

NEOinsight
**Implantando un
proyecto de movilidad**



NEO managing mobility

www.neo-si.com

**NEOinsight:
Desarrollando un
proyecto de movilidad**

Enero de 2019

Copyright 2019



CONTENIDO

1/ Introducción	4
2/ El desarrollo ha finalizado. Llega el momento del Despliegue	6
Para empezar, hagamos un piloto	7
Despliegue de una aplicación para los clientes	9
Despliegue de una aplicación a medida para mejora de procesos	10
Despliegue de una plataforma comercial para uso interno	10
3/ La gestión del cambio. Más vale prevenir que curar	11
4/ ¿Todo funcionando? Entramos en Mantenimiento	13
Mantenimiento de una aplicación para clientes	15
Mantenimiento de una aplicación a medida para mejora de procesos	17
Mantenimiento de una plataforma comercial para uso interno	18
5/ Evaluación y Mejora Continua. La clave para que el éxito se multiplique	20
Mejora continua de una aplicación para clientes	23
Mejora continua de una aplicación a medida	27
Mejora continua con una plataforma comercial para uso interno	28
6/ Anexo. Precauciones al implantar una solución de movilidad	30

1/ INTRODUCCIÓN

En **NEO managing mobility** estamos tan seguros de que cualquier empresa de servicios con personal en campo necesita aplicar tecnología móvil a sus procesos de negocio, que hemos querido aportar, a través de nuestros NEO insight, cómo hacerlo fácilmente y enseñaros, desde nuestra propia experiencia diaria, qué pasos se han de seguir para planificar, desarrollar e implementar un proyecto de movilidad en una empresa.

En nuestro primer documento: “Planificando un proyecto de movilidad” exponíamos la importancia de aplicar movilidad a los procesos de negocio de empresas de servicios para transformarlos y hacerlos más eficientes, a la vez de ofrecer un valor añadido al cliente aportándole información transparente e instantánea sobre los servicios, operaciones y procesos que le afectan. En él explicábamos los pasos necesarios para planificar el proyecto de movilidad empresarial.

En el segundo NEO insight, “Desarrollando un proyecto de movilidad”, nos metimos en harina y os mostramos el siguiente paso: cómo desarrollar el



proyecto planificado facilitando un manual práctico en el que se recogieron los distintos pasos y decisiones empresariales a tomar para el desarrollo del sistema, minimizando los riesgos y acotando el proyecto a un coste y plazo determinado. Desgranamos, paso a paso, cada una de las fases de desarrollo, por las que, en base a nuestra experiencia, debería pasar cualquier proyecto de estas características, incidiendo en las posibilidades u opciones que existen en cada caso y analizando, al detalle, sus ventajas e inconvenientes.

Ejecutados los pasos indicados en los dos anteriores documentos, estaremos preparados para implantar el sistema de movilidad con ciertas garantías de éxito. Por ello, a través de las siguientes líneas facilitamos una **guía práctica** en la que recogemos todos los aspectos a tener en cuenta durante la fase de implantación del sistema y una vez que ya está funcionando.

Deseamos que te sea útil.



2/ EL DESARROLLO HA FINALIZADO. LLEGA EL MOMENTO DEL DESPLIEGUE

Tanto si hemos optado por el uso de una plataforma comercial de movilidad, como si hemos realizado un desarrollo a medida, tenemos que prestar especial atención a un momento crítico, como es el despliegue. En el momento del mismo, se producirá el primer contacto entre la nueva aplicación y sus usuarios, y ya sabemos que “la primera impresión es la que cuenta”. Por ello, es de suma importancia cuidar especialmente esta fase y planificarla al detalle.

Uno de los puntos clave que pueden marcar el éxito o fracaso del despliegue de una aplicación para uso interno es la formación a los usuarios. Independientemente de que la formación consista en una charla de media hora o un curso de dos horas, es fundamental informar a los empleados del porqué y el cómo de esta nueva aplicación.

Como expandiremos posteriormente en el apartado de gestión del cambio, es de suma importancia que los empleados estén alineados con la filosofía de la em-

presa a la hora de implantarla e involucrarse en el éxito de la implantación, que será un avance para toda la empresa. En algunos casos, también es necesario dar alguna explicación sobre cómo usarla y en qué circunstancias, especialmente si se va a implantar en unos procedimientos determinados, pero no en otros, de modo que se minimicen las fricciones de entrada.

PARA EMPEZAR, HAGAMOS UN PILOTO

Si tenemos 100 empleados de campo que queremos movilizar o miles de clientes deseando utilizar nuestra aplicación, optar por un despliegue masivo y simultáneo –también conocido como Big Bang– es lo más parecido a un suicidio que podemos encontrar.

