

“Growth marketing: el rol de la comunicación en las metodologías de crecimiento de negocios. El caso de la fintech argentina Reba.”

María Victoria Rossi

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Universidad Nacional de Rosario

Licenciatura en Comunicación Social

Director: Hugo Héctor Marengo

Octubre, 2025

Índice

Índice	2
Introducción	4
Objeto de estudio	7
Preguntas de investigación	8
Objetivos	9
Glosario	10
Capítulo 1. Marco Teórico	18
1.1 Comunicación estratégica y growth marketing: una articulación necesaria.....	18
1.2 El paradigma de la comunicación estratégica.....	19
1.3 De las audiencias a los usuarios: el enfoque usuario-céntrico.....	21
1.4 Comunicación, cultura digital y mediaciones tecnológicas.....	24
1.5 Growth marketing: metodologías, métricas y cultura del crecimiento.....	25
1.5.1 Orígenes del growth hacking y su evolución hacia el growth marketing....	25
1.5.2 Principios centrales: experimentación, aprendizaje validado y loops de crecimiento.....	27
1.5.3 El funnel de crecimiento: adquisición, activación, retención y recomendación.....	30
1.5.4 La comunicación como eje transversal en cada etapa del proceso.....	33
1.5.5 De los datos al sentido: cómo la comunicación traduce métricas en experiencias.....	37

1.6 Ecosistema fintech y nuevas experiencias de usuario.....	41
1.6.1 Innovación, confianza y comunicación en los servicios financieros digitales.	
43	
1.6.2 La experiencia del usuario como centro de las estrategias de crecimiento	46
1.6.3 Mediaciones tecnológicas y vínculos simbólicos entre usuarios y plataformas.....	50
1.6.4 Prácticas comunicacionales en el ecosistema fintech contemporáneo.....	53
Resumen del capítulo 1:.....	56
Capítulo 2. Marco metodológico.....	58
2.1 Enfoque epistemológico y justificación del método cualitativo.....	58
2.2 Técnicas de recolección: entrevistas y observación participante.....	59
La observación participante.....	59
Las entrevistas semiestructuradas.....	60
2.3 Selección de informantes y criterios de validez.....	61
2.4 El rol de la investigadora como observadora participante.....	62
Consideraciones éticas.....	64
2.5 Estrategia de análisis y construcción de categorías.....	64
Resumen del capítulo 2:.....	65
Capítulo 3. Estudio de caso: Reba, comunicación y crecimiento en una fintech argentina.....	67
3.1. Presentación de la empresa y su modelo de negocio digital.....	67

3.2 Estructuras y dinámicas dentro de Reba: los equipos.....	70
3.3 Estrategias de comunicación en los procesos de adquisición, activación y retención.....	74
3.3.1 Adquisición: estrategias, mensajes y medición del crecimiento.....	74
3.3.2 Activación: del registro a la experiencia personalizada.....	80
3.3.3 Retención: sostener el vínculo y fortalecer la relación con el usuario.....	84
Conclusiones.....	92
Epílogo. Proyección académica y propuesta curricular.....	96
Bibliografía:.....	101
Anexos:.....	104
Anexo A. Diario de campo — Observación participante.....	104
Anexo B. Entrevistas a informantes clave.....	105
Entrevista 1 — Analista de Engagement (Equipo de Growth, Reba).....	105
Entrevista 2 — Líder de UX (Equipo de Producto, Reba).....	109
Entrevista 3 — Líder de Branding (Reba).....	113

Introducción

“La comunicación no se reduce a transmitir mensajes, sino que implica construir sentidos en escenarios de complejidad”

(Massoni, 2003)

Vivimos en un contexto marcado por la digitalización, la inmediatez y la competencia constante por la atención de las audiencias. Internet se ha integrado de manera estructural a la vida cotidiana, transformando hábitos, relaciones y modos de consumo. Las personas interactúan, trabajan y se informan en entornos digitales que reconfiguran las nociones de tiempo, espacio y vínculo social. Este proceso también alcanza a las organizaciones, que se enfrentan al desafío de mantener su relevancia y competitividad en escenarios de cambio acelerado, donde la innovación tecnológica y la capacidad de adaptación se convierten en condiciones de supervivencia.

El surgimiento de las startups responde justamente a esta nueva lógica. Estas empresas emergentes, de estructura flexible y orientación digital, se caracterizan por su dinamismo, su foco en la innovación y su capacidad de escalar rápidamente. Su cultura organizacional —basada en la experimentación y el aprendizaje continuo— dio origen a metodologías de crecimiento conocidas como *growth hacking* o *growth marketing*. Este enfoque combina estrategias de marketing, análisis de datos y desarrollo de producto para optimizar, mediante pruebas y ajustes, cada etapa del vínculo entre la marca y el usuario: adquisición, activación, retención y recomendación. Para Ellis y Brown (2017), el *growth marketing* busca “impulsar el crecimiento mediante la experimentación constante en todos los canales disponibles” (p. XX), mientras que Ries (2012) lo

concibe como un proceso de *aprendizaje validado* donde los resultados empíricos guían las decisiones estratégicas.

La industria financiera ofrece un ejemplo paradigmático de esta transformación. Como sostienen Arner, Barberis y Buckley (2015), la expansión de las fintechs —empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros digitales— representa “un nuevo paradigma poscrisis” (p. 1271), donde la tecnología y la confianza reemplazan a la infraestructura bancaria tradicional. Gomber, Koch y Siering (2017) añaden que esta digitalización no implica solo un cambio técnico, sino una reconfiguración estructural en la relación con los usuarios, quienes ya no se conciben como audiencias pasivas sino como actores centrales de los procesos de comunicación y consumo digital.

En este marco, cobra relevancia el enfoque usuario-céntrico, que desplaza la mirada de las audiencias hacia los individuos y sus trayectorias dentro de los ecosistemas digitales. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) denominan este cambio *marketing 4.0*, un paradigma donde el usuario —y no el producto— se convierte en el eje de la estrategia. Del mismo modo, Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) señalan que el valor se construye en la experiencia, no en la exposición al mensaje. Desde la comunicación, Scolari (2013) y Jenkins (2008) explican que los usuarios actuales participan activamente en la creación de sentido, co-construyendo narrativas y afectando el modo en que las marcas diseñan sus discursos. Así, el usuario pasa de ser destinatario a interlocutor, y la comunicación se convierte en el espacio donde se negocian esas experiencias.

Estas transformaciones permiten situar la comunicación como eje estratégico dentro de las metodologías de growth marketing. En lugar de funcionar como un complemento táctico, la comunicación opera como un componente estructural que traduce datos en narrativas, métricas en aprendizajes y productos en experiencias significativas. El crecimiento sostenible de los negocios digitales depende, en gran medida, de la capacidad de generar confianza, persuadir y construir sentido a través de la interacción continua con los usuarios.

Desde el campo de la Comunicación Social, esta mirada se sostiene en autores que conciben la comunicación como un proceso relacional y de construcción de sentido. Massoni (2003, 2007) define la comunicación estratégica como una práctica situada que articula actores, discursos y vínculos en escenarios de complejidad. Martín-Barbero (1987) introduce la noción de mediaciones culturales, que permite entender cómo los procesos de comunicación están atravesados por contextos sociales, económicos y tecnológicos. Verón (1987), por su parte, señala que comunicar implica siempre producir sentido, no simplemente transmitirlo. En los entornos digitales, estas perspectivas se amplían con Castells (2009), quien describe la *sociedad red* como un sistema donde el poder se ejerce a través de la capacidad de comunicar; Jenkins (2008) y Scolari (2013), que destacan la participación activa de los usuarios en la cultura de la convergencia; y Van Dijck (2016), que advierte que las plataformas digitales no son mediadores neutrales, sino actores que moldean la interacción y condicionan las formas de vinculación entre personas y organizaciones.

A pesar de estos aportes, la literatura académica aún presenta vacíos en la intersección entre comunicación y growth marketing. La mayoría de los estudios

abordan el crecimiento digital desde perspectivas técnicas o analíticas, dejando en segundo plano la dimensión comunicacional que sostiene la experiencia y el vínculo con los usuarios. En este sentido, la presente tesina propone analizar, a partir del caso de la aplicación financiera digital Reba, cómo la comunicación se constituye como componente estratégico dentro de las metodologías de growth marketing, incidiendo en la persuasión, la experiencia y la fidelización de los usuarios.

La hipótesis que orienta este trabajo sostiene que, lejos de diluirse frente al predominio de los datos y la tecnología, la comunicación potencia las metodologías de growth marketing al configurar sistemas de sentido y confianza que hacen posible la adopción, la activación y la retención de los usuarios. Porque, en definitiva, no alcanza con crear un buen producto: es necesario comunicar su valor.

Objeto de estudio

Siguiendo a Bourdieu (1999), el objeto de estudio en las ciencias sociales no es un dato dado, sino una construcción teórica que requiere delimitar el recorte de la realidad a partir de categorías analíticas. En este marco, la presente tesina define como objeto de investigación el rol de la comunicación como componente estratégico dentro de las metodologías de growth marketing, entendidas como metodologías de crecimiento de negocios en entornos digitales.

La elección de este objeto responde a la necesidad de ampliar las perspectivas que abordan el *growth marketing* únicamente desde su dimensión técnica

—experimentos, métricas, loops de crecimiento— (Ellis & Brown, 2017; Ries, 2012; Balfour, 2017), incorporando el análisis del papel que desempeña la comunicación en dichos procesos. En particular, interesa comprender cómo las decisiones comunicacionales —mensajes, tono, contenidos, canales y experiencias— contribuyen a activar, persuadir y fidelizar usuarios, funcionando como un eje transversal dentro de las estrategias de crecimiento.

El caso de la aplicación financiera digital argentina Reba constituye el terreno empírico en el cual se observará este cruce. Allí, la comunicación no aparece como un recurso accesorio, sino como un componente central en la construcción de experiencias significativas y sostenibles para los usuarios, que impactan directamente en los indicadores de adquisición, activación y retención propios de las metodologías de *growth marketing*.

Preguntas de investigación

A partir de lo expuesto, la tesina se orienta por una pregunta central: ¿de qué manera la comunicación actúa como componente estratégico dentro de las metodologías de *growth marketing*, incidiendo en los procesos de persuasión, experiencia y fidelización de los usuarios en las aplicaciones fintech? Esta pregunta conduce a caracterizar el *growth marketing* como una metodología de crecimiento centrada en la experimentación, los datos y el usuario, identificando el lugar que ocupa allí la comunicación; a analizar las prácticas comunicacionales presentes en las estrategias de las aplicaciones financieras digitales, observando cómo contribuyen a la

construcción de confianza, sentido y experiencia de uso; y a examinar el caso de Reba como ejemplo empírico de integración entre comunicación y *growth marketing*, evidenciando cómo la comunicación interviene en los procesos de adopción, activación y retención de usuarios. De este modo, la investigación articula el plano conceptual con el empírico, vinculando los marcos del growth marketing y la comunicación estratégica con el análisis de un caso real, con el propósito de reflexionar sobre el papel de la comunicación en la efectividad de las metodologías de crecimiento de negocio, especialmente en el ecosistema fintech.

Objetivos

Objetivo General

Reflexionar sobre el rol de la comunicación dentro de las metodologías de crecimiento de negocios en el campo del growth marketing.

Objetivos Específicos

1. Definir qué es el growth marketing; describiendo sus orígenes, técnicas y métricas.

2. Describir las prácticas de comunicación que intervienen en las metodologías de growth marketing en el caso específico de las aplicaciones digitales financieras.

3. Ejemplificar, a partir del caso de Reba, cómo la comunicación se integra en las metodologías de *growth marketing*, incidiendo en la persuasión, la experiencia y la fidelización de los usuarios.

Glosario

Conceptos claves para tener cerca durante la lectura de la siguiente tesina:

A/B Testing:

Método experimental que compara dos versiones (A y B) de un mensaje, interfaz o experiencia para determinar cuál tiene mejor rendimiento en base a métricas concretas.

Aha moment:

Concepto tomado de la teoría del growth marketing que alude al instante en que el usuario experimenta el valor central del producto y comprende cómo puede integrarlo a su vida cotidiana..

Aprendizaje validado:

Concepto tomado de *The Lean Startup* (Ries, 2012). Supone aprender a partir de la evidencia obtenida en los experimentos, reduciendo la incertidumbre y orientando decisiones de negocio.

App-first:

Modelo de negocio que sitúa a la aplicación móvil como el canal primario de interacción, crecimiento y monetización, diseñando productos y servicios desde la lógica de la experiencia del usuario móvil antes que desde la lógica de productos físicos tradicionales o Web.

ASO (App Store Optimization):

Optimización del posicionamiento de una aplicación en las tiendas digitales mediante palabras clave, reseñas y calificaciones de usuarios.

CAC (Customer Acquisition Cost):

Costo total de adquirir un nuevo usuario, calculado dividiendo la inversión en marketing por la cantidad de usuarios adquiridos en un período.

Churn rate:

Porcentaje de usuarios que dejan de utilizar una aplicación en un período determinado. Es el indicador inverso de la retención.

Cohorte:

Grupo de usuarios que comparte una misma característica o momento de ingreso. Permite analizar comportamientos comparativos en el tiempo.

Comunicación estratégica:

Perspectiva que concibe la comunicación como proceso de construcción de sentido orientado a la acción colectiva en contextos de complejidad (Massoni, 2007). No se limita a la transmisión de información, sino que busca articular significados compartidos para generar cohesión y transformación social o institucional.

CTR (Click Through Rate):

Relación entre la cantidad de clics y las impresiones de un anuncio. Indica el interés que generan los mensajes publicitarios.

Culturas de la convergencia:

Concepto de Jenkins (2008) que describe la circulación de contenidos a través de múltiples plataformas, donde los usuarios participan activamente en la expansión de las narrativas y la cocreación de sentido.

CVR (Conversion Rate):

Porcentaje de usuarios que, tras interactuar con un mensaje o anuncio, realizan la acción deseada (descarga, registro o compra).

Daily (daily stand-up):

Reunión diaria breve donde cada miembro comparte avances, obstáculos y próximos pasos. Favorece la transparencia y la coordinación.

Data-driven:

Enfoque basado en la toma de decisiones a partir del análisis de datos. En growth, implica observar patrones de comportamiento y resultados cuantitativos antes de definir acciones.

Educación financiera:

Dimensión comunicacional que busca empoderar a las personas en el uso responsable de productos financieros digitales. En Reba, forma parte de la estrategia de contenido orgánico.

Efectos de red:

Fenómeno por el cual el valor de una plataforma digital aumenta a medida que crece su

base de usuarios, generando retroalimentaciones entre comunicación, experiencia y adopción.

Enfoque usuario-céntrico (user-centric):

Paradigma que coloca al usuario en el centro de la estrategia organizacional. Implica diseñar productos, servicios y mensajes a partir de sus necesidades, motivaciones y comportamientos (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017).

Experiencia del usuario (UX):

Conjunto de percepciones y emociones que una persona experimenta al interactuar con un producto o servicio digital. Abarca la usabilidad, accesibilidad y satisfacción general del recorrido (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Experimentación:

Proceso iterativo de prueba y validación de hipótesis mediante pequeñas acciones medibles. Busca identificar qué estrategias producen un impacto real en las métricas de crecimiento.

Feedback:

Retroalimentación que los usuarios ofrecen sobre su experiencia. Puede obtenerse mediante encuestas, NPS o análisis de comportamiento, y es insumo clave para la mejora continua.

Fintech:

Empresas que combinan finanzas y tecnología para ofrecer servicios financieros digitales, ágiles y accesibles (Arner, Barberis y Buckley, 2016).

Funnel de crecimiento:

Modelo que describe las etapas del ciclo de vida del usuario: adquisición, activación, retención, referidos y revenue. Cada fase tiene objetivos, acciones y métricas específicas.

Growth marketing:

Metodología interdisciplinaria orientada a escalar productos digitales mediante la experimentación continua, el análisis de datos y la optimización de cada etapa del recorrido del usuario (Ellis y Brown, 2017; Reforge, 2020).

Insight:

Hallazgo cualitativo o interpretativo que permite comprender una motivación, barrera o deseo del usuario. En comunicación, el insight orienta la construcción de mensajes más relevantes.

Journey del usuario:

Trayectoria que realiza un usuario desde el descubrimiento de la marca hasta su uso recurrente. En comunicación y growth, se planifica para acompañar cada etapa con mensajes personalizados y coherentes.

Loop de crecimiento:

Ciclo de retroalimentación donde una acción de los usuarios genera nuevos usuarios o mayor uso del producto. A diferencia del funnel, no es lineal sino circular, potenciando el crecimiento orgánico (Reforge, 2021).

LTV (Lifetime Value):

Valor total que un usuario aporta al negocio a lo largo de su relación. Es clave para evaluar la sostenibilidad y rentabilidad del crecimiento.

MAU (Monthly Active Users):

Número de usuarios activos en un mes. Permite medir la recurrencia y el nivel de involucramiento con la aplicación.

Metodologías ágiles:

Conjunto de prácticas de gestión que promueven la flexibilidad, la colaboración y la entrega continua de valor. Se basan en ciclos cortos de trabajo (sprints) y ceremonias de revisión (Scrum).

NPS (Net Promoter Score):

Indicador de satisfacción que mide la probabilidad de que un usuario recomiende el producto. Se basa en una escala de 0 a 10 y permite clasificar usuarios en promotores, pasivos y detractores.

North Star Metric:

Métrica principal que sintetiza el propósito de crecimiento de una organización. Indica si el producto está generando valor real y sostenible para los usuarios.

OKR (Objectives and Key Results):

Marco de planificación que permite definir objetivos claros y resultados medibles para alinear equipos y esfuerzos de crecimiento.

Onboarding:

Proceso de incorporación de nuevos usuarios a una aplicación o plataforma. Incluye las pantallas, copys y notificaciones que los guían hasta completar su registro y entender las funciones básicas.

Planning:

Instancia de planificación previa a cada sprint donde el equipo define prioridades, objetivos y tareas a desarrollar.

Prosumer:

Término acuñado por Alvin Toffler (1980) y retomado por Carlos Scolari (2013) para describir a los sujetos que son simultáneamente productores y consumidores de contenidos dentro de los entornos digitales.

Retro (retrospective):

Reunión de cierre de sprint en la que el equipo analiza qué funcionó bien, qué no y qué puede mejorarse. Es central para el aprendizaje colectivo.

Retención (Retention):

Capacidad de una aplicación o servicio de mantener activos a sus usuarios. Se mide con indicadores como MAU (Monthly Active Users) o DAU (Daily Active Users).

SEM (Search Engine Marketing):

Conjunto de estrategias pagas (como Google Ads) para generar tráfico calificado y captar nuevos usuarios.

SEO (Search Engine Optimization):

Técnicas para mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web en buscadores, aumentando la visibilidad sin inversión publicitaria directa.

Sprint:

Unidad de trabajo dentro de las metodologías ágiles, generalmente de dos semanas.

En cada sprint se planifican tareas, se ejecutan y se evalúan los resultados.

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1 Comunicación estratégica y growth marketing: una articulación necesaria

En el contexto contemporáneo, las transformaciones digitales, la inmediatez de los flujos informativos y la competencia por la atención configuran un nuevo escenario para la comunicación. Las organizaciones se encuentran ante el desafío de construir vínculos sostenibles en entornos caracterizados por la volatilidad, la hiperconectividad y la sobreabundancia de datos. Este panorama exige repensar las formas tradicionales de comunicar y comprender cómo los procesos comunicacionales atraviesan las estrategias de crecimiento de los negocios digitales.

Desde el campo de la Comunicación Social, esta tesina se propone articular dos perspectivas que, a primera vista, pertenecen a universos distintos: la comunicación estratégica y las metodologías de growth marketing. Si la comunicación estratégica tiene por objetivo construir sentido compartido en entornos de complejidad (Massoni, 2003), las metodologías de growth pueden entenderse como sistemas que traducen esa lógica relacional al plano de los negocios digitales. Ambos enfoques comparten una misma premisa: el crecimiento —ya sea simbólico, institucional o comercial— depende de la capacidad de establecer vínculos significativos y duraderos.

La comunicación, entonces, no actúa como un complemento del marketing, sino como un componente estructural que orienta las estrategias de crecimiento hacia la creación de sentido y experiencia. Desde esta mirada, el growth marketing no se limita a la experimentación o la optimización de métricas, sino que encuentra en la comunicación su dimensión más profunda: la posibilidad de construir relaciones de

confianza, pertenencia y participación con los usuarios. En este marco, se abordará la comunicación como eje articulador entre la técnica, la narrativa y la experiencia, integrando los aportes del paradigma estratégico con las lógicas del crecimiento digital.

1.2 El paradigma de la comunicación estratégica

En el campo de la Comunicación Social, los objetos de estudio no se conciben como entidades dadas sino como construcciones teóricas que requieren ser delimitadas y significadas. Desde esta premisa, la comunicación no se reduce a la transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor —una concepción heredada de los modelos funcionalistas—, sino que se entiende como un proceso social de producción y circulación de sentido.

Eliseo Verón (1987) fue uno de los primeros en sostener que toda práctica comunicacional implica un trabajo simbólico de interpretación. En su teoría de la semiosis social, afirma que los discursos adquieren sentido dentro de tramas culturales específicas y que los mensajes se transforman cuando circulan, porque son reinterpretados por los sujetos que los reciben. Comunicar, entonces, no equivale a transmitir algo intacto, sino a participar en la construcción de significado colectivo.

Jesús Martín-Barbero (1987) amplía esta mirada al introducir la noción de mediaciones, desplazando el interés “de los medios a las mediaciones”. Con ello propone que lo comunicacional no reside únicamente en los canales o tecnologías, sino en las relaciones culturales, sociales y económicas que condicionan y posibilitan la producción de sentido. En los entornos contemporáneos, donde las plataformas digitales median cada vez más las interacciones, esta perspectiva resulta esencial para

comprender cómo la tecnología, la cultura y la economía se entrelazan en la experiencia comunicacional cotidiana.

Desde esta línea de pensamiento, Sandra Massoni (2003, 2007) desarrolla la teoría de la comunicación estratégica, entendida como un proceso situado en escenarios de complejidad. La autora sostiene que las estrategias comunicacionales no se imponen desde un centro emisor, sino que emergen de las interacciones entre múltiples actores. La comunicación estratégica busca generar sentido compartido, no convencer o persuadir de manera unidireccional, y su eficacia depende de la capacidad de articular diversidad y diálogo.

Massoni introduce el concepto de “nueva comunicación”, donde las estrategias son procesos dinámicos de co-construcción. Esta perspectiva se diferencia de la visión instrumental del marketing, porque no concibe la comunicación como una herramienta subordinada a un objetivo externo (vender, informar, persuadir), sino como una práctica social transformadora. La estrategia, desde esta mirada, se define como un espacio de encuentro, negociación y aprendizaje colectivo.

