para comenzar a transitar la validación de las hipótesis que planteó. En el caso de contar con poca información, desactualizada o inconsistente, comience su proceso de *research*, en el cual deberá tener en cuenta los siguientes aspectos a los fines de definir cuál será la mejor táctica.

- Análisis de la propiedad digital a la cual llega el tráfico:
 - mapee las urls donde se produce este *drop off* que afecta su activación.
- Estime el tamaño de la muestra de usuarios que necesita para contar con una validación:
 - mida la cantidad de tráfico que recibe diariamente en las urls mapeadas a los fines de entender cuántas sesiones necesita para su *heatmap*, grabación, usuarios encuestados, etc. Este paso es muy importante ya que define la duración de la acción de *research*, por ende, lo acerca o aleja en tiempo a la implementación de un experimento para solucionar su problema de activación.
 - Tenga en cuenta que si el envío de la herramienta de *research* será por otro canal, por ejemplo e-mail, debe considerar que este se ve influenciado por otras métricas propias del canal, tales como envíos fallidos, tasa de apertura, tasa de clic. Estas tasas afectan el resultado final de su muestra, por ejemplo, si su tasa de apertura de e-mails es del 20% y usted calculó que necesita una muestra de 100 usuarios, contemple que finalmente solo 20 personas abrieron su e-mail y otro % menor lo responderán.
- En base a la hipótesis a validar y la información de 2 puntos anteriores, defina la táctica, por ejemplo:
 - hipótesis técnicas: puede realizar grabación de sesiones (dependiendo la falla) o bien chequear un *crashlytics*;
 - hipótesis de UX/UI Diseño del producto: la grabación de sesiones y *heatmaps* son herramientas útiles para dotar de información a este tipo de hipótesis, ya que generan información visual de la interacción real del usuario con el producto/servicio. Además, el uso de las encuestas en el momento de la “verdad” del usuario brinda información sumamente relevante ya que la respuesta sucede en el momento preciso de la acción que generó algún roce entre las necesidades y expectativas del usuario, y el producto/servicio;
 - también puede optar por enviar un email posterior a la acción o un llamado telefónico, dependiendo el medio que sus usuarios prefieran y tengan mayor

posibilidad de interactuar y usted pueda obtener la cantidad de respuestas necesarias para su muestra.

Retención

La retención es una estrategia clave dentro de la organización, la cual, por lo general, no cuenta con la misma visibilidad que la adquisición a pesar de que su impacto es más amplio aún, ya que afecta indicadores importantes como LTV (*Lifetime value*) es decir, la cantidad de dinero que un usuario deja en todo su recorrido con la herramienta, y *churn rate*, es decir, la relación entre altas y bajas del producto o servicio. Dos indicadores financieros importantes que marca la salud del negocio.

Por esta razón, es muy importante contar con una estrategia de *research* para ejecutar acciones de retención que generen información de manera permanente sin afectar la experiencia de los usuarios, por ejemplo, si sus usuarios dan una baja de su producto luego de una mala experiencia de atención al cliente, en la cual su negocio no dio respuesta, le recomendamos no contactar a este usuario en cuanto realiza su proceso de baja, es mejor esperar un tiempo.

Recuerde que por la naturaleza del proceso, usted puede grabar sesiones o *heatmaps* de la parte del producto donde el usuario puede dar la baja, pero no generará información muy relevante a menos que la estrategia sea generar un proceso de baja difícil de atravesar para el usuario, una práctica no recomendada.

El tipo de estrategia de retención que debe aplicar, comienza desde el primer contacto del usuario con el producto, desde la adquisición donde debe ser claro sobre cuáles son las condiciones de contratación. Luego, contar con un proceso de baja tan simple como el de adquisición, donde sus esfuerzos se concentren en ofrecer mejores condiciones para el usuario y, finalmente, si decide avanzar con el proceso, contar con canales de *feedback* con estos usuarios, los cuales brindarán *insights* de calidad para generar mejoras en el producto/servicio y prevenir futuras bajas.

Dicho esto, las mejores tácticas de *research* en retención son:

- **Encuestas/feedback:** en este caso, dependiendo de las razones de la baja, puede formar *clusters* o segmentos de usuarios en función de las razones y emociones al momento de dar la baja, en base a esto puede definir ciertos momentos para realizar acciones de *research* dependiendo el espacio, fuente y canal:
 - *On site*, inmediato: es decir, en el sitio, según ciertas reglas de comportamiento:
 - cuando el usuario da clic en el botón de baja;
 - en la página de confirmación de la baja;
 - en el ingreso posterior al sitio luego de haber dado la baja, en cualquiera de las urls que visita.
 - Fuera del sitio: utilizando canales externos y, por lo general, que no tengan un carácter de inmediatez respecto a la acción. Este tipo de acciones es factible de automatizar a los fines de disminuir la carga operativa, obteniendo un circuito permanente de *feedback* y aprendizajes sobre este segmento de usuarios.
 - Emails son los más frecuentes, los cuales se disparan luego de almacenar el comportamiento de baja del usuario en base de datos.
 - Llamadas telefónicas a la base de bajas de ciertos *cohorts*.

