

Propuesta de trabajo

VP of Business Operations

Derrotero ejecutivo para los primeros 180 días, en dos bloques de 90 con foco mensual definido.

Bloque 1

Días 0–90

Construir la base y ejecutar: baseline, intervención y modelo operativo.

Bloque 2

Días 91–180

Escalar y consolidar: optimización, escalamiento e institucionalización.

Andrés Mauricio Ayala Cardona

Linex Travel / Loyalty · 1 de septiembre de 2026

Lo que entiendo del mandato

Business Operations no es una capa administrativa: es el sistema que convierte la estrategia comercial en resultados sostenibles.

Misión interpretada

Gobernar integralmente el bloque, con accountability ejecutiva sobre la economía, la operación y la experiencia de cliente de las líneas, asegurando prioridades claras, decisiones oportunas y handoffs efectivos con las demás áreas.

Alcance de trabajo

Travel

Rewards

Hosting Services

Marketplace*

** según alcance definitivo que se confirme para el rol.*

Handoffs: Growth & Expansion, Enterprise Transformation, Financial Operations, Legal & Administrative y Regional LATAM.



Desempeño financiero

¿Generamos el resultado económico esperado de forma sostenible? P&L, margen, costos, pricing, fees, GMV, take rate.



Salud operativa

¿La operación es estable, eficiente y predecible? SLA, disponibilidad, capacidad, calidad, incidentes, reprocesos.



Valor para el cliente

¿El cliente recibe valor, permanece y confía? NPS/CSAT, adopción, renovación, recompra, cuentas críticas.

Fit ejecutivo para asumir el rol

Arquitectura fue el punto de observación transversal del negocio; la trayectoria completa es más amplia.

Tesis: perfil ejecutivo transversal capaz de convertir contexto, datos y relaciones en ejecución operativa medible.



Clientes y negocio

Cuentas, necesidades, promesa comercial y expectativas de valor conocidas de primera mano.



Tecnología y plataforma

Retos, dependencias, deuda, automatización y capacidad: lectura rápida de causas sistémicas.



Analítica y forecasting

Métricas, escenarios y proyecciones para gestionar revenue, costos, margen y capacidad.



Marketing y desarrollo comercial

Propuesta de valor, adquisición, conversión y escalamiento comercial.



Producto y experiencia

Journeys, adopción y fricciones conectadas con la entrega operacional.



Comunicación ejecutiva

Traducción entre clientes, líneas, tecnología y liderazgo para decidir más rápido.

Diferenciador: el tiempo que un externo invertiría en entender clientes, tecnología, cultura y contexto se invierte aquí directamente en ejecutar.

El sistema de ejecución

Un mecanismo mínimo que sostiene la operación diaria y, a la vez, mueve mejoras medibles.



KPIs sostienen, OKRs transforman

La operación diaria se gestiona con KPIs; los OKRs concentran las pocas mejoras que deben cambiar el desempeño del bloque.

Métricas en capas

El comité ejecutivo ve pocos indicadores; las líneas manejan el detalle de diagnóstico. Cada métrica crítica tiene owner, fórmula, fuente y umbral.

Seguimiento por excepciones

Las conversaciones se concentran en desviaciones, bloqueos y decisiones. Menos reuniones para reportar, más conversaciones para decidir.

Mapa de los 180 días

Dos bloques de 90 días, seis meses con foco propio y un entregable verificable al cierre de cada uno.



Bloque 1 · Días 0–90: construir y ejecutar

Entrar con orden: primero medir, luego intervenir, luego formalizar la forma de operar.



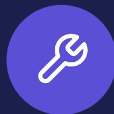
Mes 1 · Días 0–30

Baseline

Entender el estado real del bloque antes de prometer resultados.

