

# Good Apps, Bad Apps

El beneficio de crear momentos  
móviles excepcionales.

## Contenido

Resumen ejecutivo .....	1
Los creadores y los consumidores de aplicaciones móviles no tienen el mismo punto de vista .....	2
Reduzca los costos y aumente el éxito con la estrategia e inversión correctas .....	3
Diez factores de costos clave para desarrollar y entregar una aplicación móvil .....	4
Recomendaciones clave .....	7
Apéndice A: Metodología .....	8
Apéndice B: Material complementario .....	8
Apéndice C: Notas .....	8

### ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting proporciona consultoría independiente y objetiva, respaldada por investigación, para ayudar a los líderes a tener éxito en sus organizaciones. Con una variedad de actividades, desde una breve sesión sobre estrategia hasta proyectos a medida, los servicios de consultoría de Forrester lo conectan directamente con analistas de investigación que ponen sus conocimientos expertos a su servicio para resolver sus desafíos de negocio. Para ver más información, visite [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting).

---

© 2014, Forrester Research, Inc. Reservados todos los derechos. La reproducción no autorizada está estrictamente prohibida. La información se basa sobre los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan estimaciones al momento de este informe y están sujetas a cambio. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas registradas de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivas compañías. Para ver información adicional, visite [www.forrester.com](http://www.forrester.com). [1-RQZ56J]

---

## Resumen ejecutivo

Desde que se lanzaron los smartphones en 2007, su cantidad superó la marca de los 1.500 millones, equivalente a casi una cuarta parte de la población mundial. La conveniencia y el control que suponen el smartphone y su pariente cercano, la tablet, vinieron a cambiar lo que esperamos y deseamos en el mundo móvil: vivir experiencias basadas en nuestro contexto individual, que nos deleiten como empleados y consumidores.

Forrester llama a esto el “cambio a la mentalidad móvil”. Las aplicaciones exitosas construyen relaciones con los clientes, mientras que las aplicaciones no exitosas gastan recursos y alejan a los clientes. Nunca ha sido más crítico para las compañías establecer desde el inicio una correcta forma de trabajo.

Según este estudio, una organización promedio podría ahorrar un 10% para construir una aplicación y un 20% para ejecutar una aplicación si se adhiere a las mejores prácticas, y se arriesga a duplicar sus costos si no lo hace. Con un presupuesto limitado y una demanda creciente de aplicaciones móviles, las organizaciones que optimicen su rendimiento en función de los 10 factores de costos identificados pueden entregar aplicaciones con más eficiencia y eficacia de costos.

En agosto de 2014, a pedido de IBM, Forrester Consulting, mediante un proceso de investigación y la creación de un marco y modelo de costos de una compañía, analizó el impacto de las aplicaciones móviles, tanto buenas como malas, en la marca en sí, en los ingresos y en la estructura de los costos. Forrester realizó tres estudios para identificar las características de aplicaciones móviles buenas y malas desde la perspectiva de la empresa y el consumidor, para lo cual encuestó a 200 profesionales de TI y de negocio y a más de 1.000 consumidores en EE.UU., Canadá, India y el Reino Unido. En un tercer estudio, se realizaron entrevistas de seguimiento con ejecutivos para los cuales el desarrollo de aplicaciones móviles forma parte clave de su estrategia. Con estos datos, Forrester aplicó su enfoque Total Economic Impact™ (TEI) para evaluar los costos, beneficios y riesgos del desarrollo y la entrega de aplicaciones móviles eficaces.

### HALLAZGOS CLAVE

El estudio de Forrester arrojó cinco hallazgos clave:

#### › El usuario dirige el mercado de las aplicaciones.

Si una aplicación móvil no está funcionando según las expectativas del cliente, los usuarios encontrarán otra que sí lo haga. Los usuarios móviles tal vez den alguna oportunidad a una aplicación si falla o no tiene el desempeño esperado, pero no dudarán en borrarla y desinstalarla. Y, lo que es más importante, contarán la experiencia a sus amigos.

Lo mismo es válido para los empleados, puesto que las aplicaciones móviles se vuelven más comunes en la empresa.

#### › Las aplicaciones móviles exitosas atraen la participación de los clientes en “momentos móviles”.

Las aplicaciones móviles más exitosas están adaptadas estrechamente para atraer a los clientes en momentos móviles específicos, al ofrecer la funcionalidad y el desempeño correcto en el momento correcto. Forrester descubrió que 40% de los encuestados valoran una experiencia mejorada en un punto de interacción clave. Los encuestados empresariales coincidieron: 61% cree que una aplicación que no sea exitosa tendrá un impacto negativo en la experiencia general del cliente.