En cuanto a las acciones que puede realizar y medir para retener a sus clientes (claro que luego de la implementación de una estrategia de *research* de retención y análisis de los *insight* observados), detallamos algunas a continuación (tenga presente que son prácticas de la industria en general, puede o no aplicar a sus clientes).

- **Descuentos y promociones:** si detecta que las razones de baja tienen que ver con el impedimento en el pago del servicio o bien una política de precio muy agresiva por parte de sus competidores, puede optar por ofrecer descuentos a ese *cluster* de usuarios si reactivan su plan.
- **Downselling y crossselling:** ofrecer nuevos productos que complementan el existente o bien un cambio por un producto sustituto o igual de menor valor.
- **“Dejarlo ir”:** parece irracional, pero en ciertos casos donde el usuario tiene la firme convicción de abandonar su producto o servicio, es mejor dejarlo ir pero aprendiendo, cerrando una buena relación con el cliente que permita considerar la opción de volver, antes que retenerlo desaprovechando la oportunidad de aprender.

Finalmente, el arma más potente para mejorar sus métricas de retención es contar con un producto sólido, que mejore en base al avance de la industria y reaccione y atienda a los comentarios de sus clientes. En un proceso de mejora continua puede aumentar las chances de que su *churn rate* sea aceptable.

Unidad 2: Experimentación

2.2.1 Método científico, prepara el experimento

Es científico ya que se trata de validar una hipótesis construida a través de datos generados por instancias de *research* o investigación y experimentación, tal como en cualquier otra industria, por ejemplo, la farmacéutica.

Un experimento es el ejecutable para validar una hipótesis. Su ejecución tiene como entregable validar o no el enunciado de la hipótesis. Su diseño y resultado depende del trabajo realizado anteriormente en el proceso de experimentación y mejora continua, bajo el supuesto de que no existen experimentos fallidos, sino aprendizajes, y que si llegamos a un aprendizaje seguro será sobre algunas de las etapas previas del proceso de experimentación y no sobre la ejecución propia del experimento. Por ejemplo, si el experimento da un resultado “negativo”, seguro existe una falla en la generación de la hipótesis apalancado por una etapa de investigación con roces o *insight* inconsistentes.

Preparar el experimento se trata de un proceso íntegro y no solo de la aplicación técnica sobre la herramienta que se esté utilizando, de hecho, esa parte es la que menos tiempo debería llevarle, ya que cuenta con todo el diseño de implementación del experimento ya realizado y

solo debe aplicarlo técnicamente. Claro que si se trata de variaciones que cuentan con una fuerte carga de inserción de nuevo código (html, css, javascript), es probable que si demore más tiempo.

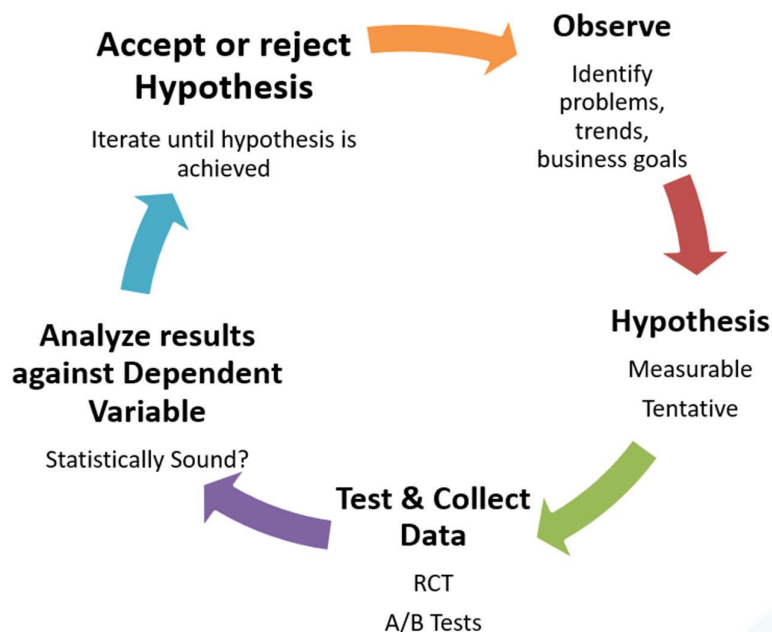
El método científico detrás de la experimentación es muy simple y similar al ciclo de innovación de un producto, y por supuesto que al proceso de CRO. Más allá de esto, detrás del método existen una serie de máximas que pueden ayudarlo dentro del proceso científico.