Manuel Castells (2009), por su parte, aporta una mirada estructural sobre el poder comunicacional en la sociedad red. En su obra *Comunicación y poder*, sostiene que “el poder se basa en la capacidad de comunicar” (p. 55). En un mundo mediado por redes digitales, la comunicación se convierte en la infraestructura simbólica de la vida social, y el control de los flujos de información equivale al control de las relaciones de sentido. Este planteo complementa la perspectiva estratégica, subrayando la

importancia de comprender los circuitos comunicacionales como espacios de disputa y legitimación.

Así, el paradigma de la comunicación estratégica ofrece un marco teórico sólido para analizar las metodologías de crecimiento digital. Permite pensar la comunicación como eje articulador entre lo simbólico y lo técnico, entre la producción de sentido y la generación de valor. Desde este enfoque, el growth marketing puede leerse como una práctica que, aunque proviene del ámbito empresarial, comparte los mismos principios relacionales: interacción, aprendizaje, retroalimentación y co-construcción de experiencias.

Así, si la comunicación estratégica tiene por objetivo construir sentido compartido en entornos complejos, las metodologías de *growth* pueden entenderse como sistemas que traducen esa lógica relacional al plano de los negocios digitales. Ambos comparten una misma premisa: el crecimiento —ya sea simbólico, institucional o comercial— depende de la capacidad de establecer vínculos significativos y duraderos. Esta afinidad conceptual servirá de base para explorar, en los capítulos siguientes, cómo la comunicación se integra en los procesos de experimentación, activación y retención de usuarios propios del *growth marketing*.

1.3 De las audiencias a los usuarios: el enfoque usuario-céntrico

El avance de la digitalización transformó profundamente la manera en que las personas se relacionan con los medios, las marcas y las organizaciones. En los

modelos tradicionales de comunicación —herederos de la lógica masiva y unidireccional—, los públicos eran concebidos como audiencias: conjuntos de receptores que recibían mensajes desde un centro emisor y cuya participación se limitaba al consumo o la interpretación. En cambio, los entornos digitales habilitaron nuevas formas de interacción que desplazaron el eje de la comunicación hacia la experiencia y la participación. En este contexto, emerge el paradigma del usuario, una figura que no solo recibe contenidos, sino que los elige, los comenta, los produce y los redistribuye dentro de redes complejas de circulación.

Este cambio de enfoque implica una reconfiguración profunda en las estrategias comunicacionales. Henry Jenkins (2008) define esta transformación a partir de su concepto de cultura de la convergencia, donde los consumidores se convierten en participantes activos que interactúan con los contenidos y contribuyen a expandir sus significados. Las fronteras entre emisores y receptores se vuelven porosas, y los usuarios adquieren un rol protagónico en la construcción del sentido. En una línea similar, Carlos Scolari (2013) introduce la noción de *prosumer* —productor y consumidor simultáneo— para describir a los sujetos que participan activamente en la creación y circulación de mensajes dentro de ecosistemas digitales. Esta figura sintetiza la lógica contemporánea: la comunicación ya no se organiza de arriba hacia abajo, sino que se distribuye, se remezcla y se amplifica colectivamente.

Desde el marketing, esta transición encuentra eco en el concepto de enfoque usuario-céntrico, que reemplaza la orientación hacia el producto o la marca por una mirada centrada en las personas y sus experiencias. Philip Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) denominan este cambio *marketing 4.0*, señalando que la clave del crecimiento

sostenible reside en comprender las necesidades emocionales y funcionales de los usuarios, acompañarlos a lo largo de su recorrido y construir relaciones significativas. En lugar de pensar en audiencias segmentadas, el usuario se entiende como un actor dinámico que transita por distintas etapas de vinculación con la marca: descubre, prueba, se involucra y, eventualmente, recomienda.

Dave Chaffey y Fiona Ellis-Chadwick (2022) amplían esta perspectiva al sostener que las estrategias digitales más efectivas son aquellas que integran datos, tecnología y empatía. No se trata únicamente de optimizar canales o interfaces, sino de entender la experiencia completa del usuario: cómo navega, qué busca, qué lo motiva y qué obstáculos encuentra en su interacción con una organización. En este sentido, el enfoque usuario-céntrico no sólo redefine las estrategias de comunicación, sino que también exige nuevas formas de escuchar y analizar los comportamientos en línea.

Desde la comunicación, Massoni (2007) advierte que esta transformación obliga a reconocer al otro como sujeto de conocimiento y no como objeto de persuasión. La autora sostiene que la comunicación estratégica se construye en la interacción y que su eficacia depende de la capacidad de reconocer la diversidad de perspectivas y generar espacios donde esas diferencias puedan dialogar. Esta mirada coincide con los principios del diseño centrado en el usuario y con las metodologías contemporáneas de crecimiento digital, que conciben la iteración, la escucha y la retroalimentación como herramientas esenciales para la mejora continua.

En este punto, la figura del usuario adquiere una dimensión doble. Por un lado, es el actor central de las estrategias de comunicación y crecimiento, aquel sobre el que

se organizan las decisiones de producto y las experiencias digitales. Pero, al mismo tiempo, es también un co-creador de sentido, un sujeto que interviene activamente en la configuración de los discursos y en la legitimación de las marcas. Su experiencia no se limita a un punto de contacto aislado, sino que se extiende a través de múltiples plataformas, conversaciones y comunidades en línea.

En consecuencia, el paso de las audiencias a los usuarios no solo representa una mutación técnica o terminológica, sino un cambio epistemológico: comunicar ya no significa emitir mensajes a muchos, sino construir relaciones con cada uno. Este desplazamiento redefine el vínculo entre las organizaciones y las personas, y prepara el terreno para comprender cómo los sistemas digitales actuales —basados en redes, plataformas y algoritmos— median esos vínculos y reconfiguran el poder comunicacional.

1.4 Comunicación, cultura digital y mediaciones tecnológicas

Las transformaciones digitales han ampliado los espacios de interacción y los modos de producción simbólica. La sociedad red, como la define Castells (2009), se organiza en torno a flujos de información que atraviesan las estructuras sociales y reconfiguran las relaciones de poder. En este entorno, los procesos comunicacionales se vuelven estructurales: ya no median entre los actores, sino que constituyen el propio tejido de la realidad social.

Van Dijck (2016) sostiene que las plataformas digitales no son simples intermediarias, sino mediadores activos que moldean las interacciones, jerarquizan contenidos y condicionan los vínculos entre organizaciones y usuarios. La cultura

digital, en este sentido, no solo redefine los canales de comunicación, sino también las formas de percepción, reconocimiento y pertenencia.

Byung-Chul Han (2012) advierte que la hipertransparencia y la sobreexposición de los sujetos en las redes generan una lógica de rendimiento constante. En este contexto, la comunicación adquiere un doble filo: habilita nuevas formas de conexión, pero también impone exigencias de visibilidad, actualización y respuesta permanente.

Desde la comunicación estratégica, estas transformaciones se entienden como desafíos para la construcción de sentido compartido. En escenarios de complejidad, donde coexisten múltiples voces, narrativas y temporalidades, el rol de la comunicación radica en articular coherencia y experiencia. De este modo, la cultura digital se convierte en el espacio donde se materializan las tensiones entre la técnica y el sentido, entre el dato y la narrativa.

1.5 Growth marketing: metodologías, métricas y cultura del crecimiento

1.5.1 Orígenes del growth hacking y su evolución hacia el growth marketing

El término *growth hacking* surgió a comienzos de la década de 2010 en el ecosistema de startups tecnológicas de Silicon Valley. Su aparición respondió a un contexto particular: empresas pequeñas, con recursos limitados, necesitaban crecer de manera acelerada para competir con actores consolidados. En ese escenario, el éxito dependía menos de la inversión publicitaria y más de la capacidad de experimentar, aprender y escalar rápidamente lo que funcionaba.

El concepto fue introducido por Sean Ellis (2010), quien definió al *growth hacker* como aquel profesional “cuyo verdadero norte es el crecimiento”. Su objetivo no era simplemente “hacer marketing”, sino encontrar mecanismos creativos, medibles y replicables para acelerar la adquisición de usuarios. Este enfoque se caracterizó desde sus inicios por un uso intensivo de datos y por una mentalidad experimental, inspirada en los principios del método científico: formular hipótesis, testearlas y ajustar en función de los resultados.

En los años siguientes, la práctica se expandió más allá del entorno de las startups y comenzó a adoptar una lógica más integral. Ellis y Brown (2017), en *Hacking Growth*, propusieron el término *growth marketing* para describir una evolución del concepto original. Mientras que el *growth hacking* estaba asociado a la idea de “atajos” o tácticas virales para generar resultados rápidos, el *growth marketing* se consolidó como una metodología estructurada y sostenible, centrada en la experiencia completa del usuario y en la optimización continua de cada etapa del vínculo con la marca.

Esta transición implicó un cambio cultural dentro de las organizaciones. Dejó de entenderse el crecimiento como una función aislada —responsabilidad de un equipo o área— para concebirlo como una filosofía transversal que involucra a marketing, producto, tecnología y experiencia de usuario. Ries (2012), a través del método *Lean Startup*, aportó una de las bases conceptuales de este enfoque al plantear el ciclo *Build-Measure-Learn*: construir, medir y aprender de manera iterativa. Esta lógica de aprendizaje validado es la que permite a las compañías innovar, integrando la experimentación en su funcionamiento cotidiano.

Otro aporte relevante proviene de Morgan Brown y Andrew Chen (2019), quienes destacan que el *growth marketing* no se limita a generar conversiones, sino que busca alinear los objetivos de negocio con el valor que perciben los usuarios. En este sentido, el crecimiento sostenible no se logra únicamente mediante la adquisición masiva, sino a través de la retención y la lealtad: lograr que los usuarios permanezcan, recomienden y vuelvan a interactuar.

La expansión del *growth marketing* hacia otros sectores —como el financiero, educativo o de servicios— muestra cómo esta metodología se ha convertido en una forma de pensamiento organizacional más que en un conjunto de herramientas técnicas. Su lógica combina el análisis cuantitativo con la empatía cualitativa: detrás de cada métrica hay una historia de uso, una experiencia y una relación con el producto. En este punto, la conexión con la comunicación se vuelve evidente: crecer implica comprender a las personas, interpretar sus comportamientos y traducir datos en decisiones con sentido. Es así como el *growth marketing* surge en respuesta a un contexto de alta competencia y aceleración tecnológica, pero evoluciona hacia una práctica que integra creatividad, datos y estrategia comunicacional.

1.5.2 Principios centrales: experimentación, aprendizaje validado y loops de crecimiento

El *growth marketing* no se define únicamente por las herramientas que utiliza, sino por la mentalidad experimental que lo sustenta. A diferencia del marketing tradicional —basado en planificaciones extensas, campañas cerradas y análisis posteriores—, este enfoque se apoya en la lógica del *test and learn*: probar, medir y

ajustar de manera continua. Su premisa es que el crecimiento no surge de una gran acción aislada, sino de una acumulación sistemática de aprendizajes obtenidos a través de la experimentación.

Eric Ries (2012) fue uno de los autores que formalizó esta idea en su metodología *Lean Startup*, concebida originalmente para startups tecnológicas pero luego adoptada por empresas de distintos sectores. En su modelo, el ciclo *Build–Measure–Learn* propone construir un producto mínimo viable (*Minimum Viable Product*), medir su desempeño y aprender de los resultados para iterar. Este proceso, que puede repetirse decenas o cientos de veces, convierte la incertidumbre en una oportunidad de conocimiento. De este modo, la innovación se vuelve una práctica cotidiana y el crecimiento, una consecuencia del aprendizaje continuo.

Esta lógica de validación constante está en el corazón del *growth marketing*. Ellis y Brown (2017) sostienen que el crecimiento sostenible surge de una combinación entre creatividad, análisis de datos y disciplina metodológica. Cada hipótesis sobre el comportamiento del usuario debe ser puesta a prueba a través de experimentos concretos: cambios en un mensaje, una interfaz, un canal o una secuencia de comunicación. La clave está en generar evidencias que permitan decidir con mayor certeza qué funciona y qué no. De ahí que el equipo de *growth* se organice en torno a un proceso cíclico de descubrimiento, prueba y optimización.

La experimentación se extiende a todas las etapas del recorrido del usuario. Desde la adquisición hasta la retención, cada interacción se convierte en una oportunidad para medir impacto y mejorar la experiencia. Pero más allá del

componente técnico, este enfoque implica una transformación cultural: asumir el error como parte del proceso. Los resultados negativos no se interpretan como fracasos, sino como información valiosa que orienta el siguiente paso. En palabras de Ries (2012), “cada experimento es una oportunidad de aprendizaje validado”, una frase que sintetiza la filosofía del *growth mindset*.

A esta dimensión iterativa se suma el concepto de loops de crecimiento, introducido por Brian Balfour (2017), que representa una evolución del tradicional *funnel* o embudo de conversión. Mientras el embudo describe un recorrido lineal que va de la adquisición a la compra, los *loops* conciben el crecimiento como un sistema autosostenido, donde cada acción de un usuario puede generar nuevas oportunidades de interacción. Por ejemplo, un usuario satisfecho que recomienda la aplicación o comparte su experiencia en redes sociales alimenta un nuevo ciclo de adquisición, cerrando así un circuito que se retroalimenta de manera orgánica.

Estos *loops* son fundamentales para comprender la lógica del *growth marketing*, porque desplazan la idea de un recorrido lineal hacia un modelo circular, donde el crecimiento depende tanto de atraer usuarios nuevos como de activar y fidelizar a los existentes. En este sentido, la comunicación cumple un papel central: es el hilo invisible que conecta cada punto del circuito, traduce los datos en experiencias y mantiene viva la relación con el usuario.

La combinación entre experimentación, aprendizaje validado y retroalimentación continua constituye, entonces, la base de la cultura del crecimiento. Se trata de un modelo que privilegia la evidencia por sobre la intuición, pero que también reconoce

que los datos, por sí solos, carecen de sentido si no se interpretan dentro de un marco comunicacional. En última instancia, lo que se pone a prueba no son solo hipótesis técnicas, sino también formas de conexión con las personas: qué los motiva, qué los convence, qué los hace permanecer.

Así, el *growth marketing* puede leerse como una metodología que convierte la incertidumbre en conocimiento y la información en vínculo. Su potencia radica en combinar el método científico con la comprensión profunda del usuario, estableciendo un puente natural con la comunicación estratégica, que también busca comprender contextos, interpretar sentidos y articular aprendizajes colectivos.

1.5.3 El funnel de crecimiento: adquisición, activación, retención y recomendación

Durante años, el modelo dominante para analizar los procesos de marketing digital fue el embudo o *funnel*, una representación lineal que describe el recorrido del usuario desde el primer contacto con una marca hasta la conversión final. Sin embargo, el *growth marketing* reformula esta lógica y propone un enfoque más dinámico y circular, donde el crecimiento se entiende como un sistema continuo de interacción, aprendizaje y retroalimentación.

El modelo más difundido fue el AARRR framework —*Acquisition, Activation, Retention, Revenue and Referral*— desarrollado por Dave McClure (2007), que ofrecía una estructura clara para diagnosticar el estado de un producto digital. Este marco

permitió a las startups medir cada etapa del recorrido del usuario, identificando cuellos de botella y oportunidades de mejora. No obstante, su linealidad pronto mostró limitaciones: el proceso real rara vez es secuencial y predecible; los usuarios entran y salen del sistema por múltiples vías, y cada interacción puede influir en la siguiente.

En la última década, expertos del programa Reforge —entre ellos Brian Balfour (2020), Elena Verna (2021) y Casey Winters (2022)— impulsaron una revisión profunda de esta lógica. Balfour sostiene que los embudos “describen resultados, pero no explican el sistema que los genera”, y propone en su lugar el concepto de growth loops: mecanismos en los que las acciones de un usuario alimentan nuevas acciones dentro del mismo sistema. En este esquema, cada etapa —adquisición, activación, retención o recomendación— deja de ser un punto final para convertirse en un motor de crecimiento autosostenido.

La adquisición se redefine como la capacidad de atraer usuarios a partir de valor percibido y no solo de inversión publicitaria. Casey Winters (2022), en su *Communication Framework for Activation*, subraya que los usuarios llegan motivados por una promesa —una narrativa sobre lo que el producto puede hacer por ellos—, y que esa primera impresión condiciona todo el recorrido posterior. En este sentido, la comunicación es decisiva: cada mensaje, pieza de contenido o interacción inicial funciona como una *propuesta de valor narrativa* que activa la curiosidad o el deseo de experimentar.

La activación, por su parte, no se limita a que el usuario realice una acción inicial, sino a que comprenda el valor del producto. La escuela Reforge denomina a

este momento *aha moment*: el instante en que la persona entiende por qué esa solución le resulta relevante. Alcanzar ese punto requiere diseñar experiencias comunicacionales que orienten, eduquen y generen confianza. Balfour (2020) señala que “la activación efectiva no ocurre por accidente; es el resultado de una secuencia deliberada de aprendizajes y mensajes” que reducen la fricción y amplifican el sentido de utilidad.

En cuanto a la retención, Elena Verna (2021) plantea que es el verdadero núcleo del crecimiento sostenible. En su modelo *The Retention Lifecycle*, explica que la retención no depende solo del uso recurrente, sino de la capacidad de la marca de mantener una conversación significativa a lo largo del tiempo. La comunicación vuelve a ocupar aquí un papel central: sostener la atención, ofrecer valor continuo y reforzar la relación simbólica entre usuario y producto.

Finalmente, la recomendación o *referral* cierra el circuito y lo reabre simultáneamente. Los usuarios satisfechos se convierten en voceros espontáneos que amplifican el mensaje y atraen nuevos usuarios, generando el efecto de red característico de los entornos digitales. Según Balfour (2020), esta etapa representa “el bucle más poderoso de todos”, porque combina confianza social, identidad y sentido de pertenencia: tres dimensiones eminentemente comunicacionales.

El paso del *funnel* lineal a los *growth loops* implica una transformación epistemológica. Mientras el embudo medía flujos descendentes, los bucles describen ecosistemas vivos que aprenden y se retroalimentan. Desde la perspectiva de la comunicación estratégica, esta lógica se aproxima a la idea de procesos relacionales

de sentido, donde cada interacción contribuye a construir vínculos sostenibles y a reforzar la identidad del producto.

Así, los principios de la escuela Reforge dialogan con la mirada comunicacional adoptada en esta tesina: comprender el crecimiento no como una secuencia mecánica de pasos, sino como una trama de relaciones simbólicas, narrativas y emocionales que se activan y regeneran a través del tiempo.

En este marco, cobra especial relevancia el concepto de "user journey", entendido como el recorrido completo que atraviesa una persona desde su primer contacto con la marca hasta la eventual recomendación del producto. Este recorrido permite visualizar los distintos puntos de interacción entre el usuario y la organización, y funciona como una herramienta central para detectar oportunidades de mejora, diseñar experimentos y medir la efectividad comunicacional en cada etapa del proceso. Desde la perspectiva del *growth marketing*, el *journey* traduce los loops y las métricas en experiencias concretas: cada anuncio, mensaje o interacción dentro de la aplicación constituye una instancia de comunicación que influye en la percepción de valor. De este modo, los equipos de *growth* no solo optimizan indicadores de conversión, sino que diseñan narrativas de experiencia, donde cada paso del recorrido se integra como un eslabón dentro de una historia compartida con el usuario.

1.5.4 La comunicación como eje transversal en cada etapa del proceso

Si los apartados anteriores permitieron reconocer la estructura metodológica del *growth marketing* —su historia, sus principios y sus modelos operativos—, este punto busca abordar un aspecto menos visible pero decisivo: la comunicación como componente transversal que sostiene y da coherencia al crecimiento.

En la práctica, cada etapa del proceso —adquisición, activación, retención y recomendación— depende de la manera en que se comunica el valor del producto y se construye sentido con el usuario. No se trata solo de atraer más personas, sino de lograr que cada interacción refuerce la relación y la experiencia.

En la adquisición, la comunicación funciona como puerta de entrada simbólica. Los usuarios no llegan únicamente por una oferta o un anuncio, sino por una promesa: una narrativa que les permite proyectarse en la experiencia que el producto propone. Tal como sostiene Casey Winters (2022) en su *Communication Framework for Activation*, las estrategias de adquisición efectivas parten de un relato coherente sobre el valor que se entrega. Este relato se plasma en los mensajes publicitarios, en el diseño del sitio o en la primera impresión dentro de la aplicación, donde la identidad verbal y visual deben alinear expectativas con realidad. Desde la mirada de la comunicación estratégica, esta instancia implica establecer un primer acuerdo de sentido: generar confianza y ofrecer un marco interpretativo que invite a participar.

La activación amplía ese vínculo inicial. Aquí, la comunicación actúa como mediadora pedagógica: orienta al usuario, traduce la lógica del producto y lo guía hacia su “momento de descubrimiento” o *aha moment* (Balfour, 2020). Cada micro interacción —un mensaje de bienvenida, una notificación, un tutorial o incluso el tono de la interfaz— cumple una función discursiva. La eficacia no depende solo del diseño

técnico, sino de la capacidad de hacer comprensible el valor. En este sentido, la comunicación se convierte en un dispositivo de acompañamiento: reduce la incertidumbre, genera sensación de progreso y permite que el usuario se reconozca dentro de la experiencia.

En la retención, la comunicación asume un rol relacional. Elena Verna (2021) plantea que la retención sostenible se construye a partir de “una conversación continua entre producto y usuario”. Mantener la atención requiere sostener una narrativa que se renueva con cada uso, ofreciendo valor constante y reforzando el sentido de pertenencia. Las estrategias de *lifecycle marketing* —emails, mensajes in-app, notificaciones push personalizadas— son ejemplos de cómo el diálogo permanente puede fortalecer la relación. Pero más allá de las tácticas, el eje comunicacional radica en mantener viva una historia compartida, donde el usuario se sienta parte de un proceso que evoluciona con él.

La recomendación cierra y reabre el circuito, porque es el momento en que el usuario se convierte en voz de la marca. Las experiencias positivas se traducen en narrativas espontáneas que circulan en redes sociales, reseñas y conversaciones cotidianas. Balfour (2020) define esta etapa como “el punto donde la comunicación se descentraliza”, ya que el crecimiento pasa a depender del modo en que las personas interpretan y comunican su propia experiencia. Aquí, el control desaparece y la credibilidad se sostiene por la coherencia entre lo prometido y lo vivido. En términos comunicacionales, es el momento de mayor autenticidad: la persuasión deja de ser vertical para volverse comunitaria y simbólica.

Desde esta mirada, puede afirmarse que la comunicación no es un eslabón más dentro del proceso de *growth*, sino el hilo narrativo que lo integra. En cada etapa, opera como traductora entre lo técnico y lo humano: convierte métricas en percepciones, interacciones en vínculos y datos en historias. Esta función coincide con la perspectiva de Massoni (2007) sobre la comunicación estratégica, entendida como práctica de articulación entre actores y saberes diversos en escenarios de complejidad.