- Levantar P&L y unit economics por línea
- Consolidar KPIs actuales, fuentes y owners
- Mapear clientes críticos, compromisos y riesgos
- Clasificar problemas recurrentes y desviaciones

Entregable: Vista ejecutiva única y mapa de prioridades



Mes 2 · Días 31–60

Intervención

Pasar del diagnóstico a la acción sobre lo que más impacta.

- Priorizar gaps de margen, SLA, capacidad y cliente
- Definir planes correctivos con owner y fecha
- Atacar escalaciones recurrentes con criterios claros
- Identificar eficiencias y automatizaciones candidatas

Entregable: Portafolio de intervenciones con impacto medible



Mes 3 · Días 61–90

Operating model

Formalizar una forma simple y repetible de operar.

- Establecer OKRs del bloque y por línea
- Publicar dashboard ejecutivo y umbrales
- Instalar cadencias y matriz de escalamiento
- Activar decision log y seguimiento por excepciones

Entregable: Modelo operativo funcionando al día 90

Bloque 2 · Días 91–180: escalar y consolidar

Convertir los aprendizajes del primer bloque en capacidad permanente del negocio.



Mes 4 · Días 91–120

Optimización

Capturar eficiencias con los datos y owners ya instalados.

- Ejecutar automatizaciones priorizadas por ROI
- Reducir reprocesos y costos ocultos de la operación
- Refinar el modelo de capacidad y costo por línea
- Ajustar SLAs y consolidar planes de recuperación

Entregable: Pipeline de eficiencias en ejecución



Mes 5 · Días 121–150

Escalamiento

Extender lo que funciona a todo el bloque y a lo nuevo.

- Replicar prácticas y rituales entre líneas
- Integrar nuevas empresas o negocios al modelo
- Estandarizar métricas sin perder particularidades
- Fortalecer autonomía y accountability de los líderes

Entregable: Prácticas y métricas estandarizadas



Mes 6 · Días 151–180

Institucionalización

Cerrar el ciclo con impacto medido y visión de futuro.

- Cerrar el ciclo OKR y documentar aprendizajes
- Medir impacto en finanzas, operación y cliente
- Preparar presupuesto y capacidad del siguiente semestre
- Diseñar el plan estratégico 2.0 de Business Operations

Entregable: Impacto medido y plan del siguiente ciclo

OKRs iniciales del bloque

Hipótesis de partida: se calibran con el baseline del mes 1, los targets aprobados y el alcance definitivo.



Objetivo 1

Mejorar el desempeño financiero

Resultados clave

- P&L y unit economics por línea con baseline validado
- Palancas de revenue, margen, costos y pricing identificadas por línea
- 100% de desviaciones financieras críticas con owner y plan
- Oportunidades de eficiencia priorizadas con impacto y fecha



Objetivo 2

Aumentar la salud operativa

Resultados clave

- KPIs críticos de SLA, continuidad y productividad definidos y publicados
- Incidentes críticos con owner, causa raíz y mitigación
- Escalaciones recurrentes reducidas con criterios de decisión claros
- Backlog de automatizaciones y simplificaciones priorizado



Objetivo 3

Elevar el valor para el cliente

Resultados clave

- Cuentas críticas, fricciones y compromisos de valor identificados
- Métricas de experiencia, adopción y renovación definidas por línea
- Seguimiento ejecutivo activo para el 100% de casos críticos
- Promesa comercial, producto y operación conectados y coherentes

Regla: cada resultado clave con métrica, baseline, target, owner, fecha y fuente de datos. Sin baseline no se comprometen cifras.

Gobierno operativo: cadencias y artefactos

Una cadencia mínima y útil, con salidas obligatorias en cada ritual.



Semanal • Operations Review

Líderes de línea. Bloqueos, incidentes, compromisos y prioridades.

Salida: Action tracker actualizado



Mensual • Business Review

Con sponsor y liderazgo ejecutivo. P&L, KPIs, clientes críticos y desviaciones.

Salida: Scorecard ejecutivo y decisiones



Trimestral • OKR Review

Equipo ejecutivo y líderes. Cierre de KRs, impacto y repriorización.