- Evite las HIPPO (*highest paid person's opinion*): esto significa evitar cambiar o ejecutar solo por la opinión de un jefe o, literalmente como lo indica el nombre, la persona que más dinero gana dentro de la organización. Esto no es un acto de rebeldía, es muy importante escuchar las opiniones de las personas que más tiempo llevan o bien que tienen altos cargos dentro de la organización, pero si estas opiniones están basadas en datos, mucho mejor. Es usted el responsable de proponer y velar por una cultura basada en datos y esto abarca a toda la organización.
- Construya hipótesis que puedan validarse con datos.
- Haga foco en el proceso de construcción de hipótesis más allá del “cómo se ve” el experimento finalmente.

Siguiendo estas máximas como *mindset*, más un método científico bien definido, la experimentación solo le augura buenos resultados.

Respecto al método científico, tal como mencionamos anteriormente, debe sustentarse y tener prioridad en la construcción y revisión de las hipótesis a validar y seguir ciertos pasos, por esta razón es científico. Se basa en hipótesis, datos y experimentos que cuentan con un paso a paso definido y metodológico que le permite enfocar los esfuerzos en obtener resultados concretos, medibles y escalables.

Figura 9: Método científico de experimentación



Fuente: [Imagen sin título sobre método científico], s.f., <https://bit.ly/2TaoxnP>

Tal como el proceso de CRO, este método científico es iterativo y continuo, no cuenta con un principio y final.

En cuanto a las etapas, existe una de ellas que es común que los equipos se concentren primero, y es en “*test & collect data*”. Es la parte donde opera la creatividad asociada a los datos (idealmente) y es en la que todas las personas sienten mayor gusto de participar. El foco en esta etapa, sin un buen trabajo en las anteriores, da como resultado un test negativo, sin fiabilidad suficiente o bien neutro. Testear es “divertido”, representa un cambio, por esta razón es atractivo, además juega con nuevos roles tales como UX/UI, diseño, copy, los cuales trabajan con el producto digital y el marketing, generando la capa que finalmente el usuario verá del experimento a realizar.

Tenga presente que esta capa visual generada para el usuario, puede ser muy correcta respecto al diseño, los elementos, la usabilidad, pero si se muestra a la audiencia equivocada, en el momento equivocado y con una hipótesis con falta de elementos en su definición, sólo será una nueva interfaz presentada a un grupo de usuarios, y no un experimento.

Por esta razón, es muy importante involucrar a todas las áreas y personas que intervienen en el método científico desde el primer momento para asegurar miradas alineadas al objetivo y enriquecer el proceso en pos de un impacto positivo sobre los usuarios.

2.2.2 Tipos de experimentos

Existen diferentes tipos de experimentos que usted puede aplicar, la selección de uno de ellos depende de que se adapte mejor a los fines de validar la hipótesis definida.

Entre los más utilizados, podemos definir 7 tipos de experimentos, los cuales por supuesto pueden combinarse unos con otros, o bien uno habilitar una segunda iteración utilizando otro tipo distinto de experimento para seguir colectando datos que validen o no la hipótesis.

1. **Landing page o smoke test:** se trata de construir una página de aterrizaje o *landing page* que contemple toda la información del producto o servicio que ofrece. Puede incluir capturas de pantalla, video tutoriales, y todo elemento que lo ayude a dar a conocer su propuesta de valor y cómo el usuario interactúa con dicho producto o servicio. Debe contar con un *call to action* o llamado a la acción claro, que le permita a los usuarios “hacer algo” con esta información. Usualmente se trata de agendar una llamada con un asesor, coordinar una demo, o bien simplemente comunicarle que están creando el producto y si le interesa puede dejar sus datos para recibir un descuento, enterarse primero o probarlo antes de salir al mercado.
 - a. Este tipo de acción le permite valerse de una base de datos de los *early adopters* del producto, lo cual es valioso al momento de efectivamente sacar el producto al mercado, ya que pueden adelantar las ventas del mismo, el *feedback* de usuarios, etc.