En **NEO** tenemos experiencia en procesos de Big Bang críticos, como el transporte sanitario de una comunidad autónoma, cuya implantación ha sido un éxito tras un esfuerzo ímprobo, noches sin dormir, gente de guardia 24x7... y todo con las tensiones, nervios y problemas de cualquier puesta en marcha donde “si algo puede salir mal, saldrá mal. Incluso si algo no puede salir mal hay un alto grado de posibilidades de que también salga mal”.

Correr estos riesgos y asumir el coste de estos esfuerzos no tiene ningún sentido, además de que va a transmitir una impresión de baja calidad a los usuarios. Me-



rece la pena **lanzar un piloto acotado** donde los usuarios entren poco a poco. Es importante en los pilotos **establecer plazos y objetivos**. Y **medirlos** para seguir adelante.

Para un piloto tipo debería elegirse un conjunto de personas seleccionado, con la menor resistencia al cambio posible, que estén alineados con la estrategia de la empresa y que incluyan al menos un usuario de cada tipo, con varios (cuatro o cinco) del tipo más numeroso, que suele ser el técnico de campo.

Durante el piloto se verán los problemas “de vida real”, que no se habían identificado en los análisis previos y que permiten, normalmente con unos ajustes mínimos, obtener un resultado de calidad, que tenga una buena acogida cuando se extienda al resto de los usuarios.

Un ejemplo de problema que se puede detectar en los pilotos sin haberse identificado previamente puede ser el establecimiento de un dato como obligatorio, cuando en un porcentaje de situaciones no está disponible. Identificar y corregir un problema así en un piloto con cinco usuarios es extremadamente sencillo, mientras que si ocurre con doscientos empleados reportando a la vez puede suponer una crisis importante que haga que los primeros días se deje de recibir un número importante de reportes.

Incluso finalizado el piloto, y dependiendo de la complejidad de la herramienta a implantar (necesidad de cursos de formación, longitud de la curva de aprendizaje), si es una herramienta interna se puede hacer una implantación progresiva, por grupos de empleados o por zonas geográficas, para suavizar el impacto e ir detectando posibles diferencias debidas a las diferentes costumbres operativas.

En esta fase también encontraremos ciertas diferencias entre aplicaciones internas y para clientes, así como entre aplicaciones desarrolladas a medida y basadas en aplicaciones comerciales.



DESPLIEGUE DE UNA APLICACIÓN PARA LOS CLIENTES

Cuando desplegamos una aplicación para clientes, **las formas** son muy importantes, así como **la estrategia de publicidad**. Hay que estar muy seguros de la buena acogida que va a tener la aplicación para anunciarla intensamente antes de publicarla en los *markets*, y hay que asumir importantes riesgos si, además, queremos adelantar el día de salida antes de que haya acabado el desarrollo y los pilotos correspondientes.

Como estrategia, es más prudente hacer una publicación sin demasiada publicidad e ir viendo los resultados en los *markets*, evaluando las descargas iniciales y los comentarios y haciendo pequeñas campañas de captación de usuarios que traigan a un número progresivo de usuarios que nos permita valorar su aceptación. Una vez que se comprueba que la aceptación está siendo buena, es el momento de lanzar la campaña de forma masiva, con la confianza de que la aplicación será un éxito.

DESPLIEGUE DE UNA APLICACIÓN A MEDIDA PARA MEJORA DE PROCESOS

En este caso, nos surge una duda importante: ¿publicamos la aplicación en los *markets* o la distribuimos a nuestros empleados de forma privada? Publicarlo en los *markets* es sencillo, pero pone a la vista de todo el público una aplicación que está pensada exclusivamente para uso interno. Imaginemos el golpe de imagen que puede suponer una aplicación para proveedores que se descarguen nuestros miles de clientes pensando que es para ellos, y que vean que no pueden acceder.

En caso de que queramos evitar este problema, necesitaremos que nuestro proveedor nos proporcione una **plataforma de despliegue**. HockeyApps, F-Droid o Aptoide son ejemplos de ellos.

DESPLIEGUE DE UNA PLATAFORMA COMERCIAL PARA USO INTERNO

Como en todos los aspectos vistos hasta ahora, el despliegue más sencillo es el de una plataforma comercial para uso interno. Es suficiente con dar de alta a los usuarios de la nueva aplicación e indicarles el nombre de la plataforma en los *markets* para que ellos se la descarguen y puedan acceder a través de sus propias credenciales.