#### › El desarrollo móvil aún está madurando, tanto desde la inversión como así también desde la experiencia de usuario.

Las empresas se esfuerzan por encontrar el equilibrio entre ser los primeros en lanzar una aplicación y lanzarla correctamente. Forrester descubrió que los planes futuros para aplicaciones y los presupuestos actuales deben alinearse. Las compañías buscan adelantarse a las tendencias en dispositivos móviles y anticipar las necesidades futuras de sus clientes, pero aún no se han enfrentado a la realidad de hacerlo.

#### › Los beneficios de construir aplicaciones móviles correctamente son significativos.

Como la mentalidad móvil cambia las expectativas tanto de empleados como de consumidores, y el uso móvil aumenta en frecuencia y como canal de interacción, es más importante que nunca que una aplicación se “adueñe” del momento móvil. Para las empresas que lo hacen bien y desarrollan una aplicación exitosa, los beneficios son significativos, ya que los clientes promueven la marca y los empleados y asociados serán más productivos, según las encuestas en este estudio.

#### › La clave es comprender los factores de costos y cómo administrarlos para el negocio.

Como parte de este estudio general, Forrester Consulting desarrolló un modelo que identifica 10 factores de costos, que representan áreas en las que los recursos pueden aplicarse estratégicamente para reducir el costo por aplicación. Por ejemplo, el modelo de costos calcula que, siguiendo las mejores prácticas, la compañía promedio podría esperar ahorrar 10% en la creación de aplicaciones y 20% en la ejecución de aplicaciones. La penalidad por no seguir las mejores prácticas podría ser pagar el doble del promedio para construir aplicaciones y 50% más para ejecutarlas en algunos casos. Los equipos de desarrollo de aplicaciones móviles y sus asociados de negocio, armados con esta información y una obsesión por crear el momento móvil, surfearán la ola hacia el éxito móvil.

## Los creadores y los consumidores de aplicaciones móviles no tienen el mismo punto de vista

Entre aplicaciones con hermosos diseños, funciones avanzadas y una experiencia del usuario que supone un cambio paradigmático (UX), los equipos de generación de proyectos nunca tuvieron más posibilidades de dejar conformes a los clientes. Sin embargo, lo que maravilla a los equipos de trabajo no necesariamente tiene el mismo efecto en los clientes. Los resultados de la encuesta de Forrester subrayaron que es muy valioso comprender las necesidades de los clientes primero, para poder desarrollar una aplicación exitosa.

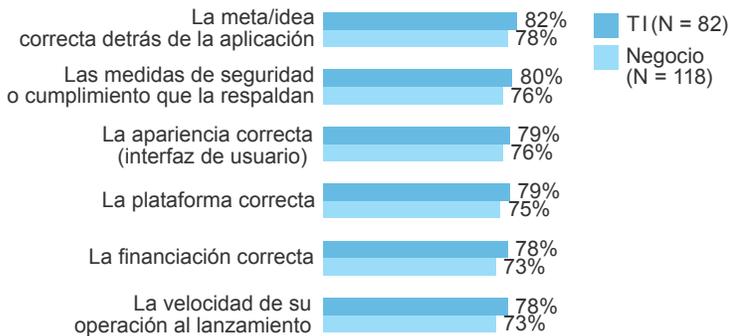
Las áreas de negocio y de TI están alineadas en lo que consideran que son los factores determinantes de las aplicaciones móviles (ver la Figura 1). Ambas se preocupan por tener la idea/meta correcta detrás de la aplicación, seguida de las medidas de seguridad y cumplimiento que la respalden. Otros componentes significativos son tener la apariencia correcta y la plataforma adecuada. En la encuesta, tanto los desarrolladores de TI como del negocio restaron importancia al desempeño y a la velocidad de la aplicación en relación con otros criterios. En general, las partes interesadas que desarrollan aplicaciones móviles se rigen por el principio de “no hacer daño” y se concentran en reducir los costos de falla.

**FIGURA 1**

**Los desarrolladores del área de negocios y de TI están de acuerdo en lo que constituye una aplicación móvil**

**“¿Qué importancia tienen los siguientes factores para desarrollar una aplicación móvil ‘buena’?”**

(Respuestas de “muy importante” o “algo importante”)



Base: 200 tomadores de decisiones del área de TI y negocios involucrados en estrategia, desarrollo y/o compra de aplicaciones móviles.

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, octubre de 2014.