La transversalidad comunicacional se manifiesta también en el modo en que los equipos de *growth* trabajan. Las decisiones no se toman únicamente en función de indicadores numéricos, sino del significado que esos indicadores adquieren al interpretarse en diálogo con los usuarios. La métrica de conversión, aquella que indica una acción finalizada por parte del usuario, por ejemplo, puede ser un dato cuantitativo, pero su lectura revela patrones simbólicos: qué mensajes generan confianza, qué tono facilita la acción o qué narrativas activan la recomendación. En este sentido, la comunicación opera como un sistema de inteligencia cualitativa dentro de un entorno guiado por datos.

El *growth marketing*, visto desde la comunicación, se convierte así en una forma de escucha activa y aprendizaje continuo. No se limita a medir comportamientos, sino que intenta comprender los sentidos que los sustentan. Este enfoque muestra que los datos adquieren valor solo cuando se integran en un marco interpretativo capaz de producir sentido, es decir, cuando la comunicación los convierte en conocimiento sobre las personas que utilizan el producto.

1.5.5 De los datos al sentido: cómo la comunicación traduce métricas en experiencias

En el universo del *growth marketing*, los datos constituyen el insumo esencial para la toma de decisiones. Cada clic, cada interacción o cada acción dentro de una aplicación puede medirse, compararse y optimizarse. Sin embargo, la acumulación de información no garantiza, por sí sola, comprensión. Los datos describen lo que ocurre, pero no explican por qué ocurre, y es precisamente en ese pasaje —de la observación a la interpretación— donde la comunicación adquiere su papel estratégico.

El enfoque cuantitativo propio del *growth* busca detectar patrones de comportamiento: tasas de conversión, niveles de retención, ratios de engagement o recorridos de activación. Estas métricas permiten identificar puntos de fuga o de oportunidad dentro del recorrido del usuario. Pero la decisión sobre qué medir, cómo medir y, sobre todo, cómo leer los resultados, implica un ejercicio interpretativo. En palabras de Balfour (2020), “las métricas no son verdades, son conversaciones sobre el desempeño”. Su valor emerge cuando se articulan con los relatos, las hipótesis y las experiencias que les dan sentido.

Desde esta perspectiva, los datos pueden pensarse como una forma contemporánea de narración. Cada conjunto de números cuenta una historia sobre el vínculo entre usuarios y producto, y esa historia necesita ser traducida a un lenguaje comprensible para orientar la acción. La comunicación cumple allí una doble función: traduce la información técnica en conocimiento organizacional y, al mismo tiempo, restituye la dimensión humana que las métricas tienden a abstraer. Sin este puente, los

equipos corren el riesgo de optimizar sin comprender, de ajustar comportamientos sin entender significados.

Cada momento del proceso de crecimiento se apoya en indicadores cuantitativos que permiten medir su desempeño, pero el verdadero valor surge cuando esas métricas se interpretan desde una perspectiva comunicacional. En el *growth marketing*, las métricas no solo describen resultados: son herramientas de testeo continuo, que permiten validar hipótesis sobre el comportamiento del usuario y, en particular, sobre la eficacia de las estrategias de comunicación.

Cada mensaje, tono o formato se convierte en una variable experimental que puede ser medida, comparada y optimizada.

- **Adquisición:** se mide habitualmente a través del CAC (Costo de Adquisición de Cliente), el CTR (Click Through Rate), el CPL (Costo por Lead) y el tráfico orgánico o pago. Estos indicadores muestran la eficiencia de los canales, pero su lectura comunicacional apunta a evaluar la claridad, relevancia y coherencia del mensaje inicial. Los tests A/B en anuncios o *landing pages* permiten comprobar empíricamente qué narrativa logra captar mejor la atención y la confianza del usuario.
- **Activación:** suele analizarse mediante el Activation Rate, el tiempo hasta el primer uso relevante o la tasa de onboarding completado. Desde el punto de vista del testeo, se experimenta con distintos flujos de comunicación dentro de la interfaz, secuencias de emails o mensajes *in-app* para identificar qué combinaciones facilitan la comprensión del valor y reducen la fricción cognitiva. La comunicación, aquí, se mide en términos de comprensión y acompañamiento.

- Retención: se evalúa con el Retention Rate, el churn (tasa de abandono) y la frecuencia de uso (MAU - Monthly Active Users - usuarios activos durante el mes). Los equipos de *growth* suelen testear la cadencia, tono y tipo de contenido que logra mantener la atención: desde notificaciones personalizadas hasta contenidos educativos o de valor agregado. Las métricas revelan si la comunicación logra sostener el vínculo en el tiempo y generar hábitos de interacción.
- Recomendación: se analiza con el NPS (Net Promoter Score), indicador de satisfacción que mide la probabilidad de que un usuario recomiende el producto. Se basa en una escala de 0 a 10 y permite clasificar usuarios en promotores, pasivos y detractores. En esta etapa, los experimentos se orientan a entender qué tipo de mensajes o incentivos promueven la acción de compartir, y qué elementos simbólicos potencian la identificación del usuario con la marca. En este punto, los datos reflejan la fuerza de la comunicación comunitaria, donde el usuario se convierte en portavoz.

De este modo, las métricas funcionan no sólo como indicadores de desempeño, sino como instrumentos de aprendizaje comunicacional. Testear un mensaje, una historia visual o una secuencia narrativa equivale, en términos de *growth*, a testear una hipótesis sobre cómo las personas construyen sentido. Así, el comunicador se posiciona como un actor clave en la interpretación de los datos y en la iteración constante del discurso que sostiene el crecimiento.

La literatura profesional reciente —especialmente en el ámbito de Reforge— ha enfatizado la necesidad de integrar la lectura cualitativa dentro de los sistemas de crecimiento. Casey Winters (2022) propone que los equipos interpreten los datos “como señales, no como mandatos”, y que cada resultado experimental se complemente con

observaciones sobre la experiencia y el discurso del usuario. De manera similar, Elena Verna (2021) sostiene que la retención se sostiene cuando las métricas se interpretan como “síntomas de una relación”, más que como objetivos aislados. En ambos casos, el eje está en vincular la medición con el significado, un principio que conecta directamente con la comunicación estratégica.

La comunicación estratégica —tal como la concibe Massoni (2007)— parte de la premisa de que toda práctica organizacional es una práctica de sentido. Desde esta mirada, los datos pueden entenderse como “indicios” dentro de un proceso de interpretación colectiva: informan, pero también interpelan, abren preguntas y requieren acuerdos de significado para convertirse en acción. Los equipos interdisciplinarios de *growth* —que integran perfiles de producto, analítica, diseño UX y marketing— encuentran en la comunicación el lenguaje común que permite transformar indicadores en decisiones compartidas.

Además, la traducción comunicacional de los datos no solo afecta la comprensión interna, sino también la experiencia del usuario. Cada optimización, cada mensaje y cada interfaz derivan de una lectura sobre lo que se cree que el usuario necesita. Si esa lectura no incorpora una visión empática y simbólica, corre el riesgo de despersonalizar la relación. Kotler (2017) ya advertía que el verdadero valor de una organización radica en su capacidad de comprender a las personas “más allá de sus patrones de consumo”, reconociendo los valores y emociones que guían sus elecciones. En este sentido, la comunicación actúa como un dispositivo de humanización dentro de un entorno gobernado por métricas.

La tensión entre la precisión del dato y la ambigüedad del sentido define el corazón del *growth marketing*. No se trata de elegir entre lo cuantitativo y lo cualitativo, sino de integrar ambos planos en un ciclo de aprendizaje continuo. Los datos señalan comportamientos; la comunicación los interpreta, los contextualiza y los convierte en experiencias significativas. Esa mediación —entre lo que se mide y lo que se comprende— es la que permite transformar el crecimiento numérico en crecimiento relacional, donde los usuarios no son cifras, sino protagonistas de una historia compartida.

En este marco, puede afirmarse que el *growth marketing* alcanza su madurez cuando logra unir ciencias duras y comunicación: cuando los números dejan de ser el fin y se convierten en lenguaje, y cuando el crecimiento se entiende no como expansión de usuarios, sino como expansión de vínculos. Este equilibrio, que será abordado empíricamente en el caso de Reba, resulta esencial para comprender cómo la comunicación actúa como un componente estratégico de las metodologías de crecimiento en los entornos financieros digitales.

1.6 Ecosistema fintech y nuevas experiencias de usuario

El desarrollo de las fintech —empresas que combinan finanzas y tecnología— constituye uno de los fenómenos más representativos de la transformación digital contemporánea. Su aparición no sólo redefinió la forma de acceder a productos y servicios financieros, sino que también modificó los vínculos entre instituciones, usuarios y comunicación. Las fintech emergen como respuesta a un contexto marcado

por la desconfianza hacia la banca tradicional, la necesidad de inmediatez y la expansión de nuevas herramientas digitales que permitieron democratizar el acceso a servicios antes restringidos.

Tras la crisis financiera global de 2008, autores como Arner, Barberis y Buckley (2015) identificaron un cambio estructural en el sistema financiero global, al que denominaron “nuevo paradigma poscrisis”. Según estos autores, la combinación entre innovación tecnológica, regulación más flexible y demanda de transparencia generó el terreno fértil para que surgieran nuevos actores capaces de ofrecer servicios más simples, ágiles y centrados en las necesidades de los usuarios. Este fenómeno no se limitó al plano económico, sino que implicó una reconfiguración cultural: el dinero, el ahorro y la confianza comenzaron a gestionarse a través de pantallas.

El proceso de transformación digital, tal como lo describe Castells (2009), no solo incorporó nuevas tecnologías, sino que modificó las estructuras de poder y comunicación en la sociedad. En la sociedad red, los flujos de información sustituyen a las jerarquías tradicionales, y las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse a la lógica de la conectividad. En el caso de las fintech, esta adaptabilidad se traduce en modelos de negocio basados en la experiencia del usuario, en la transparencia comunicacional y en la capacidad de construir comunidades digitales alrededor de un servicio financiero.

A su vez, Gomber, Koch y Siering (2017) subrayan que la digitalización de las finanzas no implica únicamente un cambio tecnológico, sino una transformación estructural en la relación entre consumidores y entidades. Los usuarios pasan de ser

receptores pasivos de información bancaria a convertirse en sujetos activos que comparan, eligen y evalúan productos mediante interfaces digitales. Este cambio desplaza el centro de la competencia: ya no se trata solo de ofrecer tasas o beneficios, sino de diseñar experiencias de uso simples, confiables y comunicativamente efectivas.

La expansión del ecosistema fintech también refleja una transformación en la noción de valor. Si en el paradigma bancario clásico el valor se asociaba al capital financiero, en el entorno digital se asocia a la confianza, la experiencia y la accesibilidad. En este sentido, la comunicación desempeña un papel central: traduce la complejidad técnica del sistema financiero a un lenguaje cotidiano, construye legitimidad y genera la percepción de cercanía necesaria para adoptar nuevos hábitos financieros. Tal como señala Van Dijck (2016), las plataformas no son meros intermediarios, sino mediadores culturales que moldean las formas de relación y los criterios de confianza entre las personas y las instituciones.

Desde esta perspectiva, las fintech pueden entenderse como organizaciones comunicacionales además de tecnológicas: gestionan significados, emociones y promesas de valor a través de interfaces, mensajes y experiencias digitales. Su capacidad de crecimiento no depende únicamente de la innovación técnica, sino de la eficacia con la que logran narrar esa innovación y convertirla en sentido compartido. Así, el surgimiento de las fintech puede leerse como un nuevo paradigma comunicacional, donde el crecimiento se sustenta tanto en los algoritmos como en las narrativas que los explican.

1.6.1 Innovación, confianza y comunicación en los servicios financieros digitales

Si en el sistema financiero tradicional la confianza se sustentaba en la solidez institucional, la historia y la regulación, en el ecosistema fintech la legitimidad se construye de un modo distinto: a través de la comunicación, la experiencia y la transparencia. En un entorno donde las interacciones son mediadas por pantallas y algoritmos, la confianza se vuelve un fenómeno relacional que debe ser producido y sostenido de manera continua.

Las fintech representan, ante todo, una innovación en el modo de vincularse con el usuario. Según Arner, Barberis y Buckley (2015), su crecimiento global se explica por la convergencia entre tres fuerzas: el avance tecnológico, los cambios en la regulación y la demanda de servicios más personalizados. En este contexto, la innovación no se limita al desarrollo de productos financieros, sino que se extiende a la forma en que las empresas comunican y hacen tangible su propuesta de valor. La experiencia de usuario, el diseño de interfaz y el tono discursivo son elementos tan determinantes como la propia tasa de interés o la velocidad de una transferencia.

Gomber, Koch y Siering (2017) subrayan que la digitalización de los servicios financieros reconfigura la percepción de seguridad y credibilidad. En las fintech, la confianza ya no proviene de la presencia física de una sucursal o de la reputación centenaria de un banco, sino de la claridad, coherencia y consistencia del discurso digital. La interfaz se convierte en el nuevo rostro de la institución; los mensajes automáticos, en sus nuevas voces; y los datos, en la evidencia sobre la cual se fundamenta la promesa de fiabilidad.

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica, Massoni (2003) plantea que los procesos comunicacionales no se reducen a la transmisión de información, sino que constituyen espacios de articulación de sentido. En el caso de las fintech, esa articulación ocurre en el cruce entre tecnología, lenguaje y experiencia. La confianza se construye cuando los usuarios logran interpretar la promesa de la marca como creíble y alineada con su propia experiencia. En este sentido, la comunicación actúa como una mediación simbólica entre la innovación tecnológica —a menudo abstracta— y la vivencia cotidiana del usuario.

Por su parte, Castells (2009) recuerda que en la sociedad red el poder se basa en la capacidad de comunicar y generar conexiones. En el ámbito financiero, esa capacidad se traduce en la posibilidad de transformar la información en vínculo: explicar lo complejo de manera simple, traducir lo técnico a lo humano. Este desafío resulta especialmente evidente en el sector fintech, donde las empresas deben equilibrar la precisión técnica con la cercanía emocional, dos dimensiones aparentemente opuestas pero necesarias para consolidar relaciones duraderas.

A su vez, Capriotti (2009) sostiene que la reputación corporativa en entornos digitales se construye a partir de tres pilares: coherencia, transparencia y consistencia narrativa. Estos principios se vuelven esenciales en el contexto fintech, donde la comunicación debe generar seguridad en un entorno sin contacto físico. Cada interacción —desde un mensaje automatizado hasta una notificación de saldo— contribuye a esa construcción simbólica de confianza. La transparencia no se limita a mostrar información, sino a hacer comprensible el sistema, traduciendo métricas, condiciones o políticas en narrativas accesibles y empáticas.

La relación entre innovación y confianza también puede pensarse desde la noción de mediaciones tecnológicas propuesta por Martín-Barbero (1987). Las plataformas financieras median la experiencia del usuario no solo en el plano técnico, sino también en el cultural: organizan la interacción, jerarquizan opciones, proponen recorridos y moldean percepciones. Desde esta perspectiva, la comunicación se vuelve inseparable de la tecnología, porque cada decisión de diseño o interfaz tiene una función discursiva que incide en la percepción de seguridad, agilidad o pertenencia.

Por último, en el plano del consumo simbólico, Van Dijck (2016) advierte que las plataformas son mediadores de confianza que “programan” las relaciones sociales a través de algoritmos y visualizaciones. En las fintech, esta programación adquiere una dimensión ética y comunicacional: las decisiones sobre qué se muestra, cómo se comunica un error o de qué manera se explican las políticas de seguridad no son neutrales, sino que definen el modo en que los usuarios comprenden la institución.

En síntesis, la confianza en los servicios financieros digitales no es un punto de partida, sino una construcción comunicacional permanente, que se renueva en cada contacto y que depende tanto de la innovación tecnológica como de la narrativa que la acompaña. El reto de las fintech no consiste únicamente en crear herramientas eficientes, sino en crear sentido a partir de la tecnología, generando experiencias que sean comprensibles, coherentes y emocionalmente significativas para los usuarios.

1.6.2 La experiencia del usuario como centro de las estrategias de crecimiento

El eje que articula la cultura fintech y las metodologías de *growth marketing* es la experiencia del usuario. En un contexto donde la tecnología y la competencia se estandarizan rápidamente, las diferencias ya no se definen solo por el producto o el precio, sino por la manera en que las personas viven, interpretan y recuerdan su interacción con una plataforma. La experiencia deja de ser un resultado para convertirse en una estrategia: una forma de comunicar, persuadir y construir confianza a través del uso.

El concepto de User Experience (UX) se consolida en la década de 1990 con Donald Norman (1998), quien lo define como “el conjunto de percepciones y respuestas que surgen de la interacción de una persona con un sistema o servicio”. Desde entonces, la UX evolucionó desde una mirada funcional —centrada en la usabilidad— hacia una perspectiva integral que incorpora dimensiones emocionales, narrativas y comunicacionales. En el entorno fintech, esta ampliación resulta fundamental: las decisiones financieras están atravesadas por emociones como la confianza, la seguridad y la sensación de control, todas ellas configuradas a través de mensajes, tonos y diseños.

En este sentido, la experiencia del usuario no puede entenderse de manera aislada del discurso que la enmarca. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), al proponer el modelo de *marketing 4.0*, sostienen que la conexión entre marca y usuario se construye en el cruce entre lo tecnológico y lo humano: “las empresas ya no venden productos, sino experiencias significativas”. Esta afirmación se vuelve especialmente pertinente en el campo financiero, donde el valor percibido depende de la claridad comunicacional y de la capacidad de transmitir tranquilidad en cada interacción.

Elena Verna (2021), desde Reforge, identifica la retención y la satisfacción del usuario como los verdaderos motores del crecimiento sostenible. Para la autora, la experiencia es el núcleo del *retention loop*: cada interacción positiva no solo prolonga la relación, sino que refuerza la predisposición a recomendar el producto. En este proceso, la comunicación cumple una función de acompañamiento: guía, orienta y traduce las acciones del usuario, evitando la frustración y reforzando la sensación de logro. Cada mensaje —desde un correo de bienvenida hasta una notificación de pago exitoso— se convierte en un microrelato que compone la narrativa de la experiencia.

Desde la comunicación estratégica, Massoni (2007) aporta un marco valioso para comprender esta dinámica. La autora plantea que comunicar estratégicamente implica diseñar “dispositivos de sentido” capaces de generar coherencia entre los distintos puntos de contacto de una organización. En las fintech, esos dispositivos se manifiestan en las interfaces, los flujos de onboarding, los contenidos educativos o las campañas de fidelización. Cada uno de ellos cumple una función simbólica: construir una experiencia coherente y continua que combine simplicidad tecnológica con empatía discursiva.

El diseño centrado en el usuario —heredero de las metodologías de *design thinking*— también se alinea con esta perspectiva. Brown y Wyatt (2010) señalan que la innovación más efectiva surge cuando las organizaciones observan, escuchan y comprenden profundamente a las personas. En el caso de las fintech, esta empatía se traduce en productos que simplifican procesos financieros complejos, pero también en comunicaciones que humanizan el vínculo, mostrando cercanía y comprensión frente a las necesidades cotidianas.

La comunicación, en este marco, actúa como un sistema de mediación sensorial y simbólica. Los colores, el tono de voz, la organización del contenido y el tipo de lenguaje forman parte de una narrativa que influye en cómo los usuarios perciben el valor y la confiabilidad del servicio. En palabras de Jenkins (2008), vivimos en una “cultura participativa” donde los usuarios no solo consumen, sino que interpretan y co-construyen las experiencias que viven. Las fintech que logran involucrar al usuario en esa co-creación —por ejemplo, a través de programas de referidos, encuestas o comunidades digitales— transforman la experiencia en un espacio de diálogo, no de imposición.

La noción de *journey* o recorrido del usuario, ampliamente utilizada en el *growth marketing*, sintetiza esta idea: cada contacto con la marca —una campaña, una interacción en la app, un correo o una conversación con soporte— constituye una oportunidad de construir sentido. Los datos permiten mapear ese recorrido, pero solo la comunicación puede dotarlo de coherencia emocional. De este modo, la experiencia del usuario se convierte en el lugar donde convergen las tres dimensiones centrales del crecimiento digital: los datos, la tecnología y el sentido.

La experiencia del usuario, entonces, se configura como el espacio donde convergen la comunicación, la tecnología y la cultura digital. En el universo fintech, cada interacción —por mínima que sea— traduce un modo de relación entre las personas y el sistema financiero, y expresa cómo la confianza se produce, se mantiene y se renueva. Más que un componente del producto, la experiencia es el lenguaje a través del cual las organizaciones comunican su identidad y sus valores. Comprenderla

en esta clave permite ver que el crecimiento no depende solo de algoritmos o métricas, sino de la capacidad de construir vínculos simbólicos sostenibles.

Comprender la experiencia en estos términos permite reconocer que las fintech construyen valor no solo a través de la innovación técnica, sino mediante la creación de relaciones simbólicas que se sostienen en el tiempo

1.6.3 Mediaciones tecnológicas y vínculos simbólicos entre usuarios y plataformas

En el ecosistema fintech, la relación entre usuarios y servicios digitales no se produce directamente, sino a través de una serie de mediaciones tecnológicas que configuran las formas de interacción, percepción y sentido. Estas mediaciones —interfaces, algoritmos, sistemas de recomendación, pantallas y flujos de navegación— son, al mismo tiempo, estructuras técnicas y dispositivos comunicacionales. Lejos de ser neutras, moldean los modos en que las personas experimentan el vínculo con las plataformas financieras, determinando qué ven, qué entienden y cómo interpretan la confianza o la transparencia del servicio.

El concepto de mediación, propuesto por Jesús Martín-Barbero (1987), resulta clave para comprender esta dinámica. El autor plantea que el sentido de la comunicación no se construye en la transmisión del mensaje, sino en las mediaciones culturales y tecnológicas que intervienen entre los actores. En este enfoque, las plataformas digitales no son meros canales, sino espacios donde convergen lo técnico,

lo cultural y lo simbólico. Aplicado al contexto fintech, esto implica que cada elemento del entorno digital —desde la arquitectura de información hasta el diseño visual— actúa como traductor entre la complejidad financiera y la experiencia cotidiana del usuario.

En la misma línea, José Van Dijck (2016) sostiene que las plataformas digitales funcionan como mediadores activos que organizan la interacción social a través de algoritmos y estructuras de datos. En su noción de *cultura de la conectividad*, la autora explica que las plataformas “programan” las formas de visibilidad, interacción y reputación, estableciendo jerarquías de información y dinámicas de confianza. En el ámbito financiero, estas mediaciones adquieren una dimensión especialmente sensible: el modo en que una aplicación presenta una operación, visualiza un saldo o comunica un error incide directamente en la percepción de seguridad, transparencia y control. Cada interfaz es, en este sentido, una narrativa en sí misma.