El único punto en que sí deberemos hacer más hincapié es en el curso de formación inicial. Al ser una plataforma genérica, puede ocurrir que ésta disponga de opciones extra que no necesitemos para nuestros procesos, y es importante que traslademos a los empleados cuál va a ser la forma y la finalidad en que usarán la herramienta.



3/ LA GESTIÓN DEL CAMBIO. MÁS VALE PREVENIR QUE CURAR

Es improbable que las personas que van a trabajar con la nueva herramienta saquen partido de ella si no comprenden cómo funciona, qué pueden hacer con ella que hasta ahora no podían y qué ventajas ofrece. Por ello, la última etapa del proyecto se dedicará a formar a los usuarios del nuevo sistema.

La transformación digital no se apoya únicamente en la tecnología: toca también la **cultura**, las **prácticas** y los **procesos** de la organización. El proyecto fracasará si la organización no está concienciada sobre la importancia del nuevo sistema de movilidad, si los usuarios finales sienten que el *software* no es práctico o no es fácil de usar o si los diferentes agentes involucrados en el proyecto no cooperan. Estos problemas son fáciles de prevenir con **metodologías de gestión del cambio**.

La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las per-

sonas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación.

La movilidad imprime una nueva forma de trabajo y abre a cualquier empresa nuevos horizontes antes no explorados. Más allá de la simple aplicación o el simple sistema que estemos implantando en este momento, nuestros usuarios son un sensor increíblemente potente para darnos pistas de por dónde debe avanzar la movilización de nuestra empresa.

Pero debemos calibrar estos sensores y, sobre todo, dotarnos de la maquinaria necesaria para leer e interpretar sus datos.

En una aplicación interna es fundamental que todos los usuarios sepan de qué va el proyecto, qué filosofía sigue y qué ventajas queremos obtener con ella. Deben darse cuenta de que no es una herramienta de control, sino un nuevo paradigma de trabajo en el que es necesario entrar si realmente se desea ser competitivos en el mercado actual (ellos y, por tanto, la empresa). Si entienden la filosofía, se darán cuenta de que hay cientos de procesos a movilizar y, sin duda, serán nuestros mejores consultores a la hora de detectar nuevas necesidades.

Si los usuarios son clientes, debemos facilitar que nos den su opinión y, sobre todo, estar atentos a sus opiniones en los markets públicos observando cuáles son sus demandas, qué funcionalidades necesitan en la aplicación, qué esperan de nosotros, etc.



4/ TODO FUNCIONANDO. ENTRAMOS EN MANTENIMIENTO

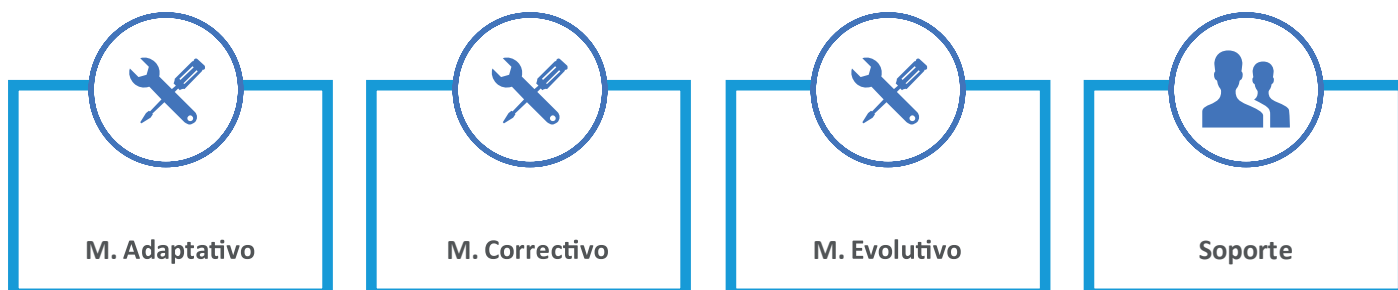
Durante las primeras semanas, tras la puesta en producción, deberemos tener un seguimiento mucho más detallado de los siguientes aspectos:

- **Niveles de uso**
- **Incidencias**
- **Soporte**

Con los datos obtenidos, entramos en una nueva etapa: el mantenimiento del sistema de movilidad, que consistirá en la modificación del mismo después de su implantación, para corregir defectos, mejorar el rendimiento u otras propiedades deseables, o para adaptarlo a un cambio del entorno.

En esta etapa se detectan nuevas necesidades que deberán ser incorporadas, poco a poco al sistema, valorando cuál de ellas interesa más incorporar y en qué prioridad.