El área de negocios y el área de TI también están de acuerdo respecto del impacto de las estrategias de aplicaciones móviles de su organización. Ambos grupos citaron mejoras en la interacción y satisfacción de clientes, redefinición de procesos de negocio y la captura y el seguimiento de datos como beneficios de su estrategia de aplicaciones móviles.

También notaron que su estrategia no cumple con los objetivos de derribar los silos organizacionales y cambiar operaciones y sistemas centrales.

Pero los consumidores tienen otra visión:

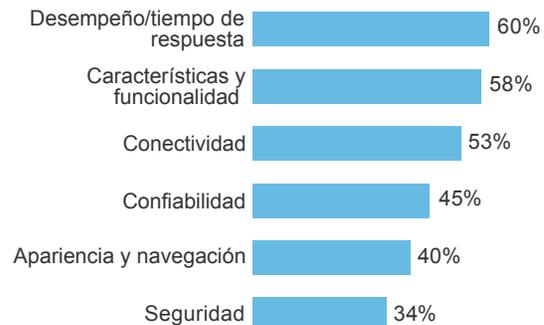
### Los consumidores informaron que valoran el desempeño más que el diseño.

Esperan que la aplicación funcione rápidamente y 100% de las veces (ver la Figura 2). Los usuarios identificaron la falla de sistemas como el problema más significativo que genera una experiencia no satisfactoria, seguido de corta vida de batería, mientras que calificaron a elementos más típicos de “experiencia”, como el uso de la interfaz de usuario (UI) o convenciones de interacción, con menor probabilidad de contribuir a la calificación de “no satisfactorio”. Una aplicación que tiene problemas de desempeño no se utilizará; 50% de los usuarios respondieron que desinstalarán una aplicación que clasifiquen como “no satisfactoria”. Esto presenta un fuerte contraste con los tomadores de decisiones de las áreas de negocio y de TI, que ponen la velocidad y el desempeño al final de la escala de valoración.

**FIGURA 2**

**Los consumidores buscan aplicaciones funcionales y de alto desempeño**

**“¿Cuáles son las características de más utilidad que encontró en una aplicación móvil?” Seguridad 34%**



Base: 1.048 consumidores en EE.UU., Canadá, el Reino Unido e India, que usan apps móviles

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, octubre de 2014

### El contexto importa para los usuarios de aplicaciones.

Quieren utilizar las aplicaciones móviles para realizar una tarea específica para su contexto. Los encuestados indicaron que las aplicaciones más útiles cumplen una finalidad inmediata, transaccional, como verificar el pronóstico meteorológico, buscar en un mapa, verificar un itinerario, o realizar una transacción financiera.

### Los consumidores que usan el teléfono para el trabajo también buscan funcionalidad.

Buscan aplicaciones que hagan una tarea existente más

fácil, en lugar de aplicaciones que agreguen más procesos. Las aplicaciones empresariales exitosas permiten una mayor flexibilidad y productividad, lo cual permite a los usuarios atender a los clientes de inmediato y tener mayor capacidad de respuesta (ver la Figura 3). Los usuarios consideran que las aplicaciones son “deficientes” cuando requieren soluciones alternativas para atender a un cliente o ejecutar un proceso, además de forzarlos a confiar en una herramienta no confiable.

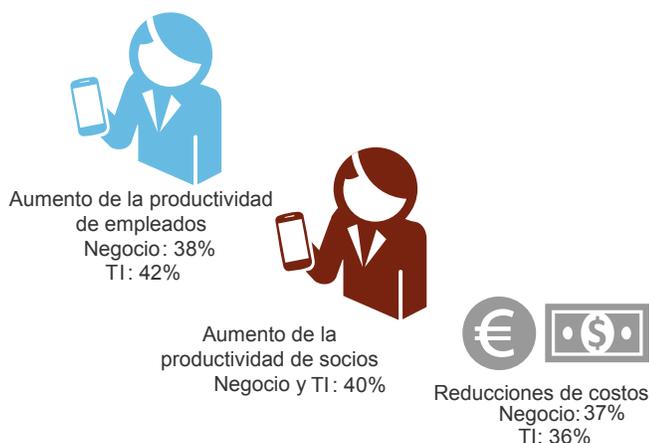
#### › Las organizaciones están en un punto de transición.

Conforme las empresas adopten la mentalidad móvil y comiencen a invertir en la interacción con clientes y empleados en momentos móviles, verán una fase inicial en la que los costos de aplicaciones aumentarán sin un aumento correlativo en los beneficios. Este es el resultado de actividades de inversión interna, tales como la transición de recursos de desarrollo externos a recursos internos, contratar y construir los equipos correctos con las habilidades necesarias, desarrollar el uso adecuado, y comprar e implementar las tecnologías correctas.