Por su parte, Manuel Castells (2009) describe a la sociedad red como un entramado de flujos informativos donde el poder se ejerce a través de la capacidad de comunicar y conectar. Las plataformas fintech se inscriben plenamente en esta lógica: su fuerza no radica únicamente en la infraestructura tecnológica, sino en su capacidad para organizar la circulación de información financiera y convertirla en experiencias significativas. La mediación tecnológica se convierte así en un nuevo lenguaje del poder comunicacional: quien diseña la interfaz, programa el algoritmo o define las notificaciones, define también el modo en que los usuarios perciben el mundo financiero.

Esta perspectiva puede complementarse con los aportes de Carlos Scolari (2013), quien introduce el concepto de *interfaces como discursos*. Según el autor, cada elemento de diseño —iconos, colores, microinteracciones— constituye un acto comunicativo que orienta la interpretación del usuario. En las fintech, estas decisiones adquieren un peso simbólico particular: el verde que comunica “éxito”, el rojo que alerta sobre un error, el tono de voz de los mensajes de confirmación, todos son recursos que producen sentido y emoción. La interfaz, entonces, no solo media la relación entre usuario y tecnología, sino que construye la identidad discursiva de la organización.

En un plano más crítico, Byung-Chul Han (2012) advierte que la hiperconectividad contemporánea genera una “sociedad de la transparencia”, donde todo debe mostrarse y cuantificarse. En el ámbito fintech, esta lógica se expresa en la promesa de control total a través de la visualización constante de datos: saldos, gastos, inversiones. Sin embargo, esa transparencia aparente también implica una forma de vigilancia simbólica, donde los usuarios internalizan métricas y comparaciones como parte de su experiencia cotidiana. Desde la comunicación, esto plantea el desafío de construir narrativas que devuelvan contexto y humanidad a una experiencia que tiende a la abstracción numérica.

Las mediaciones tecnológicas, por tanto, no son meros soportes, sino espacios de producción de sentido. En el caso de las fintech, traducen operaciones financieras en acciones simbólicas: “enviar dinero”, “invertir”, “ahorrar” o “cumplir objetivos” son verbos que se naturalizan a través de la interfaz, dotando de narrativa a lo que originalmente era una acción técnica. Esta traducción no es neutral: implica decisiones

estéticas, discursivas y éticas que determinan cómo las personas comprenden el valor, el riesgo y la confianza en el entorno digital.

De esta manera, los vínculos entre usuarios y plataformas se construyen tanto a través de los algoritmos como de las historias que esos algoritmos permiten contar. La comunicación opera dentro de la tecnología, pero también más allá de ella, como práctica que otorga sentido a las interacciones mediadas. Comprender las mediaciones tecnológicas desde esta perspectiva permite reconocer que la experiencia digital no es solo un resultado de la innovación técnica, sino un proceso simbólico en constante negociación, donde las decisiones de diseño, lenguaje y representación configuran la manera en que las personas se relacionan con el mundo financiero.

1.6.4 Prácticas comunicacionales en el ecosistema fintech contemporáneo

El ecosistema fintech se caracteriza por la convergencia entre comunicación, tecnología y diseño, tres dimensiones que se entrelazan en la producción cotidiana de experiencias digitales. En este contexto, las prácticas comunicacionales no pueden entenderse como acciones aisladas de difusión o promoción, sino como procesos integrados que atraviesan todas las instancias del vínculo entre la organización y sus usuarios. Desde el tono de una notificación hasta el guion de un video explicativo, cada pieza de comunicación contribuye a construir el relato simbólico de la marca y a sostener su promesa de valor.

Una de las particularidades del sector fintech es que la comunicación se diseña desde una lógica interdisciplinaria. Los equipos de *growth*, producto, UX y marketing trabajan de manera conjunta, articulando datos, narrativas y diseño visual para generar experiencias consistentes. Tal como sostienen Ellis y Brown (2017), el crecimiento sostenible depende de la capacidad de alinear los objetivos del negocio con el valor percibido por el usuario. Desde la perspectiva comunicacional, esta alineación se logra mediante estrategias que priorizan la claridad, la empatía y la coherencia discursiva en todos los puntos de contacto.

La comunicación de producto, por ejemplo, se convierte en una práctica central. Los mensajes que acompañan el uso de una aplicación —textos de botones, microcopys, mensajes de error, tutoriales o notificaciones— actúan como dispositivos de acompañamiento simbólico. En lugar de comunicar desde fuera del producto, las fintech comunican desde dentro de la experiencia: orientan, explican, tranquilizan y persuaden al mismo tiempo. Estas micro intervenciones discursivas son fundamentales para reducir la incertidumbre y reforzar la confianza, valores estructurales en la relación con los usuarios.

Por otra parte, las fintech despliegan una comunicación educativa y de contenido, destinada a empoderar a las personas en el manejo de su economía personal. Blogs, newsletters, videos explicativos o secciones de “educación financiera” no solo informan, sino que configuran un vínculo pedagógico donde la marca se posiciona como guía y aliada. Este tipo de comunicación refuerza la idea de transparencia y se alinea con el enfoque de Massoni (2007), quien concibe la

comunicación estratégica como un proceso de construcción de sentido colectivo en escenarios de complejidad.

Las redes sociales y los canales de atención también se integran en esta lógica de diálogo constante. Las fintech se comunican en tiempo real, adoptando un tono cercano, inclusivo y ágil que busca reducir la distancia entre institución y usuario. Este cambio discursivo responde a una transformación cultural más amplia: el paso de una comunicación vertical a una comunicación relacional, donde la marca no impone mensajes, sino que participa de conversaciones. En términos de Jenkins (2008), se trata de un modelo comunicativo participativo, en el que los usuarios no solo reciben información, sino que también producen contenido, recomiendan y resignifican la identidad de la organización.

En los espacios de atención al cliente —chatbots, mensajes automatizados o respuestas humanas—, la comunicación se vuelve una herramienta de mediación emocional. La elección del tono, la velocidad de respuesta y la personalización de los mensajes influyen directamente en la percepción de cercanía. En este sentido, la inteligencia artificial no reemplaza la dimensión humana de la comunicación, sino que la reconfigura: amplía las posibilidades de interacción, pero también exige nuevas formas de empatía mediada, donde el lenguaje y la experiencia deben preservar la sensibilidad del vínculo.

Estas prácticas también revelan tensiones. En la búsqueda por optimizar conversiones, muchas veces las empresas priorizan la eficiencia del dato por sobre la profundidad del sentido. Sin embargo, como señala Verna (2021), las métricas sin

interpretación pierden capacidad transformadora: “los datos orientan, pero el discurso conecta”. Las fintech más exitosas son aquellas que logran equilibrar la precisión del análisis con la narrativa que lo sostiene, comprendiendo que el crecimiento depende tanto de la iteración técnica como de la coherencia simbólica de su comunicación.

De este modo, el ecosistema fintech contemporáneo puede entenderse como un laboratorio de prácticas comunicacionales donde se ensayan nuevas formas de construir confianza, pertenencia y significado en entornos tecnológicos. En lugar de limitarse a transmitir mensajes, estas organizaciones producen sentido desde la experiencia misma, integrando datos, diseño y relato en un entramado comunicacional que acompaña cada interacción. La comunicación deja de ocupar un lugar instrumental para convertirse en una competencia estratégica central, capaz de articular las dimensiones técnicas y culturales del crecimiento digital.

Resumen del capítulo 1:

El recorrido desarrollado en este capítulo permitió articular tres dimensiones que estructuran el marco teórico de esta investigación. En primer lugar, la comunicación estratégica se presenta como el eje conceptual que permite comprender la producción de sentido en escenarios de complejidad y cambio constante. En segundo lugar, las metodologías de growth marketing ofrecen un espacio de aplicación donde la comunicación se despliega como práctica experimental, relacional y orientada a la experiencia. Finalmente, el ecosistema fintech constituye el contexto empírico donde estas dinámicas adquieren forma, revelando cómo los vínculos simbólicos y las prácticas comunicacionales sostienen los procesos de crecimiento digital.

De este modo, el capítulo sienta las bases para el abordaje metodológico, en el que se detallarán los procedimientos y herramientas utilizados para analizar el caso de estudio elegido —Reba—, y se explicará cómo las entrevistas y la observación participante permiten observar la comunicación en acción dentro de un equipo de growth.

Capítulo 2. Marco metodológico

2.1 Enfoque epistemológico y justificación del método cualitativo

Esta tesina se inscribe dentro del paradigma cualitativo, entendido como aquel que busca interpretar los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores, priorizando la comprensión de significados sobre la medición de variables. Como sostienen Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa es “una actividad situada que posiciona al observador en el mundo y que busca entender los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan”. Esta orientación coincide con el enfoque de la comunicación estratégica, que concibe la práctica comunicacional como un proceso relacional y simbólico, inseparable del contexto en el que se produce.

Desde esta perspectiva, el conocimiento se construye a partir de la interacción entre investigador y objeto, y no desde la distancia. Guba y Lincoln (1994) plantean que en el paradigma constructivista “la realidad es múltiple, intangible y dependiente del contexto”, lo cual implica que el proceso de investigación debe reconocer las posiciones, interpretaciones y mediaciones involucradas. En este sentido, la elección de un enfoque cualitativo no solo responde a una decisión metodológica, sino también epistemológica: se busca comprender cómo la comunicación dota de sentido a las metodologías de growth marketing en entornos digitales, donde los procesos son relacionales, cambiantes y situados.

Tal como sostiene Sautu (1997), la metodología constituye el nexo entre teoría y realidad empírica, articulando los objetivos de investigación con los procedimientos de análisis. En el marco de esta tesina, el enfoque cualitativo permite indagar las prácticas

de los equipos interdisciplinarios que trabajan en growth marketing, analizando cómo conciben, ejercen y comunican sus estrategias. Más que solo medir resultados, se pretende explorar la dimensión simbólica de los procesos de crecimiento digital.

2.2 Técnicas de recolección: entrevistas y observación participante

Para abordar los objetivos de la investigación, se emplearon dos técnicas principales: la **observación participante** y las **entrevistas semiestructuradas**. La combinación de ambas permitió capturar, por un lado, la dinámica cotidiana de los equipos en acción y, por otro, las representaciones y valoraciones subjetivas de los actores involucrados.

La observación participante

La elección de la observación participante se fundamenta en su potencial para acceder a los procesos comunicacionales “en su hacer”. Guber (2001) la define como una estrategia de campo que implica “participar en las actividades de los sujetos, observando lo que ocurre y registrando lo que se considera relevante para la investigación”. En este caso, la estudiante se desempeña desde hace cinco años como líder del área de Growth en la fintech Reba, lo que permite una posición privilegiada para observar desde adentro las prácticas, dinámicas y decisiones que configuran las estrategias de crecimiento.

Durante el trabajo de campo, que se realizó entre el 1 de septiembre de 2025 y el 25 de septiembre del mismo año, se mantuvo un registro sistemático de observaciones, elaborado en forma de diarios de campo semanales. Estos registros documentaron:

- reuniones interdisciplinarias entre los equipos que conforman la vertical de negocio de la compañía,
- procesos de estrategia, diseño y testeo de campañas,
- debates sobre la definición de mensajes y la lectura de métricas

Este material permitió reconstruir cómo la comunicación se materializa en prácticas concretas —desde la redacción de un mensaje hasta la coordinación de un experimento— y cómo esas prácticas producen sentidos compartidos dentro del equipo.

La observación participante no se concibe sólo como un procedimiento técnico, sino como una postura epistemológica que reconoce la implicación del investigador en la producción de conocimiento. En línea con Bourdieu (1999), se asumió una “reflexividad vigilante”, reconociendo que la mirada está situada y que el conocimiento se construye desde la experiencia, no fuera de ella.

Las entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas fueron diseñadas para complementar la observación con la voz de los propios actores. Se optó por un formato semiestructurado, que permitió

mantener un guión orientador, pero con la flexibilidad suficiente para profundizar en los temas emergentes.

En total se realizaron 3 entrevistas en profundidad durante septiembre de 2025, de manera presencial en las oficinas de la empresa. Cada encuentro tuvo una duración promedio de 30 a 45 minutos. Las entrevistas se organizaron en tres ejes temáticos:

1. El lugar de la comunicación en las metodologías de growth (percepciones, funciones y valor estratégico).
2. La interacción interdisciplinaria (vínculos entre comunicación, producto, datos y tecnología).
3. La experiencia del usuario (cómo se piensa, mide y comunica la relación con los usuarios).

El guión de preguntas fue elaborado a partir del marco teórico y de las observaciones previas. Tras la realización, todas las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante una codificación temática manual.

El uso combinado de ambas técnicas respondió a una lógica de triangulación metodológica (Flick, 2007), que permitió contrastar los discursos con las prácticas observadas. De esta manera, los hallazgos no se apoyan en un único tipo de evidencia, sino en la convergencia de múltiples fuentes.

2.3 Selección de informantes y criterios de validez

Los informantes fueron seleccionados mediante muestreo intencional, priorizando la relevancia de su participación en los procesos de growth y la diversidad de sus roles dentro de la organización. La muestra estuvo compuesta por:

- Analista de Engagement, líder de las iniciativas de activación, retención y fidelización de los usuarios
- Líder del equipo UX, dentro del equipo de Producto, enfocado en investigación de usuarios y diseño de experiencias dentro de la aplicación.
- Líder de branding, encargada de la ejecución de las campañas de comunicación.

Esta diversidad permitió captar distintos modos de interpretar la comunicación en relación con el crecimiento del negocio y las experiencias de los usuarios.

En cuanto a la validez y confiabilidad, se aplicaron estrategias de triangulación entre técnicas (observación y entrevistas), actores (distintos perfiles del equipo) y fuentes (discursos, prácticas, documentos internos). Además, se mantuvo una reflexividad constante sobre el rol de la investigadora, procurando reconocer los posibles sesgos derivados de su posición en el campo.

2.4 El rol de la investigadora como observadora participante

La doble condición de estudiante y profesional activa constituye un elemento central de este estudio. Lejos de concebirse como una limitación, esta posición se entiende como una oportunidad para acceder a información profunda y contextualizada.

Taylor y Bogdan (1996) sostienen que “en la investigación cualitativa, el investigador es el principal instrumento de recolección y análisis”, por lo que su experiencia, intuición y reflexividad son componentes legítimos del proceso de conocimiento.

Desde esta perspectiva, la presencia de la estudiante en Reba permitió observar los procesos comunicacionales en su devenir natural: la planificación de campañas, las reuniones de iteración de experimentos, las discusiones sobre la narrativa de marca o la definición de mensajes automatizados. No se trató de un rol externo que observa desde fuera, sino de un involucramiento consciente, en el que se registraron los acontecimientos y reflexiones con criterios sistemáticos.

Para garantizar la integridad del análisis, se implementaron varias estrategias:

- **Separación funcional** entre los registros profesionales y los registros de investigación.
- **Anotaciones reflexivas** luego de cada jornada de trabajo, que distinguían observaciones empíricas de interpretaciones personales.
- **Revisión cruzada** de interpretaciones con colegas académicos, a fin de fortalecer la validez y evitar sesgos confirmatorios.

En este punto, la reflexividad se convierte en un principio metodológico. Siguiendo a Bourdieu (1999), se reconoce que “no hay observador sin posición”, y que la objetividad se construye justamente al hacer visible esa posición. De allí que el análisis asuma explícitamente la mirada situada de la estudiante, comprendiendo que su propia práctica profesional forma parte del campo que se estudia.

Consideraciones éticas

El trabajo se desarrolló respetando los principios éticos de confidencialidad y consentimiento informado. Todos los entrevistados fueron informados acerca del propósito de la investigación y autorizaron el uso académico de sus testimonios. Los nombres se mantuvieron anónimos en la presentación de resultados para proteger la identidad de los participantes y la información sensible de la organización.

Asimismo, la investigación evita divulgar datos internos de carácter estratégico o financiero, limitándose a analizar las dimensiones comunicacionales y metodológicas del trabajo en equipo. De esta manera, se resguarda el equilibrio entre la transparencia analítica y el compromiso profesional de la investigadora con la empresa.

2.5 Estrategia de análisis y construcción de categorías

El análisis de los materiales empíricos se realizó siguiendo una lógica inductiva y comparativa. En una primera fase, se efectuó una lectura abierta de las transcripciones de entrevistas y los registros de campo para identificar temas recurrentes, expresiones clave y categorías emergentes. Posteriormente, se agruparon los fragmentos más relevantes en torno a tres grandes ejes, definidos en correspondencia con los objetivos de la investigación:

1. El lugar de la comunicación en las metodologías de growth, explorando cómo los equipos interpretan la función comunicacional dentro de sus estrategias.

2. La incidencia de las estrategias en la experiencia del usuario, analizando cómo los mensajes, narrativas y prácticas impactan en la percepción y fidelización de los usuarios.

3. Los aportes del comunicador en equipos interdisciplinarios, identificando tensiones, aprendizajes y desafíos en la integración de perfiles comunicacionales en entornos dominados por las ciencias duras y los datos.

Cada categoría fue examinada en relación con el marco teórico, estableciendo correspondencias entre los hallazgos empíricos y los conceptos de comunicación estratégica, usuario-céntrico y mediaciones digitales. Este proceso permitió construir interpretaciones más amplias sobre el modo en que la comunicación se integra en las metodologías de crecimiento.

El análisis no se propuso medir ni generalizar, sino comprender los sentidos que los actores atribuyen a su práctica, recuperando la densidad simbólica y relacional del fenómeno. Como sugiere Geertz (1973), la tarea del investigador consiste en producir “descripciones densas” que restituyan la complejidad del campo y permitan vincular las acciones observadas con sus marcos de significado.

Resumen del capítulo 2:

El diseño metodológico adoptado combina la rigurosidad del enfoque cualitativo con una mirada reflexiva sobre la práctica profesional. La articulación entre observación participante, entrevistas semiestructuradas y análisis temático permitió construir una comprensión situada sobre cómo la comunicación opera dentro de las metodologías de growth marketing.

Este capítulo deja planteadas las condiciones de producción del conocimiento y prepara el terreno para el **Capítulo 3**, dedicado al análisis del caso Reba. Allí se expondrán los hallazgos del trabajo de campo, mostrando cómo la comunicación se traduce en prácticas, discursos y experiencias que articulan tecnología, producto y usuario dentro de un ecosistema fintech argentino.

Capítulo 3. Estudio de caso: Reba, comunicación y crecimiento en una fintech argentina

3.1. Presentación de la empresa y su modelo de negocio digital

Reba es una fintech argentina creada en 2019, surgida bajo el nombre *Rebanking*. Desde sus inicios, el proyecto se posicionó como una alternativa digital a la banca tradicional. Su aparición coincidió con el auge de la banca digital en el país, junto con otras empresas fintech como Ualá, en un contexto donde los servicios financieros comenzaban a experimentar una fuerte transformación tecnológica. La pandemia de 2020 aceleró esta tendencia: el confinamiento impulsó una rápida adopción de soluciones digitales y las descargas de la aplicación se multiplicaron, alcanzando un crecimiento exponencial que hoy supera el millón de usuarios.

Actualmente, Reba se define como una aplicación digital para gestionar las finanzas personales. A través de su plataforma, las personas pueden acceder de forma simple, intuitiva y segura a todos los servicios financieros que necesitan: desde una cuenta con CBU, a una tarjeta de débito Visa, con la posibilidad de invertir, solicitar préstamos y acceder a tarjetas de crédito. Uno de sus atributos principales es que, al ser una entidad financiera, cuenta con la autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA), y además, forma parte del Grupo Transatlántica, una compañía con más de cincuenta años de trayectoria en el sector financiero. Esta alianza le otorga respaldo institucional y solidez a su operación, combinando la agilidad de una startup con la experiencia de una organización consolidada.

Su propuesta de valor radica en la posibilidad de centralizar todas las finanzas en una app 100 % digital, eliminando la necesidad de interactuar con sucursales físicas y simplificando procesos tradicionalmente burocráticos. El modelo de negocio se apoya en tres universos de producto:

- Productos transaccionales (cuenta en pesos, CBU, tarjeta de débito, pago de servicios, recargas de SUBE y de teléfono),
- Productos crediticios (tarjetas de crédito, adelantos de dinero y préstamos personales),
- Productos de inversión (plazos fijos en pesos y dólares, compra-venta de divisas, fondos comunes de inversión y CEDEARs).

Esta estructura convierte a Reba en un ecosistema integral de servicios financieros que permite al usuario administrar, invertir y financiarse desde un mismo entorno digital.

En cuanto a su público objetivo, la marca nació con la misión de promover la inclusión financiera, ofreciendo alternativas accesibles a quienes quedaban fuera del sistema bancario tradicional. Con el tiempo, amplió su enfoque hacia nuevos segmentos, especialmente profesionales independientes y usuarios que buscan crédito o productos de inversión. De esta manera, combina un propósito social —facilitar el acceso a los servicios financieros— con una propuesta de valor orientada a la eficiencia, la simplicidad y la autonomía digital.

El tono comunicacional de Reba se diferencia de la banca tradicional por su estilo cercano, relajado y claro, aunque sin perder la confiabilidad y transparencia

propias de una entidad financiera. Sus mensajes buscan reducir la distancia simbólica entre la institución y el usuario, apelando a un lenguaje cotidiano, visualmente limpio y emocionalmente empático. La educación financiera ocupa un lugar central dentro de su estrategia comunicacional, entendida no sólo como contenido informativo, sino como parte del acompañamiento integral del usuario durante su experiencia dentro de la aplicación.

Desde el punto de vista operativo, Reba estructura su negocio en dos grandes verticales. Por un lado, la vertical Retail, correspondiente al modelo B2C (business to consumer), concentra el desarrollo de la app y todos los productos orientados al consumidor final; esta es la unidad analizada en la presente tesina. Por otro lado, la vertical Corporativa, B2B (business to business) se dedica a brindar soluciones financieras a empresas. En ambos casos, la gestión se apoya en un modelo data-driven, basado en la medición y análisis de comportamientos de uso, el testeo constante de iniciativas y la automatización de flujos de comunicación.

El modelo de negocio digital de Reba puede definirse como app-first (cuando el modelo de negocio se desarrolla 100% en el terreno digital, en este caso, en la app) y centrado en el usuario, sustentado en la integración entre tecnología, propuesta de valor de un producto, datos y comunicación. Este enfoque le permite diseñar estrategias de crecimiento sustentables que combinan experimentación y análisis. La comunicación, en este marco, no opera como un complemento del producto, sino como un componente estructural del mismo: fortalece el vínculo con los usuarios a lo largo de todo su recorrido dentro de la plataforma.

A lo largo de los años, Reba ha logrado consolidar su presencia no sólo con productos relevantes para sus usuarios, sino también a través de alianzas con empresas líderes del ecosistema digital, como PedidosYa, Cabify y Mercado Libre, ofreciendo así beneficios cruzados que refuerzan su posicionamiento como una fintech integrada al estilo de vida digital de quienes se descargan la app. Estas estrategias de colaboración, junto con una identidad coherente y una propuesta de valor clara, posicionan a Reba como un caso representativo del proceso de digitalización financiera en Argentina, y como un terreno empírico pertinente para analizar cómo la comunicación se integra en las metodologías de growth marketing.

