

Propuesta de trabajo

VP of Business Operations

Derrotero para los primeros 180 días: ejecución, métricas, OKRs, buenas prácticas y formación complementaria, en dos bloques de 90 días 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

Contenido

- 01** Resumen ejecutivo

- 02** Contexto del rol y lectura del mandato

- 03** Fit del perfil

- 04** Tres estrellas norte

- 05** Modelo de ejecución

- 06** Roadmap de 180 días

- 07** OKRs iniciales sugeridos

- 08** Cadencias, artefactos y gobierno

- 09** Formación recomendada para los primeros seis meses

- 10** Buenas prácticas de gestión

- 11** Riesgos y mitigaciones

- 12** Correo de envío sugerido

- 13** Fuentes y referencias consultadas

1

Resumen ejecutivo

Esta propuesta plantea una forma concreta de asumir el rol de VP of Business Operations con foco en los primeros seis meses de ejecución. El propósito es demostrar claridad de entendimiento, interés real por el reto y una ruta de trabajo que permita iniciar con orden desde el momento en que la compañía tome la decisión y confirme la viabilidad del movimiento.

Tesis central: Business Operations debe convertirse en un sistema de ejecución que conecte desempeño financiero, salud operativa y valor para el cliente mediante OKRs, KPIs, owners, cadencias y decisiones oportunas.

Horizonte	Foco
Días 0-90	Diagnóstico, baseline, métricas, owners, primeras intervenciones y modelo operativo básico.
Días 91-180	Optimización, escalamiento entre líneas, integración de cambios y consolidación de buenas prácticas.
Resultado buscado	Más visibilidad, mayor accountability, menos escalaciones, eficiencias concretas y mejor experiencia de cliente.

2

Contexto del rol y lectura del mandato

La oportunidad aparece como una alternativa real dentro de Linex para asumir Business Operations desde una posición ejecutiva. La conversación se lleva directamente con Marla, quien pidió revisar el rol y conversar sobre la posibilidad.

La información disponible tiene tres referencias de nivel:

Fuente	Nombre / nivel observado	Lectura práctica
Descriptor de cargo	Senior Vice President, Business Operations	Rol estratégico amplio, con accountability ejecutiva, P&L, operación, experiencia de cliente y equipo directo.
Solicitud de reclutamiento	Head of Business Operations	Versión más aterrizada, enfocada en liderazgo operativo, eficiencia, indicadores, continuidad y costos.
Conversación	VP of Business Operations	Nombre con el que se ha estructurado la candidatura y esta propuesta.

Punto a validar: título definitivo, alcance, reporting, equipo directo, líneas incluidas y autoridad sobre P&L deben confirmarse antes de iniciar. La conversación no debe girar primero alrededor del título; primero se valida el mandato y el fit.

2.1 Misión interpretada

El rol no debe verse como una PMO ni como una función administrativa de reuniones. El mandato es gobernar integralmente Business Operations y convertir estrategia comercial en resultados sostenibles. El alcance observado incluye Travel, Rewards, Hosting Services y, según el descriptor, también Marketplace Operations. La responsabilidad se concentra en:

- P&L y monetización por línea.
- Calidad, continuidad del servicio y experiencia de cliente.
- Gestión de aliados, proveedores, riesgos y capacidades.
- Priorización y seguimiento de decisiones cross-line.
- Handoffs con Growth & Expansion, Enterprise Transformation, Financial Operations, Legal & Administrative y Regional LATAM Management.

3

Fit del perfil

La propuesta no debe plantearse como "un arquitecto aprendiendo operaciones". La lectura correcta es que la experiencia en Arquitectura ubicó a Andrés en el centro entre negocio, producto y tecnología, pero su trayectoria es más amplia y transversal.

Necesidad del rol	Aporte de Andrés	Impacto esperado
Conocimiento del negocio	Contexto directo de Linex: productos, equipos, dependencias y problemas actuales.	Menor ramp-up y capacidad de actuar desde las primeras semanas.
Clientes	Conocimiento de expectativas, cuentas, promesa comercial y experiencia real.	Mejor conexión entre valor ofrecido y entrega operativa.
Tecnología	Comprensión de arquitectura, retos técnicos, capacidades, deuda, automatización y riesgos.	Decisiones más rápidas y mejor lectura de causas sistémicas.
Marketing y desarrollo comercial	Experiencia en acercamiento a clientes, propuesta de valor, adquisición, conversión y comunicación.	Mayor conexión entre crecimiento, retención y operación.
Producto y UX	Capacidad de leer journeys, adopción, fricciones, expectativas y experiencia.	Mejor priorización de mejoras con impacto en cliente.
Analítica y forecasting	Capacidad numérica, análisis de escenarios, KPIs, OKRs y proyección.	Gestión más objetiva de revenue, costos, margen y capacidad.
Comunicación	Habilidad para traducir entre clientes, operación, tecnología y liderazgo ejecutivo.	Menos fricción, mejor alineación y decisiones más claras.