## Reduzca los costos y aumente el éxito con la estrategia e inversión correctas

A los usuarios les interesa la funcionalidad y una aplicación que permita su participación en un momento móvil. Una estrategia e infraestructura alineadas permiten el desarrollo y la implementación de aplicaciones en forma rápida y económica, así como rápidas actualizaciones para responder a los comentarios de clientes o a cambios en el mercado; por

**FIGURA 3**  
Las aplicaciones empresariales exitosas aumentan la productividad de los empleados y mejoran la experiencia del cliente



Base: 70 tomadores de decisiones en el área de TI y 75 tomadores de decisiones del área de negocio, involucrados en estrategia, desarrollo y/o compra de aplicaciones móviles

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, octubre de 2014

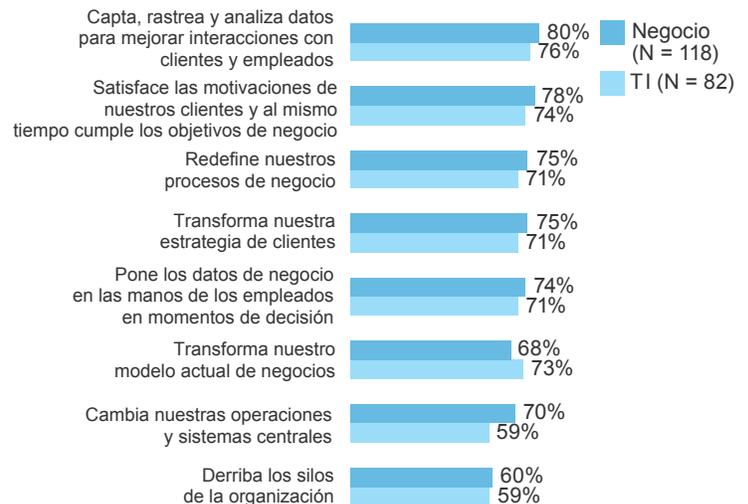
otra parte, se integran sin problemas con los sistemas de back-end para respaldar la experiencia de clientes omnicanal y preparan a la organización por adelantado para cambios en el proceso relacionados con el lanzamiento de la aplicación. En general, Forrester encontró una fuerte alineación con la estrategia de aplicaciones entre el área de negocio y el área de TI (ver la Figura 4).

Las empresas deben extender esta alineación a todas las áreas del desarrollo de aplicaciones para construir aplicaciones exitosas y bajar costos.

**FIGURA 4**  
Los líderes del negocio y de TI coinciden en objetivos móviles estratégicos

### “¿En qué medida concuerda con las siguientes declaraciones: la aplicación móvil de mi organización...?”

(Respuestas de “acuerdo” o “muy de acuerdo”)



Base: 200 tomadores de decisiones del área de TI y de negocios involucrados en estrategia, desarrollo y/o compra de aplicaciones móviles.

Fuente: Estudio realizado por Forrester Consulting por encargo de IBM, octubre 2014

Muchas empresas exitosas reducen costos combinando presupuestos y recursos para facilitar la interacción con los clientes y empleados a través de aplicaciones móviles. Un responsable de desarrollo de aplicaciones móviles de una compañía Fortune 500, cuya tarea era la de consolidar las iniciativas móviles y web, descubrió que el 90% del desarrollo de aplicaciones móviles se tercerizaba a agencias de alto costo. Las aplicaciones luego quedaban huérfanas, sin integración de back-end ni gestión del ciclo de vida a largo plazo una vez que finalizaban las campañas y los eventos. Comentó: “Lanzan una aplicación al mercado y luego se olvidan de esa y pasan a la que sigue”. Con la consolidación y una plataforma sólida implementada, su compañía está analizando 15 nuevas aplicaciones para desarrollo futuro que costarán

una fracción de lo que hubieran costado con un enfoque fragmentado, y puede identificar si una aplicación no es la mejor forma de interactuar con el cliente, eliminando por completo el costo de una aplicación no exitosa.