2. **Mago de Oz o Picapiedras (*flintstones*):** se trata de correr una “simulación” del viaje real del usuario con el producto o servicio, pero con una carga de *backoffice* ejecutando aquellas tareas que deberían correr en automático en la versión original del producto/servicio. Por ejemplo, si se encuentra probando un nuevo viaje de usuarios para adherir servicios de seguros *on demand*, puede montar el viaje con las pantallas tales como las imagina, solo que desconectado de cualquier Api o servicio real, interceptando cada interacción del usuario mediante una alerta o formulario que almacene los datos para que luego una persona pueda ejecutar el alta o baja del seguro a demanda. De este modo, usted puede detectar las falencias del producto/servicio con usuarios reales transcurriendo un viaje que para ellos es automático, pero que no lo es, donde usted ahorró mucho tiempo y dinero evitando el paso técnico de integrar aspectos técnicos de un producto/servicio que aún no había podido validar su fiabilidad.
 - a. El nombre de Picapiedras deviene de la imagen de los personajes manejando un “auto” impulsado por sus propios pies y fuerza.
3. **Email:** consiste en enviar un email al público *target* describiendo el producto/servicio, pantallas, quizás un video tutorial y todo aquello que exprese la propuesta de valor y usabilidad del producto. Este tipo de test es similar al *smoke test* o *landing page*, solo que a través de otro canal y con un esfuerzo menor debido a que no se debe construir una *landing*. Así mismo, este tipo de test se rige por las métricas del canal, e-mail, las cuales generan un efecto embudo que debe considerar al momento de definir su audiencia, el grupo de control y la cantidad de usuarios que necesita para contar con fiabilidad de la prueba. Por ejemplo, si necesita 100 usuarios y la tasa de apertura promedio es del 20%, rápidamente puede identificar que no llegará a cumplir con la meta de usuarios necesaria. Además, debe considerar que el segmento de usuarios sujetos a la prueba deben contar con correo electrónico y tener un cierto comportamiento positivo asociado al mismo, es decir, deben demostrar abrir los correos de su empresa.
4. **Conserje o concierge:** tal como el nombre lo indica, en este tipo de experimento se debe convertir en un conserje de hotel, donde debe ser capaz de acompañar al usuario en el uso del producto o servicio. Por ejemplo, está pensando en un servicio que le permita a sus clientes actuales crear y activar campañas de publicidad de Facebook a través de un nuevo *feature* de su plataforma online. Si bien tiene una hipótesis fuerte, necesita validar el estado de madurez de sus clientes y la adopción a un servicio que usted pretende sea *self service* (Saas). Para ello, diseña el producto paso a paso, pero replica la experiencia mediante otro canal no 100% online, por ejemplo, define un set de llamadas con sus clientes en la cual cada una de ellas tiene un objetivo concreto relacionado al paso a paso de su producto. En cada llamada asiste al cliente en el paso a paso de lo que debe hacer permitiendo encontrar las falencias de los usuarios y los puntos donde deberá concentrar sus esfuerzos de adopción para un futuro producto sin asistencia de “conserje”.
 - a. Este tipo de experimento le permite tener *feedback* real en cada etapa del proceso de parte de sus verdaderos clientes.
 - b. Le permite monetizar el experimento, ya que puede cobrar por el servicio durante la etapa de conserje, generando una ganancia o rédito económico a

corto plazo y valioso *feedback* para lanzar un producto optimizado por la experiencia de clientes reales.