3.2 Estructuras y dinámicas dentro de Reba: los equipos

Dentro de la estructura organizacional de Reba, el equipo de Retail ocupa un lugar central. En el ámbito de los servicios financieros, *retail* se utiliza para referirse al segmento Business to Consumer (B2C), es decir, al negocio orientado directamente al consumidor final. En este caso, engloba todas las operaciones, productos y estrategias vinculadas a la app y a los usuarios individuales. La vertical Retail constituye el núcleo del modelo de negocio digital de Reba y reúne a los equipos responsables de diseñar, implementar y optimizar la experiencia del cliente dentro de la plataforma.

La estructura del equipo de Retail está encabezada por una Gerente de Negocio, de quien dependen los líderes de cada área especializada. Estas áreas se organizan de manera transversal, pero con responsabilidades diferenciadas que garantizan el funcionamiento integral del ecosistema digital.

El equipo de Onboarding es el encargado de gestionar el proceso de alta de nuevos usuarios dentro de la app, asegurando que quienes descarguen la aplicación cumplan con los requisitos específicos que se necesitan para poder utilizar todos los productos. Está compuesto por una líder y tres analistas.

El área de Customer Success se encarga de acompañar al usuario una vez incorporado al ecosistema, resolviendo consultas, incidencias o reclamos, y garantizando una experiencia satisfactoria a lo largo del tiempo. El equipo de Customer Success de Reba está compuesto por una líder y siete analistas que gestionan múltiples canales de atención digital.

El área de Producto concentra la definición, diseño y mejora de los productos financieros disponibles en la aplicación, así como las experiencias asociadas a cada uno. Está integrada por un líder de producto, tres *Product Owners*, un líder de experiencia de usuario (UX), una redactora UX y una diseñadora UX. Su objetivo es diseñar funcionalidades que combinen usabilidad, eficiencia y sentido comunicacional.

El equipo de Negocio gestiona las alianzas estratégicas y el desarrollo comercial de cada producto, estableciendo acuerdos con empresas asociadas y coordinando la implementación de beneficios y promociones. Está compuesto por dos *Project Managers* responsables de las negociaciones y la ejecución de los acuerdos.

El área de Branding es la encargada de la identidad de marca y de la planificación y ejecución de las campañas institucionales. Su trabajo combina la creación de piezas visuales y narrativas con la producción de contenidos para redes

sociales, campañas y plataformas digitales. Está integrada por una líder, dos diseñadoras gráficas, una diseñadora audiovisual y un analista de contenidos.

Finalmente, el equipo de Growth lleva adelante la estrategia de crecimiento de negocio, articulando estrategias, métricas, experimentación y comunicación. Está compuesto por una líder de Growth, un analista de *engagement* (quien lleva adelante las iniciativas de activación y retención de usuarios), un analista de *performance* (quien lleva adelante las campañas de adquisición en medios orgánicos y pagos) y una analista de datos. Su objetivo principal es escalar el negocio de forma sostenible mediante la optimización continua de los procesos de adquisición, activación y retención de usuarios.

Todas las áreas del equipo Retail reportan a la Gerente de Negocio y trabajan de manera coordinada a través de un sistema de metodologías ágiles, adoptadas para promover la eficiencia, la colaboración y la flexibilidad frente al cambio. Según la definición de Highsmith (2002), el enfoque ágil se basa en “la entrega continua de valor al cliente a través de equipos autoorganizados y adaptativos”. En Reba, este enfoque se implementa mediante la estructura de sprints, que son ciclos de trabajo breves —en este caso, quincenales— en los cuales se planifican, ejecutan y evalúan las tareas y objetivos de cada área.

El proceso se organiza en una reunión quincenal llamada *planning*, donde los líderes de cada equipo establecen las prioridades del sprint y definen los objetivos en función de los resultados esperados. A lo largo del ciclo, se realizan *daily meetings* (reuniones diarias breves) para revisar avances, identificar obstáculos y coordinar

acciones. Cada tarea y proyecto se documenta y gestiona en la plataforma Jira, una herramienta de gestión de proyectos ampliamente utilizada en contextos ágiles, que permite registrar las iniciativas, asignar responsables y visualizar el progreso en tableros colaborativos.

Además de las reuniones de planificación y seguimiento, se llevan a cabo instancias de retrospectiva al cierre de cada sprint, destinadas a reflexionar sobre los aprendizajes, los desafíos y las oportunidades de mejora del ciclo anterior. Estas dinámicas fortalecen la comunicación interna, promueven la transparencia y facilitan la toma de decisiones colectivas.

La coordinación entre áreas es constante: Producto, UX, Brand y Growth trabajan de manera integrada alineando así la estrategia de negocio, la experiencia del usuario, y la propuesta de valor.

El funcionamiento del equipo Retail se apoya en una cultura organizacional colaborativa, interdisciplinaria y orientada a resultados. Cada sprint se diseña en función de metas concretas que se desprenden de una planificación trimestral basada en la metodología OKR (Objectives and Key Results). Este marco, desarrollado por John Doerr (2018), propone definir objetivos cualitativos acompañados de resultados clave medibles, lo que permite alinear los esfuerzos individuales con los objetivos generales de la compañía.

Dentro de este esquema, Reba utiliza la métrica denominada North Star Metric (NSM), entendida como el indicador principal que refleja el valor central que la empresa entrega a sus usuarios. Cada trimestre, los equipos toman las decisiones de producto,

comunicación y marketing teniendo en cuenta esa métrica, garantizando que todos los esfuerzos estén orientados al crecimiento sostenible del negocio y a la mejora de la experiencia del usuario.

3.3 Estrategias de comunicación en los procesos de adquisición, activación y retención

3.3.1 Adquisición: estrategias, mensajes y medición del crecimiento

El proceso de adquisición de usuarios en Reba combina estrategias de crecimiento orgánicas y pagas, orientadas a generar descargas sostenibles de la aplicación y a construir reconocimiento de marca en el ecosistema fintech argentino. Ambas dimensiones —orgánica y paga— se articulan en torno a una misma lógica: atraer usuarios relevantes mediante la comunicación de valor y la generación de confianza.

Canales orgánicos

Entre las estrategias orgánicas, una de las más relevantes es el trabajo sobre SEO (Search Engine Optimization), es decir, la optimización de los contenidos para que los motores de búsqueda como Google posicionen las publicaciones de la marca en los primeros resultados. Reba sostiene un blog orientado a la educación financiera, donde se abordan temas vinculados tanto a sus productos como a hábitos de administración del dinero, ahorro e inversión. Cada artículo se redacta con una estrategia de palabras clave (*keywords*) que facilita su indexación en los buscadores. De esta manera, los

usuarios que buscan información sobre finanzas personales acceden a los contenidos de Reba desde una perspectiva de utilidad y confianza, lo que contribuye a posicionar a la marca como una fuente experta y cercana.



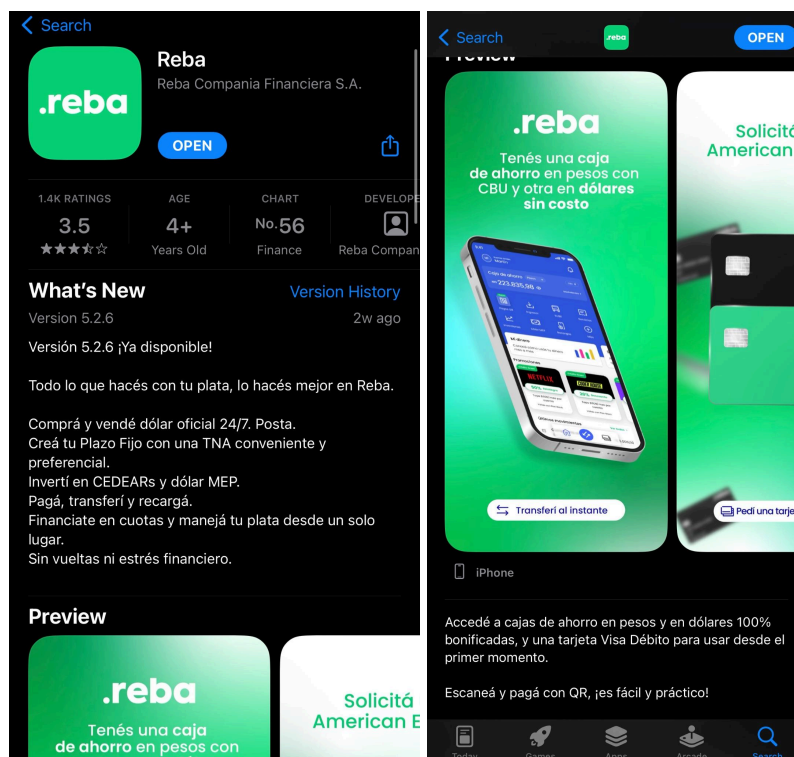
Link al blog de Reba: <https://blog.reba.com.ar/>

A su vez, las redes sociales acompañan esta estrategia con un enfoque educativo y relacional. Los contenidos publicados en Instagram, TikTok o LinkedIn no solo promueven productos, sino que también buscan construir una comunidad informada, en línea con el objetivo institucional de promover la inclusión financiera. La narrativa visual y el tono simple refuerzan la identidad de la marca como una fintech transparente, confiable y accesible.



Link al perfil de Instagram de Reba: https://www.instagram.com/reba_arg/

Otra táctica orgánica clave es la implementación de ASO (App Store Optimization), que consiste en optimizar la presencia de la aplicación dentro de las tiendas de descarga o *stores* (Google Play y App Store). Esta práctica implica seleccionar y probar descripciones, títulos, palabras clave e imágenes que maximicen la visibilidad de la app dentro de la categoría “Finanzas”. El objetivo es mejorar su ranking en los resultados de búsqueda para quienes exploran soluciones digitales de banca o inversión, de modo que Reba aparezca entre las primeras opciones sugeridas. La estrategia ASO se evalúa de forma continua mediante métricas internas de posicionamiento y tasas de conversión desde las tiendas hacia la descarga efectiva.



Capturas de pantalla de cómo se visualiza la app de Reba desde el store de Apple.

Un componente esencial dentro de la estrategia de adquisición orgánica de Reba es la gestión de su reputación en los stores —las tiendas digitales donde los usuarios descargan aplicaciones, como Google Play o App Store—. Estos espacios no solo funcionan como canales de distribución, sino también como entornos de validación social donde las puntuaciones y reseñas influyen significativamente en la decisión de descarga.

Reba incorpora esta dimensión dentro de su estrategia ASO (App Store Optimization), estimulando de manera planificada la participación de los usuarios en la calificación de la app. Luego de que una persona realiza una acción exitosa —por ejemplo, una transferencia, el pago de un servicio o una compra con tarjeta de

crédito—, se le muestra una comunicación in-app con el mensaje: “¿Te gustó tu experiencia? Contanos qué tal fue y recomendanos en el store”, acompañado de un enlace directo a Google Play o App Store.



Ejemplos de comunicaciones in-app que se disparan cuando un usuario realiza una acción exitosa, incentivándolos a que realicen una valoración en los stores.

Esta práctica responde a una lógica dual. Por un lado, contribuye al posicionamiento algorítmico, ya que las aplicaciones con mayores valoraciones tienden a aparecer en los primeros resultados de búsqueda dentro de su categoría, incrementando la visibilidad y atrayendo nuevos usuarios. Por otro, refuerza el componente simbólico de la confianza: los comentarios de usuarios reales actúan como prueba social, generando credibilidad entre quienes están evaluando la descarga de la app.

Desde la perspectiva comunicacional, las reseñas no son únicamente indicadores de satisfacción, sino también fuentes cualitativas de feedback, es decir, de retroalimentación espontánea sobre la experiencia de uso, el tono de la marca o las

funcionalidades del producto. El equipo de Growth analiza regularmente estos comentarios junto con el equipo de Producto, identificando patrones o menciones recurrentes que permiten ajustar procesos o mensajes.



Ejemplo de visualización de reseñas que dejan los usuarios en los stores.

En este sentido, las puntuaciones en los stores constituyen una herramienta de comunicación bidireccional: permiten amplificar la voz de los usuarios, fortalecer la reputación de marca y convertir cada interacción exitosa en un testimonio que impulsa nuevas descargas. Así, la gestión activa de las reseñas se integra al circuito de adquisición como un mecanismo de persuasión y validación social, donde los usuarios se transforman en agentes comunicacionales del propio crecimiento de la aplicación.

Canales pagos

En lo que respecta a los canales pagos, Reba desarrolla campañas de SEM (Search Engine Marketing) y publicidad digital a través de Google Ads y Meta Ads, orientadas a captar nuevos usuarios en segmentos específicos. El presupuesto se distribuye por producto según las prioridades del trimestre, siguiendo la planificación estratégica de la compañía. Durante el período analizado, el producto Préstamos Personales concentró el 70 % de la inversión publicitaria, mientras que los productos de Inversiones representaron el 30 % restante, lo que responde a los objetivos comerciales definidos en la *North Star Metric* del trimestre.

Presupuesto mensual	\$10.000.000				
		% Ppto total	Inversion	Canales	Distribución
Productos	Préstamos Personales	70%	\$7.000.000	Google Ads	\$4.200.000
				Meta Ads	\$2.800.000
	Inversiones	30%	\$3.000.000	Google Ads	\$2.400.000
				Meta Ads	\$600.000

Ejemplo de división mensual presupuestaria, con números figurativos.

Otra acción de adquisición relevante es el programa de referidos, una estrategia de crecimiento basada en el efecto red. A través de este sistema, cada usuario puede invitar a nuevos clientes mediante un código personal, y ambos reciben una recompensa en dólares al completarse el alta. Este modelo de crecimiento, habitual en las fintech, aprovecha la confianza interpersonal para reducir los costos de adquisición y aumentar la tasa de conversión.



Ejemplo de comunicación in app que se dispara una vez que una persona referida crea su cuenta en Reba. Además, se la incentiva a realizar una acción en la app y así aumentar el monto del premio. Los números son figurativos.

Mensajes y tono de comunicación

Durante la etapa de adquisición, la comunicación busca resaltar la propuesta de valor general de la aplicación junto con los beneficios particulares de cada producto. El tono de comunicación mantiene la línea cercana y simple que caracteriza a la marca, pero enfatiza especialmente la confianza y la seguridad, aspectos esenciales en un sector donde los usuarios suelen ser cautelosos ante nuevas plataformas financieras.

Los mensajes destacan la facilidad de uso, la inmediatez y el respaldo institucional de Reba como entidad regulada por el Banco Central de la República Argentina. Esta combinación de atributos racionales y emocionales responde a una estrategia persuasiva centrada en la utilidad cotidiana y la legitimidad institucional. En términos de comunicación estratégica, los contenidos no solo informan, sino que construyen sentido al mostrar cómo la app puede mejorar la relación del usuario con su dinero.

Intervención de los equipos interdisciplinarios







El proceso de adquisición se desarrolla de manera interdisciplinaria, integrando a los equipos de Growth, Branding y Producto dentro del marco de los *sprints* ágiles.

1. El equipo de Growth diseña la estrategia general a partir del análisis de campañas anteriores, utilizando métricas como el CTR (Click Through Rate) —que mide la proporción entre impresiones y clics— y el CVR (Conversion Rate) —que relaciona los clics con las descargas efectivas de la aplicación—.
2. Con base en esos resultados, se definen los mensajes clave, los canales de inversión y la asignación presupuestaria.
3. Luego, el equipo de Branding produce las piezas visuales y los textos siguiendo los lineamientos de identidad de marca y tono comunicacional.
4. Finalmente, el equipo de Producto revisa las piezas antes de su publicación, verificando la precisión técnica de los atributos comunicados.

La fase final corresponde nuevamente al equipo de Growth, que implementa las campañas y monitorea su desempeño. El analista de *performance* gestiona la pauta en

las plataformas, observa las métricas en tiempo real y optimiza los anuncios con base en los aprendizajes obtenidos. Este ciclo constante de análisis, prueba y ajuste ejemplifica la lógica del *growth marketing*: decisiones de comunicación basadas en evidencia y orientadas al impacto medible.

Así, la adquisición no depende únicamente de la inversión publicitaria, sino de la capacidad de la comunicación para articular mensajes, métricas y experiencias, convirtiéndose en un componente estructural de las metodologías de growth marketing.

PERSONAL_GROWTH_ACQUISITION_AO_PERSONALIZADA_AG25														
1 de Septiembre de 2025 - 30 de Septiembre de 2025														
Anuncio	formato	Alcance	Impresiones	Clics	CTR	CPC	CVR	CPA (cuenta)	COSTOPR	Instalaciones	Cuentas	Prestamos	Adelantos	
	Anuncio A	imagen	63855	178237	2983	1,67%	\$254,31	31,19%	\$1.551,35	\$27.093,21	1568	489	28	22
	Anuncio B	imagen	18649	37849	640	1,69%	\$242,71	29,24%	\$1.765,15	\$15.533,30	301	88	10	9
	Anuncio C	imagen	19661	39749	587	1,48%	\$262,29	31,21%	\$1.494,80	\$38.491,00	330	103	4	4
	Anuncio D	video	7866	14902	221	1,48%	\$274,96	30,97%	\$1.736,20	\$30.383,50	113	35	2	4
	Anuncio E	video	4521	8262	132	1,60%	\$284,56	32,94%	\$1.341,50	#DIV/0!	85	28	0	1
	Anuncio F	video	36785	115132	1787	1,55%	\$307,42	34,51%	\$1.560,68	\$109.872,20	1020	352	5	11

Ejemplo de un reporte que el equipo de Growth le envía al equipo de Branding todos los meses con el rendimiento de los anuncios de cada una de las campañas. En el mismo se observan los ratios de conversión y los resultados de cada anuncio para poder evaluar qué mensaje funciona mejor.

3.3.2 Activación: del registro a la experiencia personalizada

Una vez que el usuario descarga la aplicación, comienza la etapa de activación, considerada una de las fases más críticas dentro del proceso de crecimiento. En el caso de Reba, esta etapa se divide en dos momentos complementarios: el onboarding, que comprende el proceso de registro y validación inicial, y la activación temprana, orientada a lograr que el nuevo usuario realice una acción significativa dentro de los primeros treinta días —por ejemplo, solicitar un préstamo, abrir una inversión o utilizar

la cuenta para transferencias—. Ambas fases combinan decisiones de diseño, datos y comunicación para guiar al usuario desde la descarga hasta su primera experiencia de valor dentro de la aplicación.

El proceso de onboarding: comunicación y diseño en la primera experiencia

El onboarding tiene como objetivo acompañar al usuario en el proceso de alta hasta la creación efectiva de su cuenta. Para ello, debe completar una serie de datos personales y seleccionar el tipo de producto que más le interesa —caja de ahorro, inversiones o préstamos—. Esta información permite segmentar desde el inicio las futuras comunicaciones y diseñar trayectorias personalizadas de uso.

El flujo fue desarrollado de manera conjunta entre los equipos de UX (User Experience) y Growth, en una interfaz que busca equilibrar claridad, rapidez y calidez en la interacción. Dado que el proceso puede resultar extenso, se incorporaron mecanismos de comunicación automatizados para evitar el abandono. Si el usuario interrumpe el registro, el sistema envía una notificación push a los treinta minutos, recordándole que puede continuar con el alta. Estas notificaciones, redactadas por el equipo de Branding bajo los lineamientos del equipo de Growth, adoptan un tono coloquial y motivador, en sintonía con la identidad de marca. Un ejemplo típico es:

“Ey, te falta nada para ser rebanker. Sumá tu teléfono y terminá de abrir tu cuenta.”

Durante esta instancia, las notificaciones push constituyen el único canal de comunicación permitido, dado que el usuario aún no ha otorgado consentimiento para

recibir correos electrónicos u otras formas de contacto. Este uso temprano de la comunicación tiene una función estratégica: mantener el vínculo activo y generar continuidad entre la intención inicial y la acción concreta.

9:41
📶 🔋

←
Queremos conocerte

¿Qué te trajo a Reba?

Tenemos mucho para ofrecerte y nos encantaría saber qué te atrae más

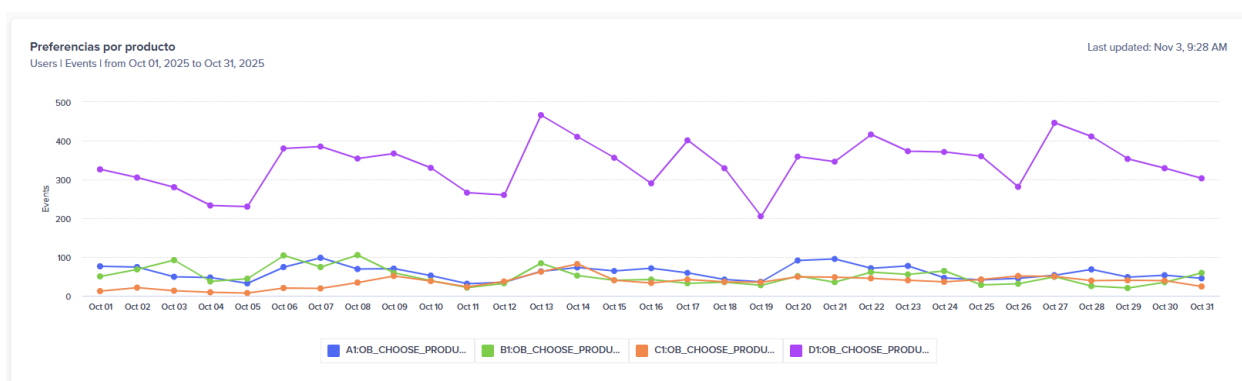
Caja de ahorros
 Tarjeta de Débito, CBU, pago con QR, pago de servicios, recargas, cuenta en dólares

Inversiones
 Dólar MEP, Plazo fijo, Dólar Solidario, Fondos Comunes de Inversión

Compras con crédito
 Tarjeta de Crédito, cuotas sin interés, promociones en nafta y supermercados

Préstamos
 Prestamos personales a tu medida

Continuar

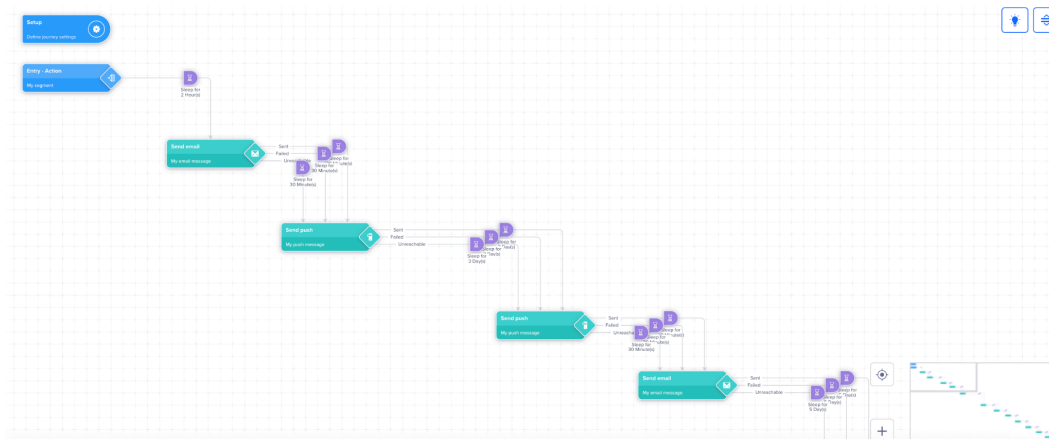


Ejemplo de una de las pantallas del proceso de Onboarding de Reba, en donde el usuario puede elegir en qué tipo de producto está interesado. El gráfico que acompaña muestra la forma en la que el equipo de Growth mide ese interés para luego incorporar a esos usuarios en los journeys correspondientes.