## Diez factores de costos clave para desarrollar y entregar una aplicación móvil

Como cada aplicación se crea para satisfacer un objetivo de negocio exclusivo (en general, forma parte de una iniciativa corporativa más amplia), su costo puede variar según las

decisiones tomadas en torno a las personas, la tecnología y los procesos subyacentes. El modelo Total Economic Impact de Forrester Consulting desarrollado para este estudio identificó 10 factores críticos del costo para desarrollar y entregar una aplicación (ver la Tabla 1). Estos factores pueden ser considerados y adaptados por las organizaciones para planificar el uso más eficiente y eficaz de sus presupuestos de aplicaciones móviles, ya que distintos supuestos e inputs dan resultados diferentes. Por ejemplo, el modelo de costos calcula que, siguiendo las mejores prácticas, la compañía promedio podría esperar ahorrar 10% para construir aplicaciones y 20% para ejecutarlas.

**TABLA 1**  
Diez factores de costos de aplicaciones móviles

Factor de costos	Impacto	Notas
Recursos de desarrollo	Alto	El recurso (si es interno o externo) que desarrolla la aplicación determina significativamente el costo. El salario por hora de un desarrollador, según el conjunto de habilidades y su ubicación, varía ampliamente. Utilizar una agencia puede aumentar las tarifas por hora.
Marco de tiempo de entrega	Alto	Cuando las aplicaciones se entregan más rápido, cuestan menos en horas de desarrollador y recursos. La velocidad de entrega depende de la tecnología y los recursos.
Complejidad de aplicaciones	Medio	Más funcionalidad significa más horas de desarrollador para crear y probar cada función. Las aplicaciones más complejas requieren más trabajo de integración.
Capacidad multiplataforma	Alto	La mayoría de las aplicaciones se escriben para por lo menos dos sistemas operativos (más comúnmente iOS y Android) y dos o más dispositivos. Si hay que reescribir total o parcialmente el código para cada plataforma, los costos de desarrollo aumentan.
Frecuencia de actualizaciones de aplicaciones	Medio	Las actualizaciones frecuentes son críticas para la fidelidad de los clientes, pero no a bajo costo. Cada actualización requiere horas de desarrollador. A medida que se crean más aplicaciones, se requieren más actualizaciones totales en forma continua.
Prueba de aplicaciones	Alto	Las pruebas corrigen errores antes de que ocurran, y así reducen costos en etapas posteriores. Pero las pruebas en una diversidad de dispositivos requieren recursos significativos.
Integración de datos	Alto	Las aplicaciones deben ser conectadas con los sistemas de registro existentes (CRM, ERP, POS, web, terceros proveedores, asociados de negocio, etc.). El nivel de dificultad de integración con esos sistemas aumenta los costos.
Analítica de plataformas	Bajo	La funcionalidad analítica da a los desarrolladores la forma de identificar errores antes de que tengan un impacto en las calificaciones de los usuarios. La analítica se "conecta" en todas las aplicaciones para comprender como están siendo usadas y mejorar su desempeño.
Seguridad de aplicaciones móviles	Medio	Una mala seguridad puede comprometer los datos transaccionales sensibles de los usuarios finales, con riesgo de daño a la reputación de la marca y fidelidad de clientes.
Gestión del cambio de procesos	Medio	Las aplicaciones exitosas a menudo redefinen los procesos de negocio o crean nuevas oportunidades de ingresos o nuevos puntos de contacto con clientes. Un rediseño del proceso después de los hechos genera mayores costos.

Fuente: Estudio de Forrester Consulting encomendado por IBM, octubre 2014

La penalidad por no seguir las mejores prácticas alcanzaría cifras aún mayores, pues la compañía promedio podría llegar a pagar hasta el doble del promedio para construir aplicaciones y 50% más para ejecutarlas.

En algunos casos, hay una decisión estratégica y deliberada de concentrar recursos significativos en el desarrollo de una aplicación. Esa aplicación puede ser la única aplicación externa de interacción con el cliente que la compañía planea construir, y se gastará el dinero necesario para que funcione correctamente. Sin embargo, la organización promedio enfrentará exigencias cada vez mayores por construir más aplicaciones internas para empleados y externas para clientes, sin un crecimiento correlativo en los recursos. El uso más eficiente del presupuesto puede permitir a la organización desarrollar y mantener más aplicaciones anualmente, con una mayor oportunidad de obtener ingresos y aumentos de productividad. La organización promedio podría ahorrar 10% para construir una aplicación y 20% para ejecutarla si sigue las mejores prácticas. Más aún, las organizaciones se arriesgan a duplicar sus costos para entregar una aplicación si no cuidan los diez factores de costos. Al desarrollar el modelo de factores de costos, Forrester halló las siguientes consideraciones clave:

- › **Las aplicaciones más exitosas que generan ingresos o reducen costos forman parte de un proyecto corporativo más amplio para mejorar un proceso de negocio o un punto de interacción clave con un cliente.** El costo del desarrollo de una aplicación sólo puede ser 20% del presupuesto general del proyecto, pero el hecho de que esté ligado a un objetivo de negocio de alto nivel conduce a un mayor éxito. Por el contrario, una aplicación insatisfactoria puede consumir vastos recursos sin ganancia positiva y –en el peor de los casos– dañar la reputación y las ganancias de una marca. El responsable de desarrollo de aplicaciones móviles de una compañía de servicios financieros comentó: “Los riesgos asociados a la reputación son demasiado grandes en el caso de que algo funcione mal con una aplicación, especialmente si se trata de algo que se hace por primera vez”.
  - › **La estrategia y el enfoque correctos son críticos para identificar los recursos de desarrollo apropiados necesarios a lo largo de toda la iniciativa.** La consolidación en torno a la estrategia, el presupuesto y los recursos dentro de la empresa es un punto crítico para maximizar recursos. La mayoría de los encuestados comparten presupuesto para aplicaciones móviles, en un modelo mixto en el que la mitad de la financiación proviene del negocio y la otra mitad del área de TI. Esta coordinación de esfuerzos reduce la tercerización, encuentra conjuntos de características comunes que pueden reutilizarse y elimina la redundancia acumulada. A veces, ni siquiera es necesario crear una aplicación móvil y la interacción con el cliente puede resolverse a través de otro medio menos costoso.
  - › **El desarrollo de aplicaciones móviles debe ser enfocado e interactivo.** La actualización frecuente y la prueba continua bajan el costo del desarrollo de aplicaciones y aumentan
- la calidad de entrega asegurando que los problemas técnicos o de seguridad puedan ser identificados y mitigados a través de estrategias de menor costo, más temprano en la etapa de desarrollo. Además de mejorar la calidad y seguridad, el desarrollo iterativo y enfocado asegura que la aplicación siga estando alineada con el impulso móvil que la originó. Forrester Research llama a esto “desarrollo de alta velocidad”: es el proceso por el cual equipos de desarrollo de aplicaciones móviles desarrollan y prueban rápidamente el código usando un enfoque de tecnología acorde al tipo de carga de trabajo que están automatizando.<sup>1</sup> Este abordaje enfocado también reduce la tentación de ampliar el alcance y construir características innecesarias, lo cual agrega costos pues demora el desarrollo y desvía recursos hacia otras áreas no relacionadas con la satisfacción de la necesidad del cliente.
- › **La planificación inicial también debe abordar los cambios requeridos en el modelo operativo.** La gestión del cambio para aplicaciones móviles a menudo se posterga, pero una actitud reactiva y no planificada, post-entrega, desvía recursos y es decepcionante para los clientes. Las mejores aplicaciones se crean en el marco de una iniciativa corporativa más amplia, con planificación anticipada, porque pueden mejorar significativamente las operaciones de negocio y el comportamiento de los empleados.
  - › **Construir integración back-end e infraestructura es un costo significativo en la creación de aplicaciones y debe ser considerado desde el principio.** Un CIO de una gran corporación financiera declaró que 70% de sus costos de desarrollo de aplicaciones estaban en el back-end. Las aplicaciones exitosas atraen la participación de los clientes y bajan los costos de desarrollo a través de una robusta capa de agregación con integración de servicios pre-construida, puntos de acceso a servicios federados, protocolos optimizados de datos y contactos para servicios empresariales adicionales. Una práctica recomendada para reducir los costos de infraestructura consiste en utilizar una plataforma que vincule el acceso a datos, la seguridad y gobernanza, la analítica y la entrega de Cloud. Las plataformas robustas, capaces de manejar las demandas adicionales de la interacción omnicanal tendrán operación intuitiva, orientación de tareas, soporte para interacción contextual y desempeño satisfactorio. Los componentes adicionales, como kits de desarrollo de software (SDK), proporcionados por plataformas móviles dedicadas, reducen los costos y dan soporte al desarrollo de aplicaciones para empresas que pueden pagarlas.