- c. En este ejemplo, las llamadas con los clientes le permite tener conversaciones en el momento de la verdad, donde puede obtener respuestas sinceras y relacionadas a problemas que usted mapea en el mismo momento que el usuario.
5. **Video tutoriales:** se trata de crear un video que explique la propuesta de valor, muestre como se utiliza el producto/servicio a través de pantallas funcionales, explique los beneficios de utilizarlo, etc. Es similar a *landing page* y email solo que en otro formato. La distribución del video debe ser por aquel canal donde se encuentran presente el público target del nuevo producto/servicio. Este es un experimento que puede ser uno en sí mismo o bien un elemento que forme parte de otro, por ejemplo *landing page* y *emails*. Al igual que *landing page* y *email*, debe contar con un *call to action* o llamada a la acción claro para los usuarios, tal como suscribirse, recibir más información, etc.
 6. **404, coming soon, fake door test, shadow buttons:** distintas maneras de llamar a un mismo experimento que esencialmente se trata de simular una acción que el usuario puede realizar dentro de la propiedad digital, pero que aún no está disponible (una puerta falsa o *fake door* que no conduce a ningún lado), por lo que el objetivo es medir la intención de uso de la misma. Al momento de realizar clic sobre la acción determinada, usted debe determinar qué mensaje dar a este usuario. Puede optar por disculparse, agradecer y comunicar que estará disponible pronto (*coming soon*), comunicar y coleccionar los datos del cliente para que reciba la noticia primero o simplemente mostrar un mensaje de error (404). Todo dependerá del devenir hacia adelante de la acción planteada. Al momento de realizar esta acción debe tener en cuenta lo siguiente:
 - a. disminuya al máximo el tiempo entre la ejecución del experimento y la implementación real de la funcionalidad. Tenga presente que estará exponiendo usuarios a un mensaje de que algo sucederá pronto, por ende ese tiempo debe ser el menor posible;
 - b. coleccionar de alguna manera los datos de los usuarios que serán expuestos a la variación y que optaron por dar clic en el experimento. Deben ser los primeros en ser comunicados cuando el producto/servicio esté disponible, sus *early adopter* o primeros clientes;
 - c. seleccione correctamente la experiencia que desea que tengan sus usuarios una vez clickeado en la “puerta falsa” de acuerdo a su comportamiento histórico con su producto. Analice si es mejor mostrar una pantalla de error o bien comunicar al usuario lo que estas sucediendo y que ha sido parte de un experimento o mejora futura del producto/servicio. Esto tiene que ver también con el volumen de usuarios totales y la muestra con la que estará trabajando, a los fines de no generar un impacto negativo en la experiencia de sus usuarios que impacte en otras métricas de desempeño.
 7. **Piecemeal:** se trata de un experimento que ahorra mucho tiempo de desarrollo y operación, ya que tiene como premisa buscar, seleccionar y unir todas aquellas herramientas ya existentes en el mercado que funcionalmente cumplen con el objetivo de la experiencia que se quiera generar con el producto/servicio para con los usuarios. Por ejemplo, si está probando nuevos tipos de formularios para generar *leads*, puede utilizar un formulario de google por fuera de su sitio o embebido, o bien utilizar

herramientas que se especializan en pruebas de formulario y que le permitan trabajar de manera ágil y sin integraciones complejas. Este mismo ejemplo aplica a cualquier desarrollo que desee testear, tenga siempre presente que seguramente alguna empresa o persona ya lo hizo, por ende puede aprovechar esta situación para optimizar sus tiempos y costos.

Tenga presente que, dentro del método científico, puede elegir un tipo de experimento para la primera iteración de validación, otro para la segunda y así sucesivamente.

Al momento de seleccionar un experimento por sobre otro, tenga en cuenta las siguientes variables para aumentar la eficiencia en la aplicación del método científico.

1. **Audiencia:** seleccione el tipo de experimento que sea correlativo al comportamiento de sus usuarios. Por ejemplo, si sus usuarios no abren los correos electrónicos, entonces no tiene sentido por más simple y rápido que sea utilizar este método, los resultados se verán influenciados por un comportamiento no natural de sus usuarios. Tenga en cuenta también el tamaño de la audiencia que desea impactar mediante un cálculo estadístico de fiabilidad, su muestra. Todo esto debe estar alineado al objetivo e indicador del experimento.
2. **Tiempo:** el tamaño de la audiencia, la cual debe ser representativa con el cálculo de fiabilidad de la audiencia, impacta directamente en el periodo de duración del experimento. Tal como vimos en esta lectura, existen calculadoras para establecer cuánto tiempo debe durar un testeo para impactar al total de la muestra a los fines de obtener resultados fiables.
3. **Recursos técnicos:** principalmente si cuenta con perfiles o habilidades en programación de *front end*, por ejemplo HTML, CSS, etc. Esto en el caso que desee realizar experimentos que lo requieran, en los 7 tipos de experimentos planteados se puede avanzar valiéndose de herramientas existentes, por ejemplo, un creador de *landing pages* como *wix*, *instapage*, los cuales tienen *templates* estandarizados que no precisan de conocimientos de desarrollo para editarlos y tener su propia versión de *landing page*.
4. **Equipo:** para el caso de experimentos que requieran acompañamiento de personas, por ejemplo “conserje” en contacto directo con la audiencia, o “mago de oz” en el *back office*, es necesario valerse de un equipo de personas que puedan dar soporte a la carga operativa y manual. Tenga presente sumar aquellas personas o equipos que se verán impactados directamente por la mejora que su experimento proporciona. Recuerde siempre que la carga operativa o manual no durará por siempre, solo el tiempo necesario que necesite para impactar a la cantidad de personas necesarias para alcanzar fiabilidad de su hipótesis.