La activación temprana: personalización y acompañamiento

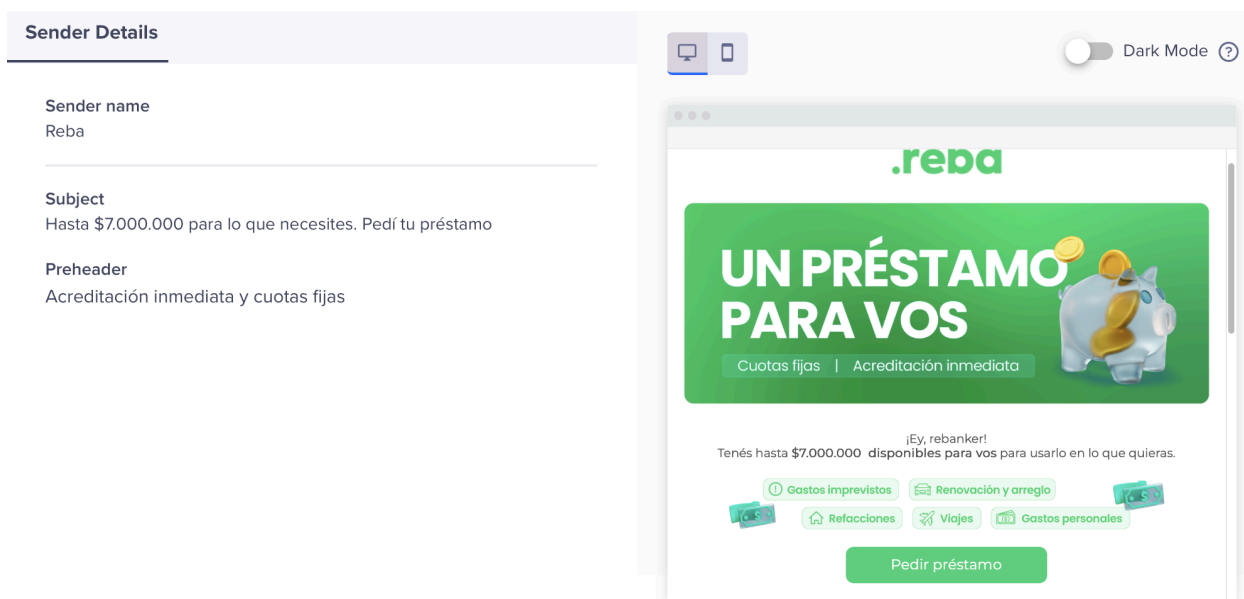
Una vez creada la cuenta, el usuario ingresa en una segunda fase de activación. A partir de los datos recolectados durante el onboarding —particularmente la categoría de interés seleccionada—, el equipo de Growth diseña un journey comunicacional personalizado para cada tipo de producto. Estos recorridos contemplan tres canales principales: correos electrónicos, notificaciones push y comunicaciones in-app, es decir, banners o mensajes contextuales que se despliegan dentro de la aplicación.

El journey comienza con un correo de bienvenida, que introduce la propuesta de valor de Reba y presenta de manera general los productos disponibles. Luego, las comunicaciones se vuelven progresivamente más específicas: si un usuario ingresó motivado por la posibilidad de solicitar un préstamo, recibirá durante los siguientes treinta días una secuencia de mensajes orientada a acompañar ese proceso. A medida que interactúa con la app, el sistema registra eventos que determinan su recorrido. Si el usuario concreta la acción (por ejemplo, solicita un préstamo), automáticamente deja de recibir ese tipo de mensajes, dado que el objetivo del journey se considera cumplido.



Ejemplo de visualización del armado de la estructura de los journeys, en los que se configuran las comunicaciones a enviar en los distintos formatos, los días en los que se envían y las acciones que determinan si un usuario realizó o no la acción deseada para eliminarlo del recorrido o bien seguir enviándole comunicaciones.

El propósito final de esta etapa es alcanzar el denominado “aha moment”, concepto tomado de la teoría del growth marketing que alude al instante en que el usuario experimenta el valor central del producto y comprende cómo puede integrarlo a su vida cotidiana. En este sentido, la comunicación no se limita a informar, sino que activa la relación entre usuario y producto a través de mensajes relevantes, oportunos y personalizados.



Ejemplo de un email que se envía durante el journey de activación para el producto Préstamo personal.

El rol del equipo interdisciplinario y la lógica del testeo

La estrategia de activación es diseñada por el equipo de Growth, que define la estructura general del journey —frecuencia, canales, duración y tipo de mensajes— a partir de los eventos que se disparan en la aplicación. El equipo de Branding traduce esa planificación en mensajes concretos, ajustando tono, lenguaje y estilo visual de acuerdo con la identidad de marca y las características del público objetivo.

Una vez configuradas las comunicaciones en las plataformas correspondientes, el equipo de Growth monitorea la efectividad de cada mensaje mediante métricas de conversión: del total de usuarios impactados, cuántos realizaron la acción esperada y qué tipos de mensajes fueron más efectivos. Para optimizar los resultados, se implementan de manera sistemática A/B tests, es decir, pruebas controladas que

comparan dos versiones de un mismo mensaje para evaluar cuál genera mayor respuesta.

Por ejemplo, en una campaña de préstamos personales se pueden testear dos variantes de una notificación push: una que destaque el monto máximo disponible y otra que enfatice la cantidad de cuotas. Si la primera obtiene una mayor tasa de conversión, ese enfoque se convierte en el mensaje prioritario para futuras comunicaciones. Este proceso de iteración continua refleja la lógica experimental del growth marketing y pone en evidencia el rol central de la comunicación como vehículo del aprendizaje: los mensajes no solo informan, sino que funcionan como hipótesis que se testean, miden y ajustan.

La comunicación como puente entre datos y experiencia

La etapa de activación en Reba evidencia cómo la comunicación estratégica se articula con la analítica y el diseño de producto para construir experiencias de valor. Cada mensaje se fundamenta en datos —qué hizo o no hizo el usuario—, pero también en una comprensión simbólica de sus motivaciones, dudas y expectativas. Desde esta perspectiva, la comunicación actúa como puente entre la dimensión técnica y la experiencia humana, transformando los datos en narrativas que orientan el comportamiento y fortalecen la relación con la marca.

En términos teóricos, esta práctica retoma lo desarrollado en el primer capítulo: la comunicación como proceso de construcción de sentido en entornos complejos (Massoni, 2003) y el usuario como actor activo que co-crea significado (Jenkins, 2008; Scolari, 2013). La activación, entonces, no es solo un momento funcional dentro del

funnel, sino una instancia de vinculación simbólica, donde se consolidan las primeras percepciones sobre el valor de la aplicación y se define la continuidad del vínculo.

3.3.3 Retención: sostener el vínculo y fortalecer la relación con el usuario

Una vez alcanzado el “aha moment”, el objetivo del equipo de Growth se desplaza hacia la retención: lograr que el usuario permanezca activo en la aplicación, mantenga su vínculo con el producto y, en lo posible, amplíe su interacción con otras funcionalidades del ecosistema Reba. Esta etapa resulta clave para la sostenibilidad del negocio, ya que no solo busca conservar usuarios, sino también incrementar su valor a lo largo del tiempo mediante estrategias de cross selling —es decir, incentivar el uso de más de un producto dentro de la misma plataforma—.

Desde la perspectiva del growth marketing, la retención constituye la base de los loops de crecimiento (Balfour, 2017), aquellos circuitos que retroalimentan el sistema y garantizan su estabilidad. En términos comunicacionales, esta fase implica construir una relación continua y significativa con el usuario, donde cada mensaje y acción refuerzan la confianza y consolidan el sentido de pertenencia al universo de la marca.

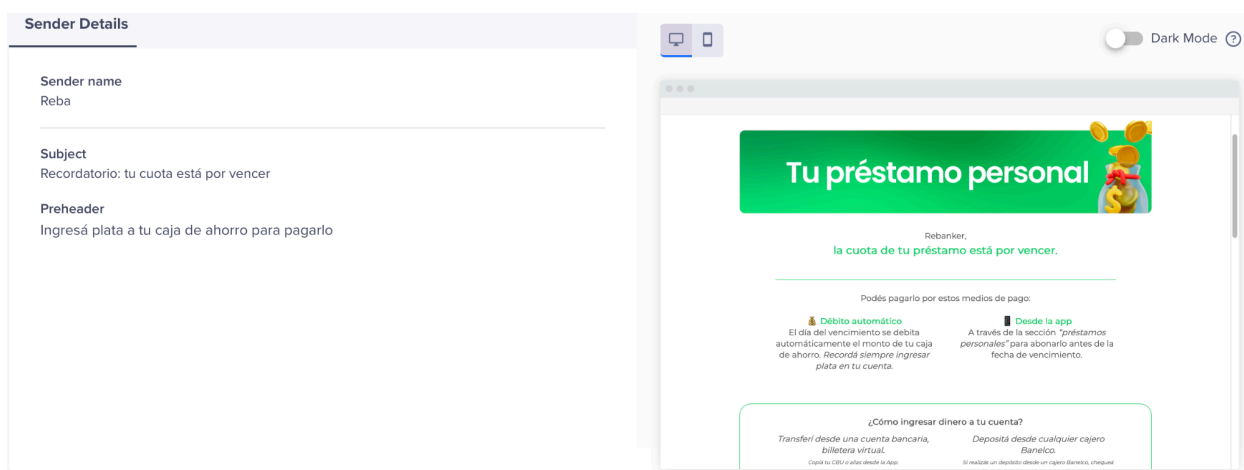
Comunicaciones recurrentes y personalización dinámica

La experiencia de retención se organiza a partir de dos tipos de comunicaciones:

1. Mensajes vinculados al producto utilizado, que acompañan al usuario en el uso cotidiano, y
2. Mensajes de descubrimiento, orientados a promover nuevos productos en función de su perfil e intereses detectados.

El equipo de Growth trabaja sobre datos que permiten identificar no solo la frecuencia y forma en que el usuario utiliza un producto, sino también sus señales de intención hacia otros servicios —por ejemplo, si ingresó en la sección de pagos o exploró la opción de solicitar una tarjeta—. Esta lectura de comportamiento posibilita diseñar journeys personalizados que equilibran información, utilidad y oportunidad temporal.

Por ejemplo, en el caso de los préstamos personales, quienes ya concretaron uno ingresan en un flujo de seguimiento con recordatorios automáticos sobre el vencimiento de las cuotas, el monto a depositar y consejos financieros para organizar los pagos. En paralelo, si ese mismo usuario muestra interés por otro producto —como una tarjeta de débito—, entra en un nuevo journey comunicacional donde se le presentan sus beneficios, promociones y alianzas, con el objetivo de guiarlo hasta la conversión.



Ejemplo de una comunicación de email que se envía cuando el préstamo de un usuario está por vencer, con información relevante sobre los pasos para poder pagarlo a término.

Estas estrategias no se limitan al producto: también se adaptan a los momentos del mes y a la estacionalidad financiera. El equipo de Growth analiza patrones de comportamiento y contextos —por ejemplo, los días de cobro de sueldos— para enviar mensajes en los que la probabilidad de acción es mayor. Así, durante los primeros días del mes se activan comunicaciones relacionadas con inversiones en dólares o plazos fijos, aprovechando el momento en que los usuarios disponen de liquidez. De este modo, la comunicación no solo responde a la identidad de marca, sino que también se sincroniza con el contexto de vida del usuario, reforzando su relevancia.



Ejemplo de notificación push que se envía a principio de mes para incentivar la compra de divisas, en este caso con la opción entre dos tipos de operaciones de cambio.

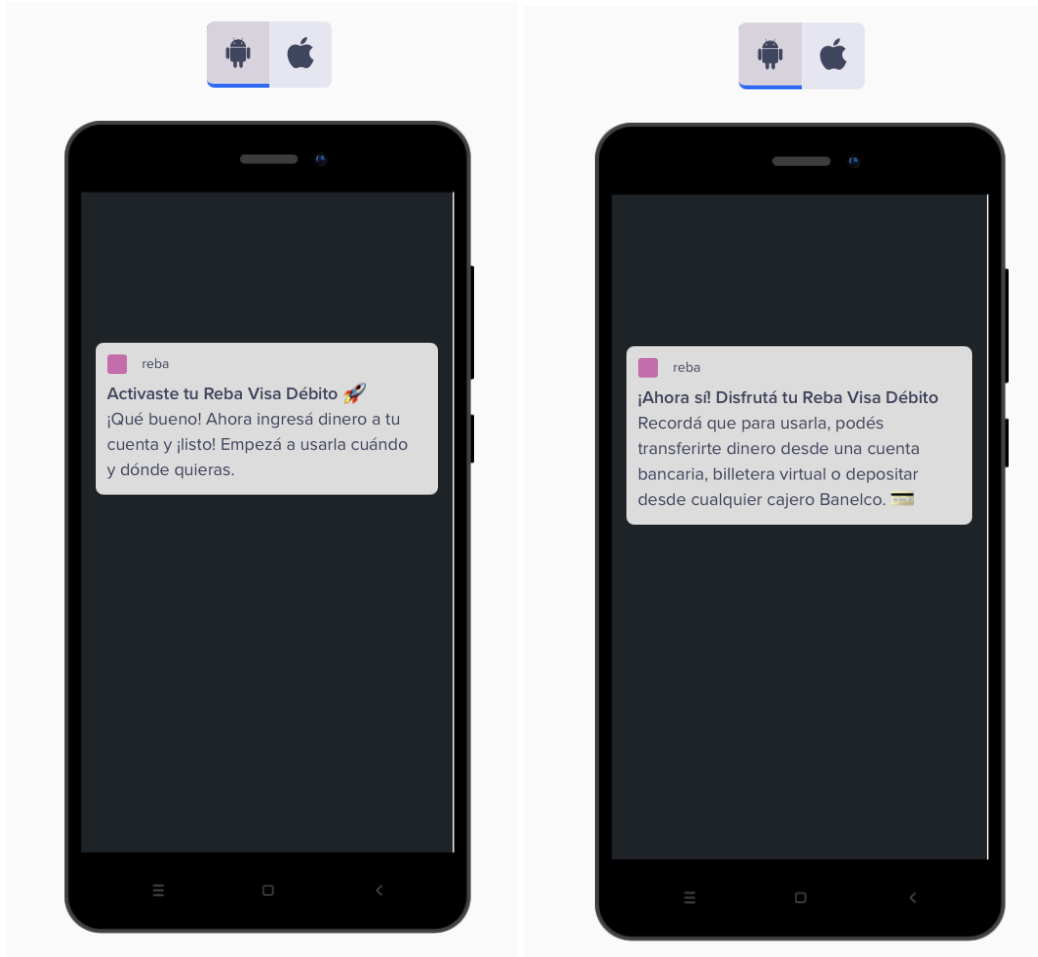
El contenido como herramienta de retención y educación

En esta etapa, la comunicación cumple además una función educativa y de acompañamiento. El equipo de Branding genera contenido editorial —notas, guías, consejos— que, además de informar, busca impulsar la acción. Por ejemplo, un artículo sobre cómo una tarjeta de crédito puede ayudarte a organizar tus finanzas personales actúa como disparador persuasivo para que el usuario solicite este producto. Este tipo de contenido refuerza la autoridad de Reba como marca experta y cercana, mientras fomenta el uso constante de la aplicación.

Métricas y testeo: medir la recurrencia para mejorar la experiencia

El éxito de la retención se mide a través de indicadores de actividad. La métrica principal utilizada por Reba es el MAU (Monthly Active Users), que contabiliza la cantidad de usuarios activos durante el mes, es decir, aquellos que realizan acciones dentro de la app. Esta medición permite identificar patrones de uso, detectar posibles caídas en la participación y diseñar estrategias específicas de reactivación.

Cuando se observa una disminución en la actividad, el equipo de Growth recurre nuevamente a la comunicación personalizada para recuperar el vínculo. Estas campañas reactivadoras utilizan mensajes adaptados al comportamiento previo del usuario —por ejemplo, un recordatorio amable si dejó de invertir o una notificación sobre nuevas promociones—. En todos los casos, los mensajes se testean mediante A/B testing, comparando variables de tono, contenido o timing para evaluar cuál genera una mejor respuesta.

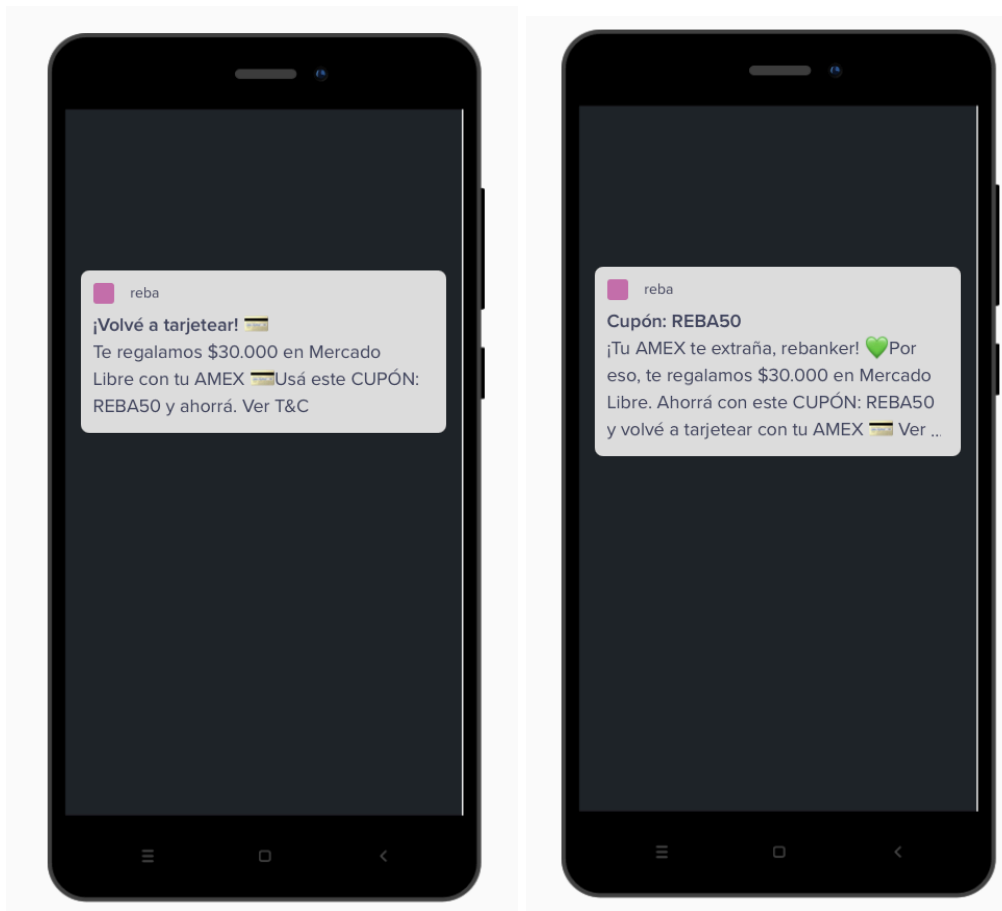


Ejemplo de comunicaciones A/B test. En este caso, el usuario activó su tarjeta de débito pero no tiene fondos en su cuenta para usarla. Para lograr que realice una compra, se lo incentiva a transferir dinero a su cuenta. Uno de los mensajes es más directo, y el otro apela a educar financieramente sobre los modos de hacerlo. La segunda tuvo un porcentaje más alto de conversión.

Fidelización y valor simbólico

La fidelización representa la extensión natural de la retención. En Reba, esta dimensión se materializa en programas de beneficios asociados al comportamiento, que premian la recurrencia y la lealtad. Los usuarios que realizan un número determinado de operaciones o alcanzan cierto volumen de transacciones reciben incentivos como promociones exclusivas, descuentos o *cashbacks*. Estas recompensas no solo estimulan la repetición del uso, sino que también generan un sentido de pertenencia y reconocimiento dentro del ecosistema Reba.

El diseño de estos programas se realiza de manera colaborativa entre los equipos de Growth y Negocio, que definen las condiciones y beneficios, mientras que Branding se encarga de comunicar las recompensas con mensajes celebratorios, reforzando la idea de que cada acción del usuario tiene un retorno tangible. Este tipo de estrategias encarna la lógica de la comunicación estratégica planteada por Massoni (2003): construir vínculos duraderos mediante interacciones significativas que articulen los objetivos organizacionales con las expectativas de los sujetos.



Ejemplo de comunicación push A/B test en la que se le notificó al usuario que Reba le regala un cupón con dinero para utilizar en la página de Mercado Libre con el fin de que siga utilizando su tarjeta y premiarlo por ello. Quienes leyeron el mensaje 1 utilizaron más el cupón, por lo que se determinó que en este tipo de casos la comunicación más clara y concisa resulta mejor.

La comunicación como eje de continuidad

En síntesis, la retención en Reba trasciende la mera permanencia funcional de los usuarios. Se trata de una estrategia de comunicación continua, sostenida por datos, contexto y empatía, que busca mantener el vínculo simbólico entre usuario y marca. Desde la lógica del growth marketing, retener es maximizar el valor de vida del cliente

(*lifetime value*); desde la comunicación estratégica, es mantener viva la relación, alimentarla con sentido y relevancia.

La interacción entre estos dos planos demuestra que la comunicación no opera como un accesorio del crecimiento, sino como su condición de posibilidad: es el elemento que traduce las métricas en experiencias, los datos en historias y las acciones en confianza.

Medición de la satisfacción: el rol de los NPS y el feedback del usuario

Reba, al igual que muchas aplicaciones digitales contemporáneas, se construye sobre un modelo user centric, es decir, un negocio centrado en el usuario. Este enfoque implica no solo incentivar a las personas a realizar acciones dentro de la app, sino también comprender qué aspectos de la experiencia resultan funcionales, qué obstáculos encuentran y qué oportunidades de mejora pueden surgir desde su propia perspectiva.