Los aspectos a tener en cuenta son diferentes en función del tipo de aplicación que estemos implantando, sin embargo, todos ellos comparten una serie de pautas comunes:



- **Mantenimiento adaptativo:** Comprende modificaciones que afectan a los entornos en los que el sistema de movilidad opera, por ejemplo, cambios en la configuración del hardware, software de base, gestores de bases de datos, comunicaciones, etc. Este tipo de mantenimiento es básico en las aplicaciones móviles. ¿Cómo logramos que nuestras APPS no dejen de funcionar cuando salen anualmente 3 versiones de sistemas operativos, nuevos modelos y nuevas tecnologías?

- **Mantenimiento correctivo:** Tiene como objetivo solventar una deficiencia en un componente del sistema. Entiéndase deficiencia como algo que debería funcionar o estar correcto y que no lo está. ¿Cómo resolvemos errores y problemas detectados? El uso de herramientas de CRASH como Bugsnag o Raygun, por ejemplo, se hace imprescindible para este tipo de mantenimiento.

- **Mantenimiento evolutivo:** Hace referencia a modificar algo que funcionaba o estaba correcto, con el objetivo de aumentar, disminuir o cambiar las funcionalidades del sistema, ya sea por las necesidades del usuario o por otras causas como pueden ser, por ejemplo, cambios normativos. ¿Cómo decido cómo avanza la herramienta? ¿Es necesario el desarrollo de pequeños proyectos?

- **Soporte:** Implantado el sistema de movilidad se hace necesario disponer de un servicio de soporte que permita que, ante cualquier contingencia, se pueda recurrir al ellos para encontrar una solución. En un sistema de movilidad donde los usuarios de la aplicación móvil se encuentran en la calle, necesitarán ayuda, y necesitarán poder llamar a alguien que les ayude en la contingencia.

Escuchar a los usuarios es primordial en cada una de estas fases.

MANTENIMIENTO DE UNA APLICACIÓN PARA CLIENTES

Cuando mantenemos una aplicación para clientes es importante medir la eficiencia del proceso de captación de usuarios y cómo es su experiencia de navegación, además de analizar, de forma continua, qué mejoras se pueden incorporar a la movilización del proceso de negocio.

Hay múltiples formas de medir la eficiencia del proceso de captación de usuarios, pero lo más eficaz es no limitarse a evaluar el número de descargas y el número final de pedidos obtenidos, sino analizar, de forma completa, el embudo de captación en esta fase final, de la misma manera que se hace en el proceso comercial estándar. Analizar el camino que realiza habitualmente el usuario, qué pantallas visita más habitualmente, en cuáles se produce más



a menudo la salida, y cómo funcionan nuestros cebos de captación dentro de la aplicación es fundamental para optimizar el rendimiento de la aplicación.

Por otra parte, la medición y optimización de la experiencia de usuario es fundamental para nuestro éxito. Desde el punto más obvio, que es la valoración en los *markets* y sus comentarios, hasta el análisis de los mensajes de error más frecuentes que se muestran a los usuarios, pasando por los tiempos de carga medio de las pantallas, debemos asegurarnos de ofrecer una experiencia de uso óptima a los usuarios.

En esta fase es posible detectar nuevas posibilidades de mejora funcional por lo que se deberá plantear la necesidad de incorporar nuevas funcionalidades para cumplir con los objetivos planteados, alimentando al proceso de evaluación y mejora continua que se abordará más adelante.

En este tipo de aplicaciones, el mantenimiento adaptativo y el correctivo es necesario contratarlo con la empresa desarrolladora del sistema y el mantenimiento evolutivo se realizará en función de la realimentación por parte de los clientes, a los que deberemos escuchar de forma proactiva tanto en los propios *markets* como en todos nuestros canales de comunicación con los mismos, desde nuestro equipo comercial hasta nuestros Community Managers.

En lo referente al soporte, lo más recomendable es que la empresa lo ofrezca de forma directa desde un departamento propio. Una subcontratación del mantenimiento a cliente final no solo proporciona una pobre imagen al poner a tus clientes en contacto con personas que no tienen asumida la cultura empresarial, sino que pierde además la oportunidad de que el departamento de soporte se convierta también en un aliado clave de nuestro departamento comercial con el objetivo de aprovechar el soporte para ofrecer opciones de mejora y de ese modo incrementar la facturación.