2.2.3 Modelo de priorización de experimentos

La experimentación debe ser un proceso continuo e iterativo dentro de la empresa. Existen empresas que agrupan este *know how* y operación en un solo equipo, y otras que prefieren distribuirlo y empoderar a todos los equipos y perfiles para que puedan experimentar en sus tareas diarias. En cualquiera de los casos, pero sobre todo en aquellos en los cuales se propone

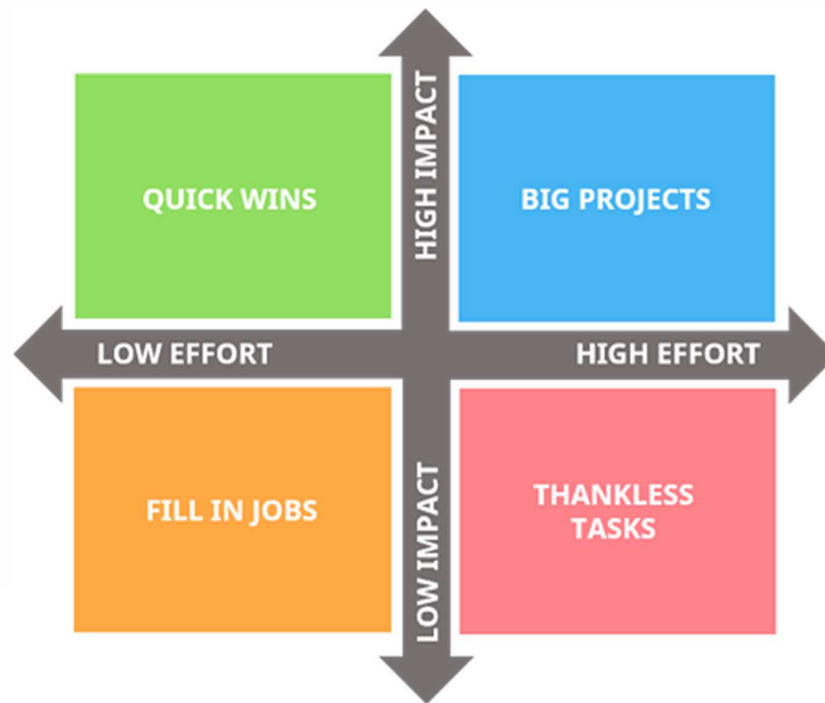
distribuir y empoderar equipos, el proceso de priorización de las ideas a experimentar es clave.

El objetivo del proceso es permitir que las ideas fluyan, considerarlas a todas, pero realmente priorizar aquellas que tienen un impacto en el negocio. Este modelo de priorización se convierte en un gran *backlog* de experimentos ponderados con una metodología y criterio. El dueño del producto será luego quien determine por cual ir primero y comenzar el proceso de CRO. Un detalle importante a nivel equipo y persona, es que contar con este modelo permite que todas las personas se sientan escuchadas, consideradas y que cada idea sea considerada.

Este modelo lo puede desarrollar de manera muy simple en una planilla de Excel online en la que todos puedan cargar sus ideas y pasarlas por el tamiz de la matriz de esfuerzo e impacto.

A continuación, la representación gráfica de una matriz de esfuerzo/impacto basado en la metodología Lean.

Figura 10: Matriz esfuerzo/impacto metodología Lean



Fuente: [Imagen sin título sobre matriz esfuerzo], s.f., <https://bit.ly/2HOoLvk>

En esta matriz se pueden ver 4 grandes grupos de ideas que derivan en experimentos.

1. **Quick wins:** ganancias rápidas, aquellos experimentos que puede realizar para obtener resultados de inmediato, dado por el bajo esfuerzo y el alto impacto. Suelen ser aquellos experimentos relacionados a aspectos “obvios” que se dejaron pasar por alto y que impactan fuertemente en la experiencia del usuario.
2. **Fill in Jobs:** experimentos que suelen ser los últimos en priorizar, ya que por más que tienen poco esfuerzo, el impacto es bajo, por ende compiten fuertemente en la variable

- de impacto con otros. Tal como lo indica el nombre, pueden ser utilizados para rellenar tiempos libres o bien tareas a una persona que recién se incorpora al equipo o es Junior.
3. **Thankless tasks:** tareas que suelen ser las últimas del *backlog*, ya que no tienen impacto alto en el negocio.
 4. **Big projects:** grandes proyectos, que a diferencia de los *quick wins*, llevan mayor esfuerzo pero también con un alto impacto. Estos pueden ser experimentados en flujos complejos dentro del sitio, por ejemplo en el viaje de compra del usuario en un e-commerce, el cual es alto en esfuerzo ya que cuenta con muchas variables y es sensible al negocio al momento de implementar cambios, por ende se debe desarrollar un plan de despliegue y al mismo tiempo tiene un alto impacto en la facturación del negocio.