En este marco, los NPS (Net Promoter Score) constituyen una de las principales herramientas de medición cualitativa del vínculo entre los usuarios y la aplicación. El NPS es un indicador que evalúa el nivel de satisfacción y lealtad de los usuarios a partir de una pregunta central: “¿Qué tan probable es que recomiendes este producto o servicio a un amigo o colega?”. Las respuestas, que se puntúan en una escala del 0 al 10, permiten clasificar a los usuarios en promotores (9–10), pasivos (7–8) y detractores (0–6). Este instrumento brinda una primera aproximación a la percepción emocional y funcional que los usuarios tienen de la marca.

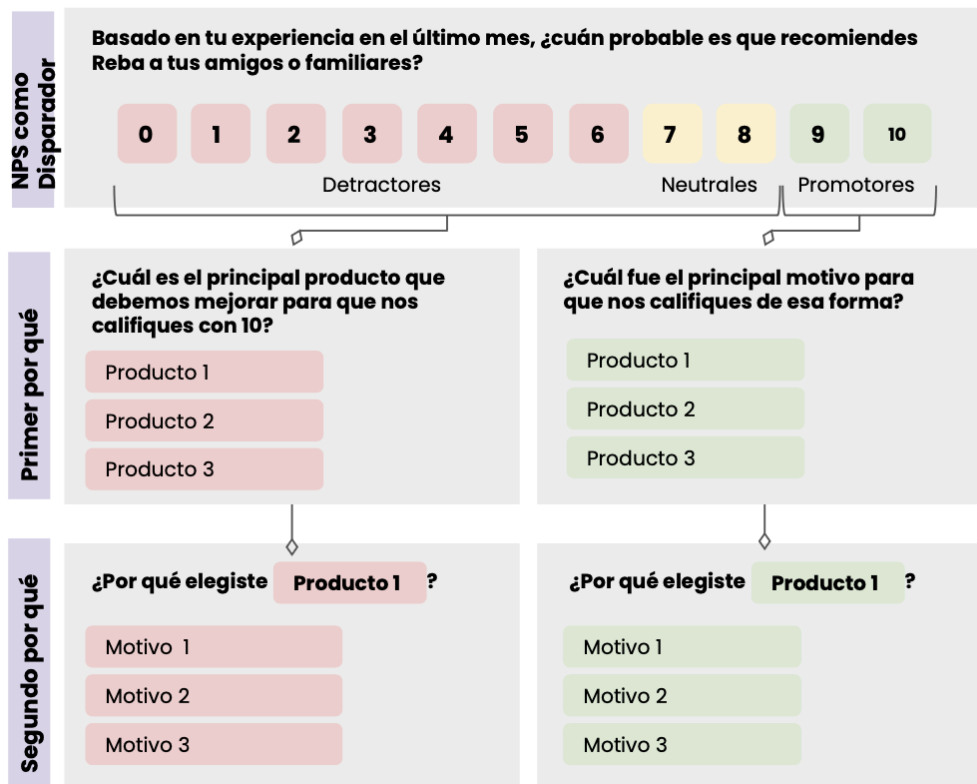
Los NPS funcionan como un mecanismo de feedback, es decir, de retroalimentación directa que permite a la organización captar de manera sistemática las opiniones, expectativas y valoraciones de sus usuarios. En Reba, se implementan dos tipos de mediciones:

1. Un NPS general, realizado de manera semestral, que evalúa la satisfacción global con la aplicación, la experiencia de uso, la percepción de marca y la disposición a recomendarla.
2. NPS específicos por producto, aplicados trimestralmente, que recogen información puntual sobre las distintas verticales de negocio: inversiones, préstamos personales, tarjetas de crédito y productos de caja de ahorro (como pagos de servicio, transferencias, recargas y tarjeta de débito).

Esta diferenciación permite articular una lectura integral: el NPS general refleja la salud de la marca, mientras que los específicos orientan mejoras operativas o comunicacionales en cada producto. Las preguntas de estos últimos se centran en aspectos de funcionalidad, claridad de la información y percepción de valor, permitiendo identificar con precisión los puntos de fricción en la experiencia de usuario.

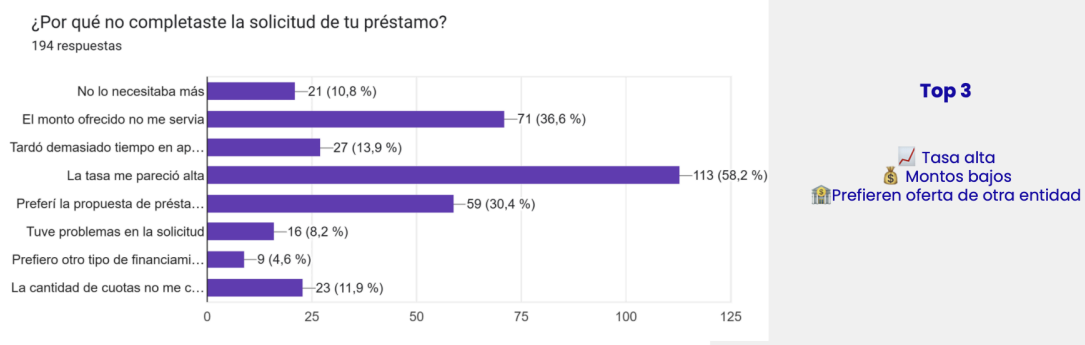
Una vez recolectados los resultados, se realiza una reunión interáreas con todos los equipos de la vertical de Retail —Growth, Producto, Branding, Onboarding, Customer Success y Negocio—. Allí se presentan los hallazgos y se analizan los insights, entendidos como comprensiones o descubrimientos derivados del análisis de datos y percepciones de los usuarios que permiten generar acciones concretas de mejora. Estos insights se transforman en hipótesis de trabajo para los siguientes

trimestres, articulando la información cualitativa con los indicadores de performance cuantitativos.



Ejemplo de cómo se esquematiza un NPS para poder obtener la métrica general y las opiniones de los usuarios.

Un ejemplo ilustrativo fue el caso del NPS del producto Préstamos Personales. Los usuarios manifestaron satisfacción con la simplicidad de la experiencia y los beneficios asociados, pero señalaron como punto de mejora el bajo límite crediticio otorgado en algunos casos. A partir de esta observación, el equipo de Negocio trabajó junto con la Gerencia de Riesgos —encargada de definir los límites según el perfil crediticio y socioeconómico— para revisar los parámetros y optimizar la oferta.



Ejemplo de una de las respuestas del NPS del producto Préstamos Personales, que reveló que las tasas altas y los límites crediticios generaban fricciones a la hora de pedir un préstamo en Reba.

Otro caso relevante surgió en el NPS del producto Inversiones, donde se observó una valoración positiva hacia las notificaciones push que informan la cotización del dólar a comienzos de mes. Este hallazgo permitió confirmar que las comunicaciones con contenido contextual y educativo fortalecen la relación con el usuario, al ofrecer información útil y oportuna para la toma de decisiones financieras.

Estos procesos evidencian que el crecimiento sostenible no depende únicamente de la adquisición de nuevos usuarios, sino de la capacidad de escuchar, interpretar y aprender de quienes ya forman parte del ecosistema. Los NPS y las encuestas cualitativas se integran así al loop de crecimiento como mecanismos de aprendizaje continuo, donde la comunicación actúa como puente entre los datos y las acciones. En última instancia, medir la satisfacción es también comunicarse con los usuarios, reconocer su voz y traducirla en mejoras tangibles que refuercen la confianza y la fidelización.

Conclusiones

Este trabajo no busca clausurar una discusión, sino abrirla. Más que un cierre, constituye el comienzo de un diálogo entre la comunicación estratégica y las metodologías contemporáneas de crecimiento digital. En un escenario donde las transformaciones tecnológicas reconfiguran los modos de interacción, producción y consumo, la comunicación vuelve a situarse en el centro: no solo como instrumento de difusión, sino como estructura que hace posible que los sistemas digitales adquieran sentido. Lo que aquí se presentó no es un punto final, sino un punto de partida para seguir pensando cómo las lógicas de crecimiento se entrelazan con la producción simbólica, la confianza y los vínculos entre personas y organizaciones.

El análisis de la experiencia de Reba permitió observar, desde una mirada empírica, cómo la comunicación actúa como infraestructura invisible en la construcción del crecimiento. A lo largo del proceso, se evidenció que las estrategias de adquisición, activación y retención no dependen exclusivamente del diseño de producto o del presupuesto publicitario, sino de la capacidad de establecer una relación significativa y sostenida con los usuarios. En este sentido, el caso analizado confirmó los supuestos teóricos que guiaron el trabajo: que la comunicación estratégica, entendida como proceso de construcción de sentido en entornos complejos, encuentra en las metodologías de growth una traducción operativa de su misma lógica relacional. Ambas comparten la convicción de que el crecimiento —ya sea simbólico, institucional o comercial— depende de la posibilidad de generar vínculos duraderos, de construir confianza y de sostener una narrativa coherente en el tiempo.

Reba se convirtió así en un laboratorio para observar cómo los principios de la comunicación estratégica se materializan en la práctica del marketing digital contemporáneo. Cada canal —desde una notificación push hasta una nota de blog o un correo de bienvenida— es una instancia de producción de sentido donde se juega la experiencia del usuario. Los mensajes que acompañan el recorrido de onboarding, las estrategias que incentivan la activación o los contenidos que promueven la retención son manifestaciones concretas de una comunicación que organiza, orienta y media entre tecnología, producto y persona. En el entramado de la banca fintech, donde la confianza es un activo central, la comunicación se vuelve condición de posibilidad del crecimiento: sin claridad simbólica no hay adopción; sin coherencia narrativa no hay fidelización.

El trabajo permitió además poner en evidencia el rol del comunicador social dentro de los equipos interdisciplinarios de growth. En entornos donde los datos, las métricas y los algoritmos guían la toma de decisiones, el comunicador aporta una perspectiva indispensable: la capacidad de interpretar, contextualizar y traducir la información en sentido. Su función no se limita a producir mensajes, sino a articular lenguajes distintos —el del negocio, el del diseño, el de los usuarios— y generar una mirada integradora. Es quien traduce los hallazgos cuantitativos en narrativas accionables, quien comprende las emociones y expectativas detrás de los comportamientos medidos, quien sostiene la coherencia ética y simbólica de la experiencia. En un contexto cada vez más tecnificado, el comunicador se consolida como mediador clave entre los sistemas de datos y los sistemas humanos.

La articulación entre comunicación y growth que se planteó a lo largo de esta investigación abre, además, un espacio fértil para la Comunicación Social como disciplina. El crecimiento digital puede entenderse como un proceso de producción de sentido sostenido en bucles de retroalimentación: cada interacción genera aprendizaje, cada aprendizaje redefine la comunicación, y cada comunicación produce un nuevo tipo de vínculo. Desde esta perspectiva, las metodologías de growth —lejos de oponerse a la mirada comunicacional— la complementan y la expanden. Son sistemas que ponen en práctica la escucha, la iteración y la adaptación permanente: tres rasgos que históricamente definieron a la comunicación estratégica como campo. Entender el growth desde esta clave significa recuperar su dimensión simbólica, reconocer que detrás de cada métrica hay una historia, una emoción o una necesidad que debe ser interpretada.

En el caso de Reba, esa articulación se evidenció también en la incorporación de procesos sistemáticos de escucha, como los NPS y las encuestas de satisfacción, que traducen la voz de los usuarios en decisiones concretas. La comunicación, en este sentido, no solo informa: aprende, registra, analiza y reconfigura. Los datos se transforman en conocimiento cuando alguien los interpreta, los conecta con un contexto y los convierte en relato. Y ese alguien —en la mayoría de los casos— es el comunicador. Esta mirada resignifica el vínculo entre tecnología y sentido, mostrando que el crecimiento sostenible no se logra únicamente optimizando indicadores, sino construyendo experiencias significativas que respondan a expectativas reales y promesas coherentes.

Desde una perspectiva académica, este trabajo propone una lectura novedosa: la comunicación no acompaña al growth, lo constituye. Es su lenguaje y su estructura simbólica. Sin comunicación, los loops de experimentación carecen de significado; sin relato, la innovación pierde dirección. Por eso, uno de los principales aportes de esta investigación es haber establecido un puente entre los marcos teóricos de la comunicación estratégica —que piensan el poder, las redes, la interacción y la co-construcción de sentido— y las prácticas contemporáneas del marketing digital. En ese cruce se abre una línea de estudio incipiente que puede ser profundizada en futuros trabajos: cómo los principios comunicacionales atraviesan los procesos de diseño, los experimentos de conversión y las dinámicas de producto en los ecosistemas digitales.

A nivel profesional, los hallazgos permiten delinear un perfil emergente: el del comunicador capaz de moverse en entornos data-driven sin perder la sensibilidad simbólica. Un perfil que entiende las métricas como signos, los experimentos como relatos y la iteración como diálogo. Este nuevo tipo de profesional integra la escucha y la analítica, la planificación y la improvisación, el rigor del método y la intuición de la experiencia. Es, en definitiva, un comunicador preparado para construir sentido en sistemas complejos, donde la frontera entre la técnica y la cultura se vuelve cada vez más difusa.

Como proyección hacia el campo académico, esta tesina sugiere la creación de una materia optativa dentro de las carreras de Comunicación Social denominada “*Growth Marketing y Comunicación Estratégica*”. Su objetivo sería formar comunicadores capaces de integrar la experimentación, la analítica y la narrativa dentro

de los procesos de crecimiento digital. La materia abordaría temas como la comunicación estratégica en ecosistemas data-driven, la experiencia de usuario como construcción simbólica, las métricas como lenguajes interpretables, el diseño de journeys comunicacionales, y los dilemas éticos vinculados a la personalización, la privacidad y la transparencia. La propuesta busca fortalecer la formación profesional desde una perspectiva interdisciplinaria, dotando a los futuros comunicadores de herramientas conceptuales y prácticas para intervenir en equipos de growth, producto y marketing sin perder el eje de la comunicación como mediación cultural.

En definitiva, esta investigación demuestra que en un mundo donde los algoritmos predicen y los dashboards orientan la acción, la comunicación sigue siendo el espacio donde las personas encuentran sentido. Los sistemas de growth funcionan cuando la tecnología y la comunicación dialogan: cuando los datos orientan, pero son las palabras, las imágenes y las experiencias las que conectan. Lejos de un cierre, este trabajo abre la posibilidad de seguir explorando un territorio en expansión: el de una comunicación que no solo hace visible el crecimiento, sino que lo vuelve posible. Comprenderla en esa clave no es solo una tarea académica, sino una urgencia profesional para que el crecimiento digital del futuro sea, además de eficiente, humano, transparente y compartido.

Epílogo. Proyección académica y propuesta curricular

El diálogo entre la comunicación estratégica y las metodologías de *growth marketing* que se planteó a lo largo de esta investigación no solo abre una nueva línea

de análisis teórico, sino también un horizonte de aplicación académica. En el marco de las transformaciones digitales que redefinen los modos de producir, circular y consumir sentido, resulta pertinente que la formación universitaria en Comunicación Social incorpore estas problemáticas emergentes.

La creación de una materia optativa titulada *Growth Marketing y Comunicación Estratégica* permitiría integrar los saberes del campo comunicacional con las prácticas contemporáneas de los entornos digitales, brindando a los estudiantes herramientas conceptuales y metodológicas para intervenir en equipos interdisciplinarios sin perder la mirada crítica ni la sensibilidad simbólica.

Objetivo general.

Formar comunicadores capaces de comprender, diseñar y gestionar procesos de crecimiento digital desde una perspectiva estratégica, integrando la analítica, la experimentación y la construcción de sentido.

Objetivos específicos.

- Analizar las transformaciones comunicacionales derivadas de la digitalización y el surgimiento de metodologías *data-driven*.
- Comprender el rol de la comunicación estratégica en los procesos de adquisición, activación y retención de usuarios.
- Incorporar herramientas teóricas y metodológicas del *growth marketing* desde una perspectiva crítica y ética.
- Desarrollar competencias para la planificación y evaluación de estrategias de crecimiento orientadas al usuario.

- Promover una lectura interdisciplinaria que vincule comunicación, diseño, tecnología y negocio.

Contenidos propuestos.

Unidad 1. Comunicación estratégica en ecosistemas digitales

- Paradigmas contemporáneos de la comunicación: complejidad, redes y mediaciones.
- La comunicación como construcción de sentido en contextos tecnoculturales.
- Sociedad red, plataformas y algoritmos: nuevas formas de interacción.

Unidad 2. Growth marketing: fundamentos y metodologías

- Orígenes del *growth hacking* y evolución hacia el *growth marketing*.
- Principios de experimentación, aprendizaje validado y *loops* de crecimiento.
- El *funnel* del usuario: adquisición, activación, retención, recomendación y *revenue*.
- Indicadores clave: CAC, LTV, churn, cohortes, NPS y métricas cualitativas.

Unidad 3. Comunicación y experiencia del usuario

- Enfoque usuario-céntrico y diseño de experiencias significativas.
- Narrativas, confianza y percepción de valor en entornos *fintech* y digitales.

- Comunicación transmedia aplicada a recorridos de usuario.
- El rol del *microcopy*, los mensajes *in-app* y los flujos conversacionales.

Unidad 4. Estrategia, analítica y creatividad en equipos de growth

- La colaboración interdisciplinaria: datos, diseño y *storytelling*.
- Herramientas de experimentación y *A/B testing*.
- Del *insight* al aprendizaje validado: cómo traducir datos en sentido.
- Ética y responsabilidad comunicacional en entornos automatizados.

Unidad 5. Taller integrador: comunicación, crecimiento y propósito

- Análisis de casos reales (*fintech*, *e-commerce*, apps).
- Diseño de una estrategia de *growth* con foco comunicacional.
- Reflexión crítica sobre el rol del comunicador en la economía digital.

Metodología de cursado.

El curso combinará clases teóricas con talleres prácticos basados en análisis de casos, simulaciones y trabajo por proyectos. Se fomentará la lectura crítica, el debate y la producción colectiva de conocimiento.

Evaluación.

- Trabajo práctico integrador grupal (diseño de estrategia de *growth* con eje comunicacional).
- Ensayo individual de reflexión teórica sobre la articulación comunicación–tecnología.

- Participación y análisis de lecturas obligatorias.

Bibliografía mínima sugerida.

Arner, D., Barberis, J., & Buckley, R. (2016). *Fintech and RegTech: Impact on Financial Regulation*.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing*.

Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking Growth*.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture*.

Massoni, S. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*.

Reforge. (2021-2024). *Growth Loops & Systems Thinking*.

Ries, E. (2012). *The Lean Startup*.

Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia*.

Bibliografía:

- Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2016). *The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm?* *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271–1320.
- Balfour, B. (2017). *Growth loops: How to drive sustainable growth*. Reforge.
- Balfour, B. (2020). *The growth loops framework: A new model for sustainable growth*. Reforge. <https://www.reforge.com/blog/growth-loops-framework>
- Blank, S. (2010). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. K&S Ranch Press.
- Bourdieu, P. (1999). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Brown, M., & Chen, A. (2019). *The growth handbook*. Reforge.
- Byung-Chul Han. (2012). *La sociedad de la transparencia*. Herder.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Ariel Comunicación.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education.
- Chen, A. (2021). *The cold start problem: How to start and scale network effects*. Harper Business.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Ellis, S., & Brown, M. (2017). *Hacking growth: How today's fastest-growing companies drive breakout success*. Crown Business.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). *Digital finance and fintech: Current research and future research directions*. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Norma.
- Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Gustavo Gili.

- Massoni, S. (2003). *Estrategias de comunicación: Un nuevo mapa teórico*. Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens.
- McClure, D. (2007). *Startup metrics for pirates: AARRR!* [Conference presentation]. Startup Metrics for Founders.
<https://500hats.com/startup-metrics-for-pirates-aarr>
- Norman, D. A. (1998). *The design of everyday things*. Basic Books.
- Reforge. (2020–2021). *Growth models, loops and systems thinking*. Reforge Publications.
- Ries, E. (2012). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Sautu, R. (1997). *Metodología y práctica de la investigación social*. Lumiere.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia: Cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. William Morrow & Company.
- Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales*. Siglo XXI Editores.
- Verna, E. (2021). *The retention lifecycle: Understanding how users stick*. Reforge.
<https://www.reforge.com/blog/retention-lifecycle>

Verón, E. (1987). *La semiosis social: Fragmentos de una teoría de la discursividad*.

Gedisa.

Winters, C. (2022). *Growth loops: How to create compounding user growth*. Reforge.

<https://www.reforge.com/blog/growth-loops>

Anexos

Anexo A. Diario de campo — Observación participante

La presente sección reúne fragmentos del diario de campo elaborado a lo largo de una semana laboral dentro del área de Growth de la fintech Reba. El registro forma parte de la estrategia metodológica de esta investigación, enmarcada en un enfoque cualitativo y bajo la modalidad de observación participante.

Como se expuso en el capítulo metodológico, la estudiante se desempeña desde hace cinco años como Líder de Growth en la compañía, lo que le otorga una posición privilegiada para observar las dinámicas internas del equipo, los procesos de comunicación y la interacción entre las distintas áreas que componen la vertical de negocio Retail. El propósito del diario de campo fue registrar, de manera sistemática, las situaciones observadas durante una semana de trabajo, atendiendo especialmente a las instancias donde la comunicación se articula con las metodologías de growth marketing: reuniones de planificación, definiciones estratégicas, revisiones de métricas, testeos de mensajes y evaluaciones de campañas. Los registros se organizan cronológicamente y buscan dar cuenta tanto de los hechos como de las reflexiones que emergen a partir de ellos, integrando observación, análisis y contexto organizacional.

Día 1 – Lunes 1 de septiembre de 2025

La jornada comenzó con la daily general del equipo de Retail. Estuvieron presentes las líderes de cada área —Onboarding, Customer Success, Producto, Branding y Growth— junto con la Gerente de Negocio. Cada una compartió en qué

punto se encontraba respecto a las tareas del sprint y los principales bloqueos. Se repasaron los avances de los experimentos de Growth y se revisaron los resultados preliminares del funnel de adquisición de nuevos usuarios.

Durante la daily surgieron varios comentarios sobre la necesidad de alinear mejor las tareas a la *North Star Metric* del trimestre, vinculada al aumento del porcentaje de usuarios activos en los primeros 30 días.

Más tarde se realizó una reunión entre la Gerente de Retail, la Líder de Branding y yo. El objetivo fue revisar prioridades y definir qué campañas tendrían foco en la semana. Se acordó reforzar las acciones vinculadas al producto “Préstamos personales” y ajustar los mensajes de las campañas de adquisición para que fueran coherentes con las nuevas políticas de crédito.

Por la tarde tuve una reunión con el equipo de UX. Analizamos un punto específico del recorrido dentro de la aplicación: el banner que aparece cuando se le rechaza un préstamo a un usuario. El equipo había detectado, a través de los datos de comportamiento, que muchos usuarios abandonaban la app en ese punto. Se trabajó entonces en una nueva redacción para hacerlo más empático y ofrecer alternativas, como “Intentá nuevamente en unos días” o “Podés probar con un monto menor”. Me quedé pensando en cómo pequeños ajustes de tono pueden tener un impacto significativo en la retención.