MANTENIMIENTO DE UNA APLICACIÓN A MEDIDA PARA MEJORA DE PROCESOS

En este tipo de aplicaciones, el mantenimiento adaptativo y el correctivo se deberá realizar según lo acordado con la empresa desarrolladora del software. Es por ello fundamental que en la contratación de la misma nos hayamos asegurado de no ahorrar demasiado en esa línea del presupuesto. El mantenimiento evolutivo se llevará a cabo en función de los Kpi's o indicadores clave de la compañía, buscando los puntos clave de optimización.

En lo referente al servicio de soporte, lo habitual es que en este tipo de aplicaciones se delegue en la empresa desarrolladora, ya que para la creación del sistema han tenido que adoptar nuestra propia terminología y nuestros propios procesos de negocio.



MANTENIMIENTO DE UNA PLATAFORMA COMERCIAL PARA USO INTERNO

El mantenimiento de este tipo de aplicaciones puede realizarse de dos formas: interna, es decir, en nuestra propia empresa o externa, contratándolo con la empresa desarrolladora, siendo esto último la opción más habitual en grandes empresas. En cualquier caso, para filtrar aquellas consultas que tienen que ver con las prácticas del negocio, se hace necesario designar a una persona de la compañía como interlocutor con la empresa desarrolladora, que solo les traslade aquellas consultas o requerimientos técnicos que tengan que ver con la plataforma y no con la forma de usarla que ha decidido la organización. El mantenimiento de una plataforma comercial para mejora de procesos tiene importantes limitaciones frente al de una aplicación a medida, ya que implica, por un lado, que habrá diferentes aspectos donde se tendrá control y otros no y será necesario adaptarse a la plataforma y, por otro lado, que podremos rehacer nuestros procesos y aplicar las decisiones que correspondan de forma independiente, en el momento y sin necesidad de esperar a que se realice un desarrollo de *software*.

Los mantenimientos adaptativos y correctivos básicos serán responsabilidad de la empresa propietaria de la plataforma y, por tanto, en gran medida, serán transparentes para nosotros, salvo en el aspecto de informar a los desarrolladores en caso de ser los primeros en encontrar un defecto en el sistema. Sin embargo, sí deberemos tener en cuenta que podemos habernos equivocado en la configuración de nuestros procesos o que tengamos que adaptar su configuración a la evolución del negocio, por lo que no debemos nunca pasar por alto esos puntos.

El mantenimiento evolutivo será también fundamental. Se llevará a cabo en función de los Kpi's o indicadores clave de la compañía, y podremos utili-

zar la flexibilidad de las plataformas de diseños de procesos de negocio para realizar experimentos de nuevos procesos o mejoras sobre los existentes sobre pequeños grupos mientras la mayor parte del negocio sigue el comportamiento habitual.

En este tipo de plataformas, el servicio de soporte es algo en lo que hay que tener particular cuidado. Por un lado, es un software desarrollado por otra empresa, pero el proceso de negocio ha sido incorporado por nosotros, por lo que habrá aspectos cuya responsabilidad sea de la empresa propietaria de la plataforma, como por ejemplo que la aplicación se instale correctamente, y otros que serán de nuestra competencia, como, por ejemplo, cómo definir el formulario de reporte para la previsión de ventas de la próxima semana. Por ello es fundamental tener un soporte interno que dé respuesta a las dudas de los usuarios, y que contacte a la empresa desarrolladora solo cuando el tema en duda está realmente relacionado con la misma y no con la configuración que hemos decidido.