Figura 11: Matriz esfuerzo/impacto para priorización de ideas

Channel	Strategy	Status	Lead Quality	Impact	Cost	Effort	Score	Jira task	Test Strategy	CAC	Response Rate	Conversion Rate	LTV
		1 - Idea	2 - Good	2 - Medium	1 - Low	1 - Low	3.25						
		2 - Testing	1 - High	2 - Medium	1 - Low	1 - Low	2.13						
		1 - Idea	3 - Okay	3 - High	1 - Low	1 - Low	2.88						
			1 - High	3 - High	2 - Medium	3 - High	5.63						

Fuente: Juarez, 2019.

Esta matriz le entrega valores y colorimetría acorde al puntaje de la idea, ubicando el color rojo en aquello que debería experimentar al último o bien grandes proyectos hacia el verde, que suelen ser *quick wins*.

Lo importante es que más allá del puntaje que arroje la matriz, la decisión final de por cual experimento comenzar, es aquello que agregue más valor al producto/servicio en relación también al equipo con el que cuenta, tanto en cantidad como en habilidades, el estadio del negocio y la velocidad del equipo.

2.2.4 Experimentos para activación y retención

El método científico de la experimentación y el proceso de CRO se pueden aplicar a cualquier etapa del embudo o *funnel* de conversión. Principalmente en esta lectura haremos foco en aquellas propuestas de experimentos que aplican a estas 2 grandes etapas de la vida de un producto/servicio.

Comenzaremos por la retención, tal como hemos mencionado, una buena manera de retener usuarios, es con una buena primera impresión y con cumplir las promesas de producto/servicio realizadas desde el inicio. Sin duda, revisar el *customer journey* desde el momento de la adquisición, es tarea del equipo que esté realizando retención o bien de cuando se debe observar este proceso para optimizarlo. No es correcto concentrarse solo en los usuarios que decidieron dar una baja del producto, sino también en los clientes que toman contacto por primera vez con la empresa, entender qué vieron, qué piensan que adquirieron, etc.

Es importante tener en cuenta que otros equipos o usted mismo puede estar realizando experimentos que afectan la retención, por ejemplo, cuando se encuentra trabajando sobre el

precio o página de precio del producto, cambios en el flujo de calentamiento del *lead*, sumar nuevos *features* o actualizaciones, cambios en las audiencias a nivel campañas de marketing digital. Todo esto, que implica traer nuevos usuarios, cambiar el precio del producto, los servicios o los emails que reciben, puede afectar de manera directa la retención o bien de manera indirecta los resultados de sus experimentos. En definitiva, si un usuario es nuevo y no tan calificado, puede que adquiera algo que realmente solo quería probar, o bien la página de precios omite cierta información que aumenta la tasa de conversión pero que luego impacta en retención ya que el usuario se encuentra con una realidad distinta a la contratada, falla la promesa del producto/servicio.

Entonces, lo primero que debe mapear si desea aumentar su tasa de retención, son los puntos de contacto de los usuarios con los activos de la empresa desde el proceso de reconocimiento, pasando por la activación, hasta llegar a la retención. En este caso, puede ejecutar mucha experimentación mediante la creación de *landing pages* o *copywriting*, asegurando que los usuarios que llegan al sitio cuenten con la información necesaria para que tomen la decisión de adquisición en pleno conocimiento de la propuesta de valor del producto/servicio.

Por supuesto que puede ejecutar experimentos a nivel de retención, pero recuerde que la elección de uno u otro o el desarrollo de sus propios experimentos, estará dado por la investigación que haya realizado, sus hipótesis a validar, etc. A continuación, algunos ejemplos de los más frecuentes.

- **Ofrecer una llamada:** existen momentos claves donde el contacto con una persona puede ayudar en la retención, sobretodo en productos o servicios que tienen un ARPU alto, lo cual permite tomar el tiempo y recurso para la llamada.
- **Ofrecer un chat:** al igual que el ejemplo anterior, una conversación a tiempo puede disminuir la intención de baja.
- **Suspensión momentánea:** puede ofrecer a sus usuarios “tomarse un tiempo” del uso del producto/servicio. Esto le permite considerar la baja de una manera más flexible, otorgando tiempo para poder ejecutar acciones de retención. Por ejemplo, Facebook lo hace para cuando usted desea desactivar una página, lo hace pero de manera momentánea dejando correr un cierto tiempo por si el usuario se arrepiente o desea retomar el trabajo. Durante ese tiempo, Facebook aprovecha para recordar todo el buen trabajo hecho y el capital que esa página representa para el negocio.
En este caso de la suspensión momentánea, considere que debe darle al usuario las 2 opciones, la suspensión momentánea y la definitiva. Bajo este mismo concepto, puede ofrecer 1 mes gratis que puede ser considerado como esta suspensión momentánea.