Día 2 – Martes 2 de septiembre de 2025

El día comenzó con la reunión interna del equipo de Growth. El objetivo fue evaluar los resultados del *journey* de “Préstamos personales”, una de las campañas

más importantes del trimestre. El analista de engagement presentó los indicadores. Se identificó que la tasa de apertura de las notificaciones push había aumentado tras los últimos cambios en el mensaje, pero la conversión final seguía siendo inferior a la esperada.

Analizamos los *A/B tests* realizados la semana anterior. En una de las pruebas, el mensaje que destacaba la cantidad de cuotas superó en un 12% al que se centraba en el monto máximo disponible. A partir de este hallazgo, se decidió ajustar las futuras comunicaciones con ese foco.

Antes del mediodía preparé junto al analista de engagement un informe para el equipo de Branding, donde resumimos los resultados del test y las recomendaciones. La idea es que los diseñadores y redactores de Branding puedan incorporar estos aprendizajes en la siguiente tanda de mensajes y creatividades. Cerré el día con una sensación positiva: la dinámica entre los equipos está más aceiteada y la toma de decisiones basada en datos empieza a consolidarse como práctica natural.

Día 3 – Miércoles 3 de septiembre de 2025

Hoy fue el cierre del sprint. Durante la *retrospective*, cada equipo presentó los logros y los puntos de mejora. Desde Growth compartimos los resultados de los experimentos y destacamos la necesidad de mejorar la documentación en Jira para facilitar el seguimiento. Desde Branding se señaló que, aunque los mensajes están funcionando mejor, todavía hay desafíos de tiempos en la entrega de piezas.

Hacia el mediodía tuve una reunión con el equipo de Producto para conversar sobre el lanzamiento de una nueva funcionalidad dentro del producto “Dólar”. Se trata de una mejora en la experiencia de compra y venta, con un rediseño de interfaz. Discutimos cómo íbamos a comunicarlo dentro de la app y qué tipo de mensajes in-app podían acompañar la novedad. UX propuso incluir una pantalla de bienvenida que explicara brevemente la funcionalidad.

Al final del día dejé anotado un recordatorio: incorporar en el próximo sprint un test para medir el impacto de las comunicaciones internas de producto sobre la tasa de uso. Empiezo a notar que la frontera entre producto, comunicación y experiencia se vuelve cada vez más difusa.

Día 4 – Jueves 4 de septiembre de 2025

Hoy tuvimos la *planning* general de la quincena. Estuvieron todos los equipos de la vertical de Retail. La Gerente presentó los objetivos del sprint y se revisaron los *key results* del trimestre. Se priorizaron tareas vinculadas a optimizar las comunicaciones del producto “Préstamos personales” y mejorar los journeys de activación.

Durante la tarde mantuvimos una reunión más acotada entre los equipos de Growth y Branding. Revisamos los anuncios activos y las métricas de adquisición. Vimos que algunas campañas estaban perdiendo rendimiento y propusimos ajustes en los mensajes. Probamos variantes que enfatizaran más la facilidad de uso y el respaldo del BCRA, dos atributos muy valorados en las encuestas.

Día 5 – Viernes 5 de septiembre de 2025

La jornada comenzó con la reunión semanal con la Gerente de Retail. El equipo de Growth presentó los resultados generales del mes: los journeys de activación tuvieron un incremento del 8% en la tasa de conversión y las notificaciones push personalizadas mejoraron la retención en un 5%. Se discutieron también los desafíos pendientes: mejorar la performance de las campañas de adquisición y reducir el *churn* en los primeros 15 días.

Antes de cerrar la jornada, revisé con el analista de engagement los resultados del último NPS, que reflejaron un incremento en la satisfacción general con la app.

Anexo B. Entrevistas a informantes clave

Las entrevistas que se presentan a continuación forman parte del trabajo de campo de esta investigación y se inscriben en el enfoque cualitativo definido en el capítulo metodológico. Se realizaron el martes 23 de septiembre de 2025, de manera individual y presencial en las oficinas de Reba.

El propósito de las entrevistas fue profundizar en la comprensión del rol de la comunicación dentro de las metodologías de growth marketing, atendiendo a la experiencia y perspectiva de distintos integrantes del equipo de la vertical Retail.

Se entrevistaron tres informantes clave: la Analista de Engagement, el Líder de UX del equipo de Producto y la Líder de Branding. Las conversaciones se organizaron en torno a tres ejes temáticos principales:

1. El lugar de la comunicación en las metodologías de growth.
2. La interacción interdisciplinaria entre comunicación, producto, datos y tecnología.
3. La experiencia del usuario y su vínculo con la estrategia de crecimiento.

El guión de preguntas fue elaborado a partir del marco teórico y de las observaciones previas registradas en los diarios de campo. Todas las entrevistas fueron grabadas, transcritas y posteriormente analizadas.

Entrevista 1 — Analista de Engagement (Equipo de Growth, Reba)

Fecha: 23 de septiembre de 2025

Duración: 30 minutos

Lugar: Oficinas de Reba, Rosario, Santa Fe

Entrevistador/a: Bueno, para comenzar, me gustaría que cuentes brevemente tu recorrido dentro de Reba y en qué consiste tu rol actual.

Entrevistado/a: Claro. Yo entré a Reba hace casi cinco años, cuando la app recién empezaba a crecer. Empecé en el área de Operaciones, más que nada ayudando a gestionar procesos internos y soporte a usuarios. Con el tiempo me fui acercando al equipo de Growth porque me interesaba entender cómo hacíamos para que la gente no solo descargara la app, sino que la usara realmente. Hoy estoy como Analista de Engagement, liderando las estrategias de retención y fidelización. Básicamente mi trabajo es pensar cómo mantener a los usuarios activos, cómo hacer que vuelvan a usar Reba y que encuentren valor en los productos.

Entrevistador/a: En tu experiencia, ¿qué lugar ocupa la comunicación dentro de las estrategias de growth?

Entrevistado/a: Es central, totalmente. Nosotros podemos tener todos los datos del mundo, pero si no logramos traducirlos en mensajes que conecten con la gente, no sirve. Cada decisión de comunicación tiene que tener una base analítica, pero también una sensibilidad. Por ejemplo, cuando vemos que un grupo de usuarios está dejando de usar la app, no solo pensamos en enviarles una notificación: pensamos *qué tono usar, qué historia contar* para que vuelvan. Para mí, la comunicación es lo que humaniza todo el proceso de growth.

Entrevistador/a: Mencionás el tono. ¿Cómo se define ese tono o esa voz en las campañas de engagement?

Entrevistado/a: Lo trabajamos mucho con el equipo de Branding. Reba tiene un tono cercano, un poco más relajado que los bancos tradicionales, pero sin perder la confianza. Entonces, cuando comunicamos, tratamos de que el usuario sienta que hay alguien detrás que entiende sus necesidades. Por ejemplo, si enviamos una *push notification* sobre un pago o una promo, evitamos el lenguaje técnico: usamos frases simples, con un toque de humor o empatía. Esa coherencia de tono se cuida muchísimo porque es parte de la experiencia.

Entrevistador/a: Si tuvieras que definir cómo se da la interacción entre las distintas áreas —Growth, Producto, UX, Branding, Datos—, ¿cómo la describirías?

Entrevistado/a: Es un trabajo muy colaborativo, pero también muy desafiante. Todos venimos de mundos distintos. Desde Growth miramos las métricas, UX se enfoca en la experiencia, Branding en el mensaje, Producto en la funcionalidad... y a veces no todos hablamos el mismo idioma. Ahí entra la comunicación interna: necesitamos transmitir claramente qué buscamos con cada experimento o cada campaña. Cuando eso fluye, los resultados se notan. Por ejemplo, cuando lanzamos el nuevo *journey* de activación, los datos de retención subieron un montón, y eso fue porque todos entendimos el mismo objetivo y comunicamos bien el proceso.

Entrevistador/a: ¿Cómo se mide el impacto de esas acciones de engagement desde tu rol?

Entrevistado/a: Medimos un montón de cosas. Lo más importante son los usuarios activos, los *MAU* —*Monthly Active Users*—, y las cohortes de retención. Pero más allá del número, también analizamos el *feedback* cualitativo: los *NPS*, los comentarios en los *stores*, lo que la gente dice en redes. A veces un cambio pequeño en el mensaje mejora muchísimo la percepción de la marca. Me acuerdo cuando cambiamos una *push* de “No te olvides de pagar tu tarjeta” a “Ya podés pagar tu tarjeta en segundos desde la app”: bajaron las quejas y aumentó el uso.

Entrevistador/a: ¿Qué papel sentís que tiene el comunicador dentro del equipo de growth?

Entrevistado/a: Para mí es clave. Es quien logra conectar los números y las estrategias. Cuando un comunicador entiende los datos y los traduce en mensajes, hace que el usuario se mueva, que algo pase. También es quien pone el foco en la

experiencia y no solo en el resultado. En mi caso, muchas veces me apoyo en el equipo de Branding para entender cómo se siente el usuario en cada paso, y eso define totalmente la estrategia.

Entrevistador/a: ¿Qué aprendiste vos personalmente sobre los usuarios a partir de tu trabajo en engagement?

Entrevistado/a: Que los usuarios no son un número. Que detrás de cada dato hay una persona que está tomando una decisión. A veces entran a Reba porque necesitan resolver algo puntual, pero si la experiencia es buena, se quedan y usan más cosas. Y ahí la comunicación juega un papel enorme: es lo que sostiene el vínculo.

Entrevistador/a: ¿Hay algo más que quieras agregar o que te parezca importante sobre el rol de la comunicación en el crecimiento de Reba?

Entrevistado/a: Sí, que el crecimiento real no viene solo de conseguir nuevos usuarios, sino de construir confianza. Y la confianza se construye comunicando bien, siendo claros, empáticos y consistentes. Eso es lo que hace que Reba tenga usuarios que siguen con nosotros desde el principio.

Entrevista 2 — Líder de UX (Equipo de Producto, Reba)

Fecha: 23 de septiembre de 2025

Duración: 40 minutos

Lugar: Oficinas de Reba, Rosario, Santa Fe

Entrevistador/a: Contame un poco de tu recorrido dentro de Reba y de tu rol actual en el equipo.

Entrevistado: Estoy en Reba desde hace casi cuatro años. Entré originalmente en el equipo de Branding, como diseñador gráfico, cuando la marca todavía estaba en construcción. Después, cuando el producto empezó a crecer y se armó el equipo de Producto, me pasé al área de UX. Al principio éramos dos personas, y hoy somos un equipo con diseñadores, investigadores y redactores UX. Desde hace un año estoy liderando esa área, y mi trabajo principal es asegurar que la experiencia dentro de la app sea coherente, simple y centrada en el usuario.

Entrevistador/a: ¿Cómo describirías el lugar que ocupa la comunicación dentro del diseño de experiencias?

Entrevistado: Para mí, la comunicación es la experiencia. A veces se piensa que UX es solo diseño de pantallas, pero en realidad lo que hacemos es diseñar conversaciones entre el usuario y el producto. Cada palabra, cada mensaje, cada flujo es una forma de comunicación. En Reba eso se ve todo el tiempo: si una persona no entiende un texto, no avanza, y si no avanza, no se activa. Entonces, diseñar bien los mensajes es tan importante como diseñar bien un botón.

Entrevistador/a: Venís de un background en Branding. ¿Cómo influyó eso en tu forma de pensar la experiencia de usuario?

Entrevistado: Muchísimo. Creo que esa mezcla fue clave. Desde Branding aprendí la importancia del tono, de la identidad y de la consistencia visual. Cuando

pasé a UX, me di cuenta de que todo eso también era fundamental para la experiencia dentro de la app. Si la marca dice que es simple y cercana, pero la interfaz es confusa, hay una incoherencia. Así que mi trabajo fue justamente unir esas dos cosas: que la voz de la marca también se sienta dentro del producto.

Entrevistador/a: ¿Cómo se construye esa voz dentro de la aplicación? ¿Cómo se decide qué decir y cómo decirlo?

Entrevistado: Lo trabajamos mucho en conjunto con el equipo de Branding y el de Growth. Desde UX tenemos lo que llamamos *microcopy guidelines*, que son pequeñas guías que nos ayudan a mantener la coherencia en los mensajes: desde los textos de error hasta las notificaciones de éxito. La regla principal es que todo tiene que ser claro, humano y empático. Cuando una persona se frustra, por ejemplo, tratamos de que el mensaje no la haga sentir culpable, sino acompañada. Decimos “Parece que algo no salió bien, intentemos de nuevo”, en vez de “Error en la operación”. Son detalles, pero cambian todo.

Entrevistador/a: ¿Cómo se articula el trabajo entre UX y Growth? ¿Dónde se encuentran esos dos mundos?

Entrevistado: Todo el tiempo. Nosotros diseñamos las pantallas, los flujos, pero también los puntos de contacto donde se da la comunicación. Por ejemplo, cuando Growth necesita lanzar un nuevo *journey* de activación, trabajamos juntos desde el principio. Ellos definen los objetivos y los eventos que quieren medir; nosotros pensamos cómo traducir eso en una experiencia real. Muchas veces armamos maquetas de cómo se verán los *banners in-app*, los mensajes o los flujos de

onboarding. Growth piensa en la métrica; nosotros pensamos en la experiencia que la hace posible.

Entrevistador/a: ¿Cómo se testean o validan esas decisiones de diseño y comunicación?

Entrevistado: Hacemos tests de usabilidad casi todo el tiempo. Tenemos un panel interno de usuarios frecuentes que nos ayudan a probar las nuevas versiones de la app antes de que salgan. También usamos herramientas que nos permiten analizar en qué punto la gente se frena o abandona. A partir de eso, generamos hipótesis y las probamos en sprints. Por ejemplo, si vemos que en la pantalla de préstamo personal mucha gente abandona antes de confirmar, revisamos si el texto es claro, si el botón está bien ubicado o si hay demasiada información. Cada pequeño ajuste puede tener un impacto enorme en la conversión.

Entrevistador/a: ¿Qué tipo de aprendizajes obtienen a partir de esos tests?

Entrevistado: Que muchas veces los usuarios no hacen lo que uno espera, y eso es lo mejor que te puede pasar (risas). Hay pantallas que nosotros creemos que son súper intuitivas y después vemos que la mitad no las entiende. Eso te obliga a escuchar de verdad. Creo que ese es el gran valor del enfoque *user-centric*: entender que no diseñás para vos, sino para otros. Y que esos otros cambian todo el tiempo.

Entrevistador/a: Desde tu perspectiva, ¿qué aporta un comunicador dentro del equipo de UX o de Producto?

Entrevistado: Muchísimo. De hecho, para mí, los mejores redactores UX son comunicadores. Tienen una mirada integral del sentido, entienden cómo se construye un mensaje y cómo puede transformar una experiencia. El comunicador dentro del equipo aporta sensibilidad: ayuda a que el producto no sea solo eficiente, sino también significativo. A veces un texto bien escrito vale más que una nueva funcionalidad.

Entrevistador/a: ¿Cómo se asegura que la experiencia mantenga coherencia entre lo visual, lo textual y lo funcional?

Entrevistado: Lo hacemos a través de un *design system* unificado, donde todo está documentado: componentes, tipografías, colores, tonos de voz, ejemplos de microcopies. Así garantizamos que cualquier persona del equipo que diseñe una pantalla hable el mismo idioma que la marca. Pero más allá del manual, lo más importante es la comunicación interna. Todos los días tenemos *dailies* con Growth y Branding para revisar avances y asegurarnos de que la experiencia y la comunicación estén alineadas.

Entrevistador/a: Para cerrar, ¿qué aprendiste vos sobre los usuarios en estos años trabajando desde UX en una fintech como Reba?

Entrevistado: Que la confianza se diseña. En el mundo financiero, eso es todo. Si el usuario no confía, no avanza. Y esa confianza no se gana solo con tecnología, sino con comunicación. Desde los colores hasta el texto del botón, todo comunica. A veces pensamos que un banco digital tiene que parecer una app tecnológica, pero en realidad lo que la gente busca es sentirse segura. Si el diseño transmite eso, el crecimiento llega solo.

Entrevista 3 — Líder de Branding (Reba)

Fecha: 23 de septiembre de 2025

Duración: 45 minutos

Modalidad: Entrevista virtual por Google Meet (Buenos Aires – Rosario)

Entrevistador/a: Muchas gracias por tu tiempo. Para empezar, ¿podés contarme cómo llegaste a Reba y cuál es tu rol actual dentro del equipo de Branding?

Entrevistada: Sí, claro. Entré a Reba hace unos tres años, cuando el equipo de Branding estaba todavía formándose. Al principio mi rol era más visual, lideraba el área de artes y coordinaba a los diseñadores gráficos que hacían las piezas para campañas. Con el tiempo empecé a meterme más en la estrategia de marca, en cómo comunicábamos la propuesta de Reba y cómo lográbamos que esa identidad se mantuviera coherente en todos los canales. Hoy soy la líder de Branding y trabajo muy de cerca con Growth y con Producto, porque la marca se vive tanto afuera como dentro de la app.

Entrevistador/a: Desde esa mirada integral, ¿cómo definís el rol de la comunicación en el crecimiento de una fintech como Reba?

Entrevistada: La comunicación es el puente entre la tecnología y la gente. Podemos tener el mejor producto, pero si no sabemos contarlo, no existe. Y en una fintech eso se vuelve crítico, porque estamos hablando de dinero, de confianza, de hábitos muy personales. En ese sentido, la comunicación no es solo una herramienta de difusión, sino de acompañamiento. Desde que un usuario descarga la app hasta que

hace una inversión, todo ese recorrido está mediado por mensajes que tienen que ser claros, empáticos y consistentes con la marca.

Entrevistador/a: ¿Y cómo logran mantener esa consistencia entre tantas áreas diferentes?

Entrevistada: Es uno de los mayores desafíos. Por eso trabajamos con lo que llamamos “guías de voz y tono de marca”. Ahí tenemos definido no sólo qué decimos, sino cómo lo decimos: qué palabras usamos, qué emociones queremos generar y qué cosas evitamos. Por ejemplo, no hablamos desde el miedo ni desde la complejidad financiera, sino desde la cercanía y la educación. Además, hacemos revisiones periódicas de las campañas y de los journeys que armamos con Growth para asegurarnos de que todo siga alineado.

Entrevistador/a: Mencionaste a Growth. ¿Cómo es esa colaboración en el día a día?

Entrevistada: Muy estrecha. Te diría que ya somos un solo equipo. Ellos traen los datos, los resultados, los insights de los experimentos; y nosotros los traducimos en mensajes. Nos sentamos juntos a definir qué vamos a decir, cómo lo vamos a visualizar y por qué canales. Hay campañas que nacen de una necesidad de producto, otras de una oportunidad de negocio, y otras simplemente de una conversación con usuarios. Por ejemplo, cuando vimos que muchas personas decían que les daba miedo pedir un préstamo por internet, hicimos una campaña para mostrar que Reba está respaldada por el Banco Central, que es segura y que podés ver todas las condiciones antes de

aceptar. Esa campaña no hubiera salido si no hubiéramos escuchado lo que decían los usuarios.

Entrevistador/a: Uno de los proyectos más visibles fue la creación de Aldo, el muñeco virtual dentro de la app. ¿Cómo surgió esa idea?

Entrevistada: Fue una de las cosas más lindas que hicimos. Queríamos que la app tuviera una presencia más humana, que acompañara al usuario en su recorrido. Aldo surgió como una mezcla entre chatbot y personaje de marca. Lo creamos junto con el equipo de UX, usando inteligencia artificial para darle una personalidad propia, coherente con la identidad de Reba. Aldo es amable, curioso, y un poco torpe a propósito (risas). La idea es que el usuario sienta que hay alguien del otro lado que lo entiende y le habla sin formalidades. Hoy Aldo aparece en las pantallas de onboarding, da tips sobre ahorro y explica funciones nuevas de la app. Se volvió un símbolo de la marca.

Entrevistador/a: ¿Creés que esa estrategia modifica la relación del usuario con la aplicación?

Entrevistada: Sí, sin duda. Aldo ayuda a romper la barrera tecnológica. Mucha gente que no está acostumbrada a manejar una billetera digital se siente más cómoda cuando hay una figura que los acompaña. Además, genera recordación de marca: la gente no dice solo “uso Reba”, sino “me ayudó Aldo”. Eso es comunicación pura, es darle alma a una interfaz.

Entrevistador/a: ¿Cómo se evalúan los resultados de las campañas y acciones de Branding?

Entrevistada: Tenemos métricas cuantitativas y cualitativas. Por un lado, medimos la recordación de marca, la tasa de descarga, el *CTR* de los anuncios y los *NPS* de percepción. Por otro, analizamos el *feedback* de los usuarios: qué dicen en los *stores*, cómo reaccionan a las notificaciones, si comparten las campañas. También hacemos encuestas post campaña para ver si los mensajes fueron claros y si entendieron la propuesta. A veces un simple “me hizo reír” vale más que cualquier métrica dura, porque significa que conectaste.

Entrevistador/a: ¿Y cómo ven desde Branding la colaboración con los comunicadores o profesionales de la comunicación dentro del equipo?

Entrevistada: Es fundamental. Yo vengo del diseño gráfico, entonces mi mirada era muy visual, pero cuando empecé a trabajar con comunicadores entendí que la imagen sin sentido no sirve. El comunicador aporta contexto, intención, dirección. Nos ayuda a no quedarnos solo en lo estético, sino en lo significativo. Y además tiene esa capacidad de ver cómo todo se articula: producto, mensaje y usuario. En un equipo de growth eso es clave, porque el crecimiento sin sentido no es sostenible.

Entrevistador/a: ¿Podés dar algún ejemplo donde la comunicación haya sido determinante para los resultados de crecimiento?

Entrevistada: Sí, varios. Uno que recuerdo fue cuando hicimos una campaña para reforzar el uso de las tarjetas de crédito Reba. Al principio los mensajes eran muy

informativos, hablaban de beneficios y porcentajes. Después decidimos darle una vuelta emocional: mostramos situaciones reales de uso, personas pagando su primer viaje, comprando un regalo. El engagement subió más del 40 %. Eso nos enseñó que la gente no se mueve solo por los números, sino por las historias.

Entrevistador/a: Para cerrar, ¿qué aprendizajes te dejó liderar la comunicación de una marca digital como Reba?

Entrevistada: Que comunicar es crear vínculos. Y que en el mundo digital, eso es más necesario que nunca. La tecnología avanza, los productos cambian, las métricas también, pero la comunicación es lo que sostiene la relación con las personas. Si esa relación es sólida, el crecimiento llega solo. Creo que ese es el verdadero valor de la comunicación estratégica dentro de las metodologías de growth: no solo hacer crecer un negocio, sino darle sentido a ese crecimiento.