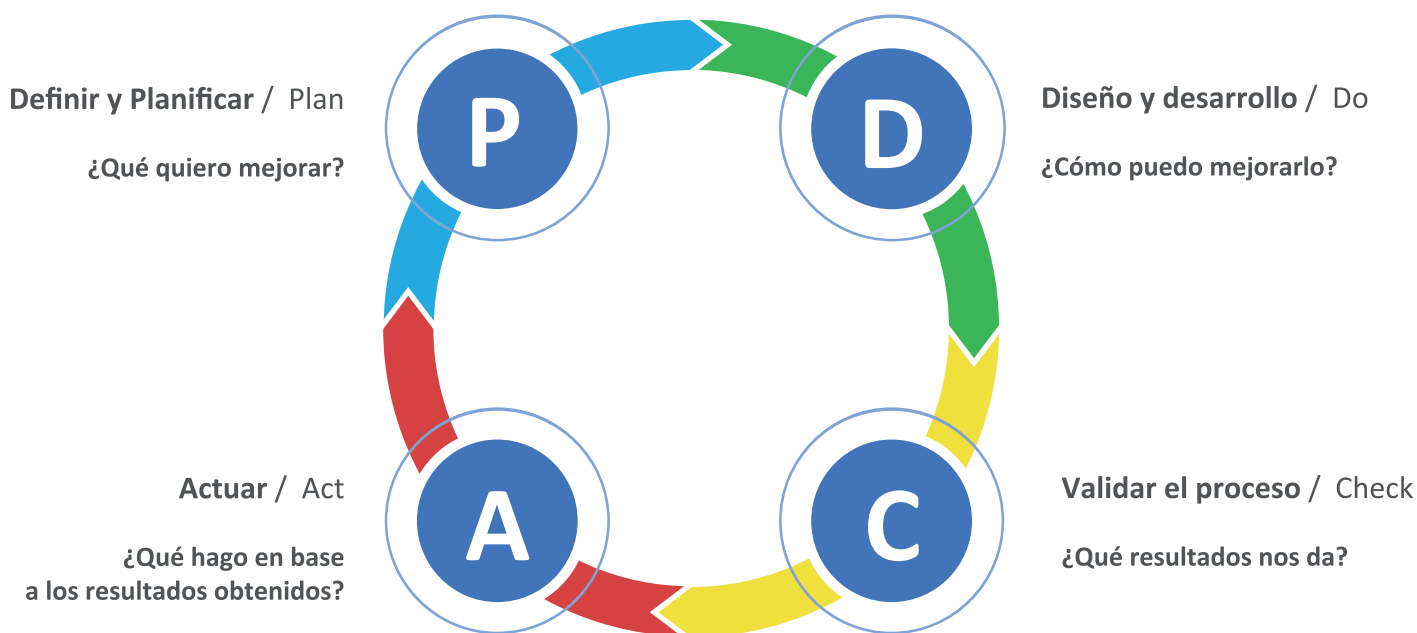
4/ EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA. LA CLAVE PARA QUE EL ÉXITO SE MULTIPLIQUE

La **Mejora Continua** es la **metodología** que intenta optimizar y aumentar la calidad del sistema de movilidad implantado. Tiene las siguientes características:

1. **Es un proceso documentado.** Lo que permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.
2. **Es medible,** lo que permite determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).
3. **Participan** todas o algunas de las personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras, lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía de que la fuente de información es de primera mano, ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Hay varias metodologías asociadas a la Mejora Continua; entre ellas están *Lean Manufacturing*, *Six Sigma*, *Kaizen*, entre otras pero podemos decir que la piedra angular de la Mejora Continua en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, es el llamado Círculo de Deming o Ciclo PDCA:



El nombre del **Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA)** viene de las siglas **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). Lo componen **4 etapas cíclicas**, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

¿Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. Planificar (Plan): ¿Qué quiero mejorar?

Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los usuarios de la aplicación, analizar cómo están trabajando con ella, etc.

- ¿Se están cumpliendo los objetivos?
- ¿Algo está funcionando mal?
- ¿Qué demandan los usuarios?

2. Ejecutar (Do): ¿Cómo puedo mejorarlo?

Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3. Controlar o Verificar (Check): ¿Qué resultados nos da?

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (Act): ¿Qué hago en base a los resultados obtenidos?

Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de la aplicación antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y, si no lo son, habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar en el sistema.

Aplicar la mejora continua a nuestro sistema de movilidad nos permitirá obtener los siguientes beneficios:

- Incremento del rendimiento del sistema y, por tanto, de tu equipo.
- Empresa más productiva.
- Reducción de costes.
- Reducción de plazos de ejecución.
- Optimización de procesos.
- Errores minimizados.
- Resultados cada vez más eficaces.
- Productos y servicios mejor dirigidos al cliente final.
- Aumento de la motivación de los equipos de trabajo.



MEJORA CONTINUA DE UNA APLICACIÓN PARA CLIENTES

Mantener un sistema de movilidad es un **esfuerzo continuo**, para mejorarlo es necesario seguir las cuatro fases del proceso descrito anteriormente.

El primer paso es siempre identificar qué queremos mejorar del sistema. Para ello es importante realizar un análisis pormenorizado del proceso de captación de clientes: a través de las descargas de la aplicación, del uso que se hace de ella, el uso que se está haciendo de cada funcionalidad y el negocio que se está generando a través de cada una de ellas. Una vez obtenidas las métricas correspondientes, hay que identificar aquellas en que veamos un mayor potencial de mejora para tomarlas como objetivos potenciales, siempre con un análisis del coste y beneficio en cada caso.

Si estamos atentos al *feedback* de nuestros usuarios a través de un análisis de las descargas, los comentarios, y las valoraciones a la aplicación realizados en cada uno de los *markets*, y en las redes sociales, tendremos pistas sobre el grado de satisfacción de la aplicación, de posibles errores, etc. Contamos, además, con otros Kpi's en los propios sistemas, como los sistemas de *crashes* descritos en el apartado anterior que nos pueden aportar información muy útil al respecto.