Diferenciador: un candidato externo puede tener experiencia operacional, pero necesitaría tiempo para entender clientes, tecnología, cultura, dependencias, personas, contexto y problemas históricos. Ese tiempo puede invertirse directamente en ejecución.

3.1 Oportunidades de mejora personales

La última evaluación de desempeño deja una lectura clara tanto de fortalezas como de oportunidades de mejora. El punto mencionado fue **priorización / ordenamiento**. La forma de trabajarlo no debe ser defensiva: el propio rol exige una disciplina explícita de objetivos, prioridades, roadmaps, criterios de decisión, owners y seguimiento. Por tanto, la transición puede convertir ese feedback en un foco concreto de trabajo y seguimiento.

El descriptor contiene muchos indicadores. Para la gestión ejecutiva conviene agruparlos en tres grandes conversaciones permanentes.

1 Desempeño financiero

¿Estamos generando el resultado económico esperado de forma sostenible?

Revenue, margen y contribución, rentabilidad, costos, presupuesto, pricing, fees, GMV, take rate y unit economics.

2 Salud operativa

¿La operación funciona de manera estable, eficiente, predecible y escalable?

SLA, disponibilidad, continuidad, capacidad, productividad, calidad, backlogs, incidentes, reprocesos y automatización.

3 Valor para el cliente

¿El cliente recibe valor, permanece, adopta, renueva y confía en nosotros?

NPS, CSAT, adopción, retención, renovación, recompra, reclamaciones, cuentas críticas y coherencia entre promesa y entrega.

Cómo se conecta: estrellas norte → OKRs → KPIs → owners → cadencia → decisiones → impacto.

5

Modelo de ejecución

El modelo propuesto separa claramente la operación diaria de las mejoras estratégicas.

Elemento	Función	Regla
North stars	Ordenan la conversación ejecutiva.	Máximo tres.
OKRs	Definen los cambios de desempeño que se quieren lograr.	No deben convertirse en lista de tareas.
KPIs	Monitorean la operación y explican desviaciones.	Se organizan por niveles: ejecutivo, línea y diagnóstico.
Owners	Aseguran accountability real.	Cada métrica crítica y cada desviación tienen responsable.
Cadencias	Permiten tomar decisiones y dar seguimiento.	Semanal operativa, mensual ejecutiva, trimestral estratégica.
Planes de recuperación	Responden a desviaciones materiales.	Owner, fecha, acción, riesgo y próxima decisión.

Principio operativo: menos reuniones para reportar, más conversaciones para decidir.

El plan se organiza en dos bloques de 90 días. Cada mes tiene un foco propio, acciones definidas y un entregable verificable al cierre.

Bloque 1 • Días 0–90 • Construir y ejecutar

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, desviaciones, backlogs e incidentes.

Entregable: vista ejecutiva única del bloque 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, productividad y cliente.
- Definir planes correctivos con owner y fecha.
- Atacar escalaciones recurrentes con criterios claros.
- Identificar eficiencias y automatizaciones candidatas.

Entregable: portafolio pequeño 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.

Meta al día 90: Business Operations gestionado por datos, owners, prioridades y excepciones.

Bloque 2 • Días 91–180 • Escalar y consolidar

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.

Resultado esperado al mes 6: un bloque con visibilidad económica y operativa, cadencia estable, menor fricción y un pipeline activo de eficiencias.

OKRs iniciales sugeridos

Estos OKRs son una hipótesis inicial. Deben ajustarse con baseline real, targets aprobados y alcance definitivo.

Objetivo 1 · Mejorar el desempeño financiero del bloque

- KR1: disponer de P&L y unit economics por línea con baseline validado.
- KR2: identificar las principales palancas de revenue, margen, costos y pricing por línea.
- KR3: cerrar o mitigar el 100% de desviaciones financieras críticas con owner y plan.
- KR4: priorizar oportunidades de eficiencia con impacto estimado y fecha de ejecución.

Objetivo 2 · Aumentar la salud operativa y reducir fricciones

- KR1: definir KPIs críticos de SLA, disponibilidad, continuidad, backlogs, productividad y calidad.
- KR2: asegurar owner, RCA y plan de mitigación para incidentes críticos.
- KR3: reducir escalaciones recurrentes mediante criterios de decisión y ownership claro.
- KR4: consolidar un backlog priorizado de automatizaciones y simplificaciones.