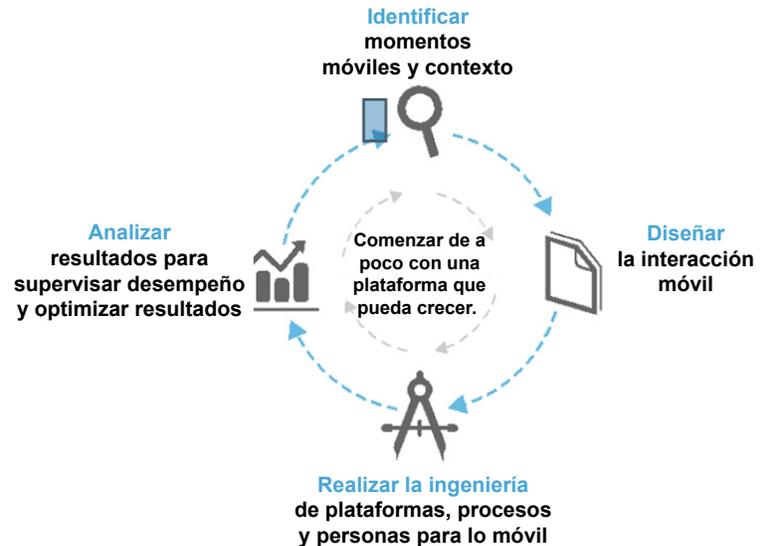
› **Las compañías deberán destinar los recursos necesarios al desarrollo de aplicaciones móviles para poder luego ver un impacto positivo en el ROI.** Las empresas con una base global de clientes deberán invertir en la estrategia y plataforma móvil correctas para obtener la escalabilidad, seguridad y actualizaciones continuas de funciones que necesitan. Al fin de cuentas, no es el diseño y desarrollo de front-end el que consume los valiosos recursos... es la integración de back-end y las actualizaciones continuas y la gestión del ciclo de vida de la app que tendrán un impacto en el retorno de la inversión (ROI) de la aplicación.

› **Las organizaciones deben usar a terceros de manera estratégica y no necesariamente esperar hacer todas las aplicaciones con sus propios recursos.** Muchas organizaciones no son suficientemente grandes como para tener el conjunto de habilidades de desarrollo requeridas o no pueden atraer y retener ese nivel de talento que se necesita para el diseño de aplicaciones nativas de alta gama. Otras podrán tener una línea de tiempo para una aplicación crítica de interacción con clientes que será desarrollada por un socio externo que la genere, pero se mantendrá en forma in-house. La clave para maximizar sus inversiones es asignar un recurso interno para asegurar que la aplicación sea diseñada para garantizar su sustentabilidad y escalabilidad. En última instancia, los costos seguirán aumentando con el mantenimiento continuo de la aplicación (que incluye la integración de back-end).

› **La analítica es crítica para obtener una comprensión detallada tanto del desempeño de aplicaciones como del comportamiento de los usuarios y luego alterar la aplicación sobre la base de la necesidad de interacción del cliente.** Un VP de marketing digital entrevistado para este estudio lamentaba el hecho de que no se hubieran construido conectores analíticos en una aplicación crítica de interacción con el cliente, con lo cual la organización quedaba sin la forma de conducir importantes datos de uso o mapear revisiones de clientes a los sistemas de back-end. Construir experiencias que superen las necesidades de los clientes requiere feedback directo de los clientes respecto del grado en que dichas necesidades fueron satisfechas. De igual modo, los desarrolladores que construyen estas experiencias necesitan feedback inmediato de procesos de integración continua, seguridad y calidad, para eliminar demoras entre la creación e implementación de las aplicaciones.<sup>2</sup> Sin analítica, el ciclo holístico que permite la iteración para construir aplicaciones más exitosas se rompe (ver la Figura 5).

› **Las aplicaciones exitosas impulsan el crecimiento de ingresos en la medida que los clientes interactúan y operan a través del nuevo canal.** Por ejemplo, un CIO de una empresa proveedora de servicios de transporte informó un aumento de US\$ 13 millones adicionales,

**FIGURA 5**  
La analítica es un componente crucial del desarrollo iterativo y aplicaciones exitosas



Fuente: "Re-Engineer Your Business For Mobile Moments," Forrester Research, Inc., 24 de enero de 2014

o 1% en las ventas, que "no se sustraen a otros canales". Forrester también descubrió que la mayoría de los encuestados identificaron un aumento en los ingresos como consecuencia de la implementación de una aplicación móvil. Estos resultados de encuesta, no obstante, mostraron una falta de alineación entre los usuarios de negocio y de TI: mientras que los de TI pensaban que una aplicación típica generaba US\$ 32,1 millones en un año determinado; los usuarios de negocio estimaron una suma mucho menor, US\$ 301.600. Esto demuestra una comprensión divergente de los ingresos de una aplicación individual, y la incongruencia es reforzada por la amplia gama de estrategias de presupuestación utilizadas por distintas empresas. Un tema común en las entrevistas de Forrester realizadas para el estudio fue la dificultad que las áreas de negocio y de TI tenían para separar los costos específicos de aplicaciones móviles de los costos del proyecto global.