Definidos los parámetros a mejorar, en una segunda etapa debemos plantearnos cómo hacerlo, teniendo en cuenta que es importante no intentar perfec-



cionar todo a la vez, sino realizar pasos atomizados para no enturbiar los resultados que obtendremos, y poder identificar de forma unívoca a posteriori aquellas acciones que alcanzan resultados positivos y aquellas que no dan fruto. Es fundamental tener en cuenta que cada modificación que hagamos en una aplicación de clientes tendrá efectos sobre el diseño inicial de la misma, con lo que es muy importante cuidar el rediseño de la aplicación de modo que se vea como un sistema integrado, evitando el efecto común de “saco de características” que se produce cuando se van añadiendo características una tras otra sin revisar de forma continua el diseño y la interfaz general. También debemos asegurarnos de que cada acción de cambio que desarrollemos vaya acompañada de la forma de medir su resultado, y se evalúe la posibilidad de desarrollarla de modo que su implantación pueda ser escalonada.

Elegidas las acciones a realizar, pasaremos a la tercera fase, la de control, donde, implantaremos la decisión y procederemos a analizar qué resultados nos dan los parámetros que hemos optimizado. Para ello, tras un periodo de prueba y verificado el funcionamiento de los cambios aplicados se compara con la información que disponíamos antes de aplicar la mejora.

Es importante tener en cuenta la posibilidad de efectos colaterales inesperados: una funcionalidad nueva puede tener un efecto positivo generando una línea de negocio nueva, pero a la vez puede esconder otra línea haciendo que se reduzca y suponer finalmente un resultado negativo. Por ello, es necesario revisar siempre todos los Kpi's de la aplicación, y no solo aquellos sobre los que esperábamos que nuestras actuaciones tuvieran efecto. También es fundamental, siempre que sea posible, evaluar estos cambios sobre un pequeño subconjunto del mercado, por dos razones obvias:

- **Comparativa aislada:** si factores externos influyen en nuestras mediciones, como por ejemplo un efecto de calendario como podría ser la temporada navideña, veremos que la mejora medida se produce no solo en quienes utilizan nuestro sistema modificado, sino también en quienes utilizan el sistema anterior.

- **Minimización de posibles efectos adversos:** al aplicar la modificación sobre un pequeño subconjunto de los usuarios, el riesgo de error se mitiga, lo que nos permite plantear iniciativas de mayor incertidumbre. En la última fase, la de actuar, nos preguntaremos: ¿Qué hacemos en base a los datos obtenidos?

Si la acción ha tenido resultados positivos, la implantaremos a escala total. Si la mejora no cumpliera con las expectativas iniciales, debemos plantearnos si es necesario ajustar los cambios a los objetivos esperados o simplemente, descartar su implantación definitiva.

A modo de ejemplo, si uno de los objetivos de una aplicación de cliente es la generación directa de negocio a través de ella, se podría, tras analizar la información proporcionada en los *markets*, en una app de consulta de consumo de gas, por ejemplo, plantear el incluir un botón con la opción “Solicitud de revisión anual de caldera” con la que abrir un camino directo a la generación de nuevos ingresos. El proceso en ese caso sería el siguiente:

- **Paso 1. Qué mejorar:** determinamos que el negocio que se está generando con la app es menor del que querríamos, y vemos que una línea de negocio fundamental como es la revisión de calderas no tiene una forma de ser solicitada a través del móvil, y requiere la comunicación telefónica activa por parte del interesado.

- **Paso 2. Cómo mejorarlo:** analizamos el proceso de solicitud de revisión de calderas actual, y vemos cómo la movilidad puede aportarle valor. Seleccionamos algunas características a desarrollar para facilitar el proceso al cliente, incluyendo, por ejemplo:

- Recordatorio 15 días antes si no lo ha solicitado.
- Recordatorio el día en que debería haberla revisado en caso de que no tengamos constancia de ello, con la opción de indicar que se ha pasado ya.
- Posibilidad de solicitar la fecha y hora de revisión, e información del técnico que se pasará a visitarle, con un nombre y una foto.
- Posibilidad de publicarlo inicialmente para los usuarios que pertenecen a un único código postal para ver el efecto antes de publicar la mejora para todos los usuarios.
- Obtención de un informe mensual desde la fecha de publicación en el que se vea el número de solicitudes y su efecto en nuestra cifra de negocio global.