Objetivo 3 · Elevar valor, experiencia y retención del cliente

- KR1: identificar cuentas críticas, principales fricciones y compromisos de valor.
- KR2: definir métricas de experiencia, adopción, renovación y valor por línea.
- KR3: establecer seguimiento ejecutivo para el 100% de cuentas y casos críticos.
- KR4: conectar promesa comercial, experiencia de producto y operación real.

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

Cadencia	Participantes	Propósito	Salida obligatoria
Semanal • Operations Review	Líderes de líneas y stakeholders necesarios.	Revisar bloqueos, incidentes, compromisos, prioridades y acciones críticas.	Action tracker actualizado.
Mensual • Business Review	Business Operations con sponsor y liderazgo ejecutivo.	Revisar P&L, KPIs, clientes críticos, desviaciones y planes de recuperación.	Scorecard ejecutivo y decisiones.
Trimestral • OKR Review	Equipo ejecutivo y líderes del bloque.	Cerrar KRs, revisar impacto, repriorizar y acordar siguiente ciclo.	OKRs ajustados y prioridades aprobadas.

Artefactos mínimos

- **Executive scorecard:** tres estrellas norte y pocos KPIs ejecutivos.
- **Metric dictionary:** definición, fórmula, owner, fuente, frecuencia y umbral.
- **Decision log:** decisiones tomadas, pendientes, trade-offs y responsables.
- **Risk & escalation log:** riesgos, incidentes, bloqueos y criterios de escalamiento.
- **Action tracker:** compromisos, fechas, owners y estado.
- **RCA / postmortems:** causa raíz, mitigación y prevención para incidentes críticos.
- **Voice of Customer board:** clientes críticos, valor, fricciones y compromisos.

9

Formación recomendada para los primeros seis meses

La formación debe ser selectiva y aplicada. No se trata de acumular cursos; cada curso debe producir un artefacto que mejore la gestión del rol.

Ritmo recomendado: 3 a 5 horas semanales de formación aplicada, priorizando contenido que genere entregables prácticos para Linex. En paralelo, cierre del MSc en Ingeniería (EAFIT) y MBA ejecutivo planeado al finalizarlo.

Mes	Foco	Curso recomendado	Para qué sirve en el rol	Artefacto esperado
1	Finanzas ejecutivas	Finance for Non-Finance Professionals (Rice) · HBS Online Financial Accounting	P&L, costos, rentabilidad y conversación con finanzas.	Modelo de P&L / unit economics por línea.
2	Operaciones	Introduction to Operations Management (Wharton)	Procesos, capacidad, productividad, calidad y SLA.	Mapa de procesos críticos + capacity model.
3	OKRs y analítica	OKR Certification (What Matters) · Operations Analytics (Wharton)	Objetivos, accountability y decisiones con datos.	OKR canvas + scorecard ejecutivo.
4	Cliente y servicio	Human-Centered Service Design (IDEO U)	Experiencia, journeys, momentos críticos y adopción.	Journey de cliente crítico + Voice of Customer board.
5	Growth y retención	Growth Foundations / Retention and Engagement (Reforge)	Crecimiento como sistema: adquisición, retención y monetización.	Árbol de métricas de growth/retención por línea.
6	Liderazgo	Managing Social and Human Capital (Wharton) · programas de liderazgo ejecutivo	Liderazgo de managers autónomos y diseño de trabajo.	Operating model de liderazgo y cadencias.

9.1 Criterios de selección

- Elegir cursos aplicables inmediatamente al rol, no credenciales largas que compitan con la ejecución.
- Priorizar finanzas, operaciones, analítica y customer value durante los primeros tres meses.
- Usar growth, service design y liderazgo como aceleradores del segundo trimestre.
- Convertir cada curso en un entregable interno: plantilla, modelo, dashboard, proceso o ritual de gestión.

10.1 Métricas en capas

No todos los indicadores deben estar al mismo nivel. El equipo ejecutivo debe ver pocos indicadores; las líneas operativas pueden tener métricas detalladas para diagnóstico.

Nivel	Propósito	Ejemplos
North stars	Orientar la conversación ejecutiva.	Desempeño financiero, salud operativa, valor para el cliente.
KPIs ejecutivos	Medir resultado y desviaciones críticas.	Revenue vs. target, margen, SLA crítico, NPS/CSAT, escalaciones.
Métricas de línea	Gestionar Travel, Rewards, Hosting y Marketplace.	Conversión, fees, redenciones, GMV, disponibilidad, costo por entorno.
Métricas de diagnóstico	Explicar causas.	Backlog, lead time, incidentes, productividad, errores, reprocesos.

10.2 OKRs bien usados

- Separar BAU de transformación: los KPIs mantienen la operación; los OKRs mueven mejoras concretas.
- Pocos objetivos, con 3 a 5 resultados clave medibles.
- KR de resultado, no de actividad.
- Revisión frecuente y cierre explícito de aprendizajes.