Las organizaciones con una estrategia exitosa en general son las más capaces de obtener una visibilidad clara de los costos y beneficios asociadas con la creación de aplicaciones, circunstancia que ayuda a optimizar la utilización de recursos para diseñar, construir, integrar y probar una aplicación. Las organizaciones capaces de asignar mejor los recursos a través de un enfoque disciplinado, con agilidad y una estrategia sólida, obtendrán una plataforma económica más sólida a medida que los costos de aplicaciones aumentan con el tiempo.

## Recomendaciones clave

A medida que el desarrollo móvil madura y se integra a la empresa como una verdadera competencia de negocios, los desarrolladores de aplicaciones y sus asociados de negocio deberán trabajar estrechamente para reunir recursos para responder e incluso ayudar a definir el momento móvil. La tecnología móvil ya pasa a formar parte de la rutina, y los equipos deberán administrar el negocio completo, no sólo el desarrollo técnico. Pueden hacer que las aplicaciones móviles de sus aplicaciones sean atractivas, contextuales y rentables de las siguientes maneras:

- › **Defina el alcance en forma focalizada y concéntrese en puntos de contacto clave sobre la base del contexto.** Las aplicaciones exitosas se enfocan en habilitar puntos de contacto clave con clientes para lograr una tarea específica. Identificar la necesidad antes de diseñar la aplicación sirve para focalizar el diseño y el desarrollo desde el principio, y así evitar interacciones fallidas y complicadas que resultan de una estrategia con definición difusa. Ante la duda, construya un proyecto por separado para una funcionalidad.
- › **Use una plataforma para reducir los costos de desarrollo y satisfacer las necesidades de los clientes.** Las plataformas que solían dar soporte satisfactoriamente a los websites de la generación anterior ya no son suficientes para mantenerse actualizado con los cambios que implican los nuevos requisitos y las expectativas cambiantes de los clientes. Una inversión en una plataforma que respalda una estrategia de interacción multicanal con los clientes permitirá a las empresas adaptarse rápidamente a las nuevas expectativas de los mismos y construir experiencias exitosas no sólo en dispositivos móviles sino también en toda la empresa.
- › **Enfóquese en mejorar el diseño y habilitar momentos móviles, pero no escatime en desempeño y seguridad.** Que los clientes clasifiquen la seguridad y el desempeño por debajo de la funcionalidad no significa que haya que relegar estos aspectos. Una aplicación bien diseñada hace que el desempeño y la seguridad sean invisibles, y que actúen sutilmente en el trasfondo para asegurar interacciones seguras, simples y elegantes detrás de escena.

## Apéndice A: Metodología

En este estudio, Forrester realizó dos encuestas y una serie de entrevistas. En la primera encuesta, se consultó a 1.048 consumidores en EE.UU., Canadá, Reino Unido e India. Las preguntas formuladas a los participantes se referían a su propiedad y uso de dispositivos móviles, para qué los usan y sus percepciones de aplicaciones móviles “buenas” y “malas”. En la segunda encuesta, se consultaron 200 líderes de proyectos de negocio y TI, y ejecutivos de más alto rango que intervienen en la definición de la estrategia, desarrollo y/o compra de aplicaciones móviles, con preguntas sobre el desarrollo de aplicaciones móviles tanto para clientes como para empleados.

Como complemento a ambas encuestas, Forrester también entrevistó a ocho altos ejecutivos de marketing y desarrollo o soporte de TI y les preguntó sobre ejemplos específicos y lecciones aprendidas en el desarrollo de aplicaciones móviles “buenas” y “malas”. El estudio comenzó en agosto de 2014 y se completó en octubre de 2014.

## Apéndice B: Material complementario

### INVESTIGACIONES DE FORRESTER RELACIONADAS

“Organize For Mobile Development Success,” Forrester Research, Inc., 22 de abril de 2014

“Developers Are The St. Bernard For Mobile Projects,” Forrester Research, Inc., 17 de septiembre de 2014

“Measuring Mobile Apps,” Forrester Research, Inc., 18 de noviembre de 2013

## Apéndice C: Notas

<sup>1</sup> Fuente: “Organize For Mobile Development Success,” Forrester Research, Inc., 22 de abril de 2014.

<sup>2</sup> Fuente: “Mobile Moments Require A New Technology Strategy,” Forrester Research, Inc., 20 de octubre de 2014.