- **Paso 3. Control:** una vez desarrollada la mejora la publicamos en una zona y monitorizamos el resultado durante unos meses. Hacemos la comparativa y vemos que el resultado no es el esperado. Tenemos un efecto colateral de desinstalaciones de la aplicación en esa zona. Detectamos que no estábamos midiendo adecuadamente qué usuarios habían pedido ya la revisión por teléfono y estábamos importunando a esos clientes. Una vez corregido el sistema y vuelto a publicar en esa zona y en una segunda zona de control, vemos que los resultados se acercan más a lo esperado inicialmente.

- **Paso 4. Acción:** visto el éxito de la iniciativa, la implantamos a escala global y seguimos midiendo para asegurarnos de que no haya ningún localismo que afecte los resultados. Una vez estando seguros de que el paso ha sido correcto, volvemos al paso 1.

Además de las ventajas generales de la mejora continua, es especialmente importante tener en cuenta que una aplicación que no se actualiza frecuentemente genera en los clientes que la ven en los *markets* una imagen de descuido y de falta de interés por parte de la empresa. Además, cabe recordar, que tanto a Apple como a Android les gustan que haya nuevas versiones de las apps en sus *markets*, lo que significa que cada actualización colaborará también a mejorar el posicionamiento de las mismas.



MEJORA CONTINUA DE UNA APLICACIÓN A MEDIDA

La mejora continua en una aplicación a medida comparte las mismas características descritas en el apartado anterior, las de las aplicaciones para clientes, ya que estas no dejan de ser un tipo de aplicación a medida.

La diferencia entre el uso de una plataforma comercial y una aplicación a medida es que en esta última se pueden aplicar **procesos de medición desarrollados por nosotros mismos**. En ocasiones, solo esto ya justifica la inversión en un desarrollo a medida.

Un aspecto a tener en cuenta en este tipo de aplicaciones una vez terminado su desarrollo es analizar si el nuevo sistema implantado se puede reaprovechar para otros procesos de negocio de la empresa, examinando procesos de negocio laterales que se puedan beneficiar del desarrollo realizado.

MEJORA CONTINUA DE UNA PLATAFORMA COMERCIAL DE USO INTERNO

Un sistema de movilidad contribuye a la evolución de la empresa y como ya hemos comentado a lo largo del NEOInsight, las aplicaciones comerciales para uso interno contribuyen de forma más económica a automatizar y dinamizar los procesos que se efectúan fuera de la organización, mejorando la calidad de los servicios prestados y contribuyendo a la mejora continua de la organización.

Mientras que el proceso de mejora continua de una aplicación para clientes tenía como objetivo mejorar la vía para generar ingresos, el objetivo de la mejora continua de una plataforma comercial de uso interno es el **ahorro**, es decir, el **reducir la salida de dinero de la compañía**.

En este tipo de aplicaciones la mejora se producirá en base a la configuración de nuestros propios procesos de negocio. Al igual que en las aplicaciones anteriores, el procedimiento comenzará identificando qué procesos o actividades se quieren mejorar del sistema. Entre ellas es importante optimizar cada proceso limando ineficiencias como la eliminación de pasos o datos engorrosos, adaptar los procesos al día a día de la organización, analizar si el orden de ejecución de las tareas es el más eficiente, si los formularios con los que se recoge la información de cada técnico están optimizados o si hubiese la posibilidad de mejorar su eficiencia incluyendo nueva información a recoger en determinadas circunstancias, entre otros.

Establecidos los parámetros a mejorar y obtenidas las métricas correspondientes se hace necesario analizar cuál de ellas nos aportará un mayor potencial de mejora en función de los costes y beneficios que aportará para tomarlo como un objetivo potencial.

Es importante en esta fase tener en cuenta el *feedback* de los técnicos y supervisores implicados en los procesos de movilización, ya que nos ofrecerán pistas de hacia dónde dirigir la mejora del sistema.



Analizados los parámetros y decididos cuáles de ellos se implementarán y en qué orden, se procederá a implementarlos al sistema verificando su correcto funcionamiento. Debemos asegurarnos de que cada acción de cambio que se desarrolle vaya acompañada de la forma de medir su resultado, y se evalúe la posibilidad de desarrollarla en modo que su implementación pueda ser escalonada.

Se establecerá un periodo de prueba y, tras su finalización, se analizarán los resultados que posteriormente se compararán con los datos que obteníamos antes de aplicar la mejora sin olvidar analizar posibles efectos colaterales inesperados, revisando todos los KPI's de la aplicación, y no solo aquellos sobre los que se esperaba que la mejora tuviera efecto. Recordemos que es importante, siempre que sea