10.3 Accountability real

- Cada métrica crítica con owner, fórmula, fuente, umbral y frecuencia.
- Cada desviación material con plan de recuperación.
- Cada plan con fecha, responsable, riesgo y próxima decisión.
- Escalaciones por criterio, no por hábito.

10.4 Incidentes y RCA

- Todo incidente crítico queda registrado.
- Owner claro, análisis de causa, mitigación y acción preventiva.
- Postmortem blameless, pero no sin responsabilidad.
- Incidentes recurrentes se convierten en problemas estructurales con plan.

10.5 Cost-to-serve y productividad

- Costos reales por línea, cliente, entorno o proceso.
- Capacidad relacionada con demanda y compromisos.
- Automatizaciones priorizadas por ROI y reducción de riesgo.
- Reprocesos medidos como costo oculto de la operación.

10.6 Voz del cliente

- NPS/CSAT conectados con casos reales y fricciones recurrentes.
- Adopción, renovación, retención y crecimiento de cuentas en revisión.
- Coherencia entre promesa comercial y entrega operacional.
- Seguimiento ejecutivo al 100% de cuentas y casos críticos.

Riesgo	Lectura	Mitigación
Ser percibido como perfil principalmente técnico	Puede limitar la lectura de fit para un rol de negocio.	Hablar primero de clientes, P&L, operaciones, indicadores y ejecución. Tecnología entra como diferenciador.
Ambigüedad Head / VP / SVP	Puede generar discusión prematura sobre título.	Separar mandato, alcance, autoridad y nivel. Primero validar fit y rol esperado.
Priorización / orden como feedback previo	Es una oportunidad de mejora real.	Convertirlo en sistema: OKRs, límites de WIP, cadencia, scorecard y criterios de decisión.
Rol demasiado amplio	Puede dispersar el foco.	Empezar con tres estrellas norte y priorizar gaps con datos.
Falta de baseline inicial	Impide prometer targets sin evidencia.	Primeros 30 días dedicados a baseline, owners, fuentes de datos y KPIs.

Asunto: Propuesta de trabajo • Business Operations

Hola Marla,

Dando continuidad a lo que conversamos y al correo anterior, preparé una propuesta de trabajo para los primeros seis meses del rol de VP of Business Operations.

La intención es dejar planteado cómo abordaría los primeros 90 días y cómo extendería el plan durante los siguientes 90, con foco en desempeño financiero, salud operativa y valor para el cliente, apoyado en OKRs, métricas, owners, cadencias y buenas prácticas de gestión.

El plan está pensado para poder iniciar en el momento en que tomen la decisión y confirmen la viabilidad del movimiento, ajustándolo al alcance definitivo que definan para el rol.

Me interesa mucho el reto y quise preparar esto con seriedad, para mostrar cómo podría asumirlo y aportar desde el inicio.

Quedo a tu disposición para conversarlo con más detalle.

Un abrazo,

Andrés

Fuentes y referencias consultadas

Estas referencias se usaron para identificar cursos y prácticas aplicables. La selección final debe validarse contra disponibilidad, presupuesto y tiempo.

- Rice University / Coursera — Finance for Non-Finance Professionals: coursera.org/learn/finance-for-non-finance
- HBS Online — Financial Accounting: online.hbs.edu/courses/financial-accounting
- HBS Online — CORE / Business Essentials: online.hbs.edu/courses/core-business-essentials
- MIT Sloan Executive Education — Fundamentals of Finance for the Technical Executive: executive.mit.edu
- Wharton / Coursera — Introduction to Operations Management: coursera.org/learn/wharton-operations
- Wharton / Coursera — Operations Analytics: coursera.org/learn/wharton-operations-analytics
- What Matters / Coursera — OKR Certification: Leadership and Goal Setting: coursera.org/learn/okr
- Google re:Work — Set goals with OKRs: rework.withgoogle.com
- IDEO U — Human-Centered Service Design: ideou.com/products/human-centered-service-design
- Reforge — Growth Foundations: reforge.com/courses/growth-foundations
- Reforge — Retention and Engagement: reforge.com/courses/retention-and-engagement
- Wharton / Coursera — Managing Social and Human Capital: coursera.org/learn/wharton-social-human-capital
- Atlassian — Incident Management: atlassian.com/incident-management
- DORA — Software delivery performance metrics: dora.dev/guides/dora-metrics
- Balanced Scorecard Institute — BSC basics: balancedscorecard.org
- Harvard Business Review — Balanced Scorecard, Kaplan y Norton.

Andrés Mauricio Ayala Cardona

Linux Travel / Loyalty · 1 de septiembre de 2026