Salida: OKRs ajustados y prioridades aprobadas

Artefactos mínimos

- **Scorecard ejecutivo** Tres estrellas norte y pocos KPIs
- **Metric dictionary** Fórmula, owner, fuente y umbral
- **Decision log** Decisiones, trade-offs y responsables
- **Risk & escalation log** Riesgos, bloqueos y criterios
- **Action tracker** Compromisos, fechas y estado
- **RCA / postmortems** Causa raíz y prevención
- **Voice of Customer** Cuentas críticas, fricciones y valor

Métricas en capas: pocas arriba, detalle abajo

El comité ejecutivo conversa sobre pocos indicadores; el detalle vive donde se diagnostica.

Estrellas norte

Desempeño financiero · salud operativa · valor para el cliente

KPIs ejecutivos

Revenue vs. target · margen · SLA crítico · NPS/CSAT · escalaciones

Métricas de línea

Conversión · fees y redenciones · GMV y take rate · disponibilidad · costo por entorno

Métricas de diagnóstico

Backlogs · lead time · incidentes · productividad · reprocesos

Cada métrica crítica tiene owner, fórmula, fuente, umbral y frecuencia. Cada desviación material tiene plan de recuperación con fecha y próxima decisión.

Formación aplicada: mi compromiso durante la transición

Formación selectiva que asumo como parte del reto: cada curso produce un artefacto de gestión para Linex.

1

Mes 1 • Finanzas ejecutivas

Finance for Non-Finance (Rice) • HBS Financial Accounting

Artefacto: Modelo de P&L y unit economics por línea

2

Mes 2 • Operaciones

Introduction to Operations Management (Wharton)

Artefacto: Mapa de procesos críticos y capacity model

3

Mes 3 • OKRs y analítica

OKR Certification (What Matters) • Operations Analytics (Wharton)

Artefacto: OKR canvas y scorecard ejecutivo

4

Mes 4 • Cliente y servicio

Human-Centered Service Design (IDEO U)

Artefacto: Journey de cliente crítico y Voice of Customer

5

Mes 5 • Growth y retención

Growth Foundations / Retention (Reforge)

Artefacto: Árbol de métricas de retención por línea

6

Mes 6 • Liderazgo

Managing Social and Human Capital (Wharton)

Artefacto: Operating model de liderazgo y cadencias

Ritmo: 3 a 5 horas semanales, sin competir con la ejecución. En paralelo, cierre del MSc en Ingeniería (EAFIT) y MBA ejecutivo planeado al finalizarlo.

Riesgos del arranque y cómo se gestionan

Riesgos propios de la ejecución del plan, con mitigación explícita desde el diseño.



Falta de baseline inicial

No se comprometen cifras sin evidencia: el mes 1 se dedica a baseline, owners, fuentes de datos y calidad de KPIs.



Amplitud del alcance

Tres estrellas norte ordenan la conversación; los gaps se priorizan con datos y un portafolio pequeño de intervenciones.



Calidad y dispersión de datos

Metric dictionary con fórmula, fuente y owner por métrica; discrepancias se resuelven con Financial Operations y las líneas.



Integración de nuevos negocios

El operating model se diseña replicable: métricas estándar con espacio para particularidades de cada línea o empresa.

Cierre

Un plan listo para iniciar cuando se tome la decisión



Comprensión del mandato

Economía, operación, cliente y ejecución, leídos como un solo sistema.



Plan concreto 90 + 90

Seis meses con foco, acciones y un entregable verificable por mes.



Formación aplicada

Compromiso personal de desarrollo con artefactos útiles para Linux.



Aporte desde el día 1

El contexto de la compañía se invierte directo en ejecutar.

Siguiente paso: acordar alcance definitivo, reporting, expectativas del día 90 y criterios de éxito del primer semestre.

Andrés Mauricio Ayala Cardona

VP Software Architecture | Candidato interno VP Business Operations