Finalmente, existen profesionales que afirman que la retención solo debe ser trabajada de manera reactiva, es decir, cuando el usuario ya ha tomado la decisión. De este modo el usuarios no es “molestado” durante su *customer journey* evitando en algún momento pensar en dar la baja, esto suele suceder sobre todo en las empresas que cuentan con un servicio de pago por suscripción.

Respecto a la activación, tal como mencionamos en retención, puede aplicar mucha experimentación y en distintos niveles. Respecto a niveles, nos referimos a l producto o servicio propiamente dicho, en marketing digital, en atención al cliente o *customer service*.

Desde el nivel de producto o servicio, puede experimentar nuevas ofertas mediante el uso de *landing page*, 404 o *fake door test*, nuevas campañas de *e-mail*, *concierge* acompañando al usuario durante el proceso de reconocimiento y activación, *Mago de Oz* para experimentar el resultado de nuevas ideas de servicios o *features*, como así también nuevas campañas de marketing digital, probando nuevas audiencias y nuevos viajes del mismo producto/servicio para dichas audiencias.

Tal como mencionamos anteriormente, si usted realiza experimentos que aumenten su métrica de activación, puede que sus resultados sean muy buenos, solo que también debe considerar el impacto en las métricas de retención.

Por esta razón, el proceso de experimentación durante el proceso de activación debe contar con una visión basada en la métrica principal a impactar, y el set de impactos secundarios o colaterales que puede generar, no solo en retención, sino también otras etapas del *funnel* o embudo de conversión.

A partir de esto, los experimentos que puede realizar son:

- **Landing page:** una de las más utilizadas en esta etapa del embudo de conversión. Crea variaciones en la manera en la que presenta su producto/servicio. Esto puede impactar a nivel de producto como así también en experimentos de sus campañas de marketing digital.
- **E-mail:** un canal extremadamente útil si es que sus usuarios son propensos al email, es decir, si los abren, leen, etc. Puede probar rápidamente nuevas ideas de *features*, nuevas audiencias para sus campañas de marketing/producto. En pocos pasos puede lanzar este experimento.
- **Concierge:** acompañar a sus usuarios durante el camino de descubrimiento y activación de un nuevo producto mediante una llamada telefónica, video conferencia o ventana de chat, puede aumentar el porcentaje de activación. Lo peligroso de este tipo de acciones es perder el foco del experimento en sí mismo y dejar de priorizar el *feedback* de los usuarios y el indicador principal del experimento. Además, puede acostumbrarse a servir el producto de este modo, más aún si durante el experimento cobra por el servicio viendo ganancias, lo cual retrasa la prueba de fiabilidad del experimento, convirtiéndose en un producto en sí mismo. Lo cual es correcto si el *feedback* que recibió y su hipótesis que validó, lo conduce a que es un buen producto o servicio pero que debe ser servido mediante la asistencia de una persona, y no SaaS.

Recuerde que más allá del tipo de experimento que es más frecuente utilizar en activación y retención, usted debe optar por aquella opción que permita validar su hipótesis desde todos los aspectos que la componen, sobre todo la audiencia. Por esta razón es importante llevar a cabo completa y correctamente el método científico.

Referencias

Emfasi. (s.f.). CRO (Conversion Rate Optimization). Recuperado de <https://www.emfasi.com/glosario/cro-conversion-rate-optimization>

Growth Hacking Labs. (2014). *Sobre mí y cómo llegué a crear Growth Hacking Labs.* Recuperado de <http://growthhackinglabs.com/sobre-mi/>

Hotjar. (2019). Guías de Hotjar para heatmaps (traducción propia). Recuperada de <https://www.hotjar.com/heatmaps>.

Hotjar. (2019). *What is incoming feedback?* Recuperada de <https://help.hotjar.com/hc/en-us/articles/115011609267-What-is-Incoming-Feedback->

[Imagen sin título sobre matriz esfuerzo]. (s.f.). Recuperado de <https://www.quora.com/How-should-I-prioritize-ideas>

[Imagen sin título sobre método científico]. (s.f.). Recuperado de https://www.jing.fm/iclip/u2q8e6q8y3i1t4o0_clip-art-scientific-method-diagram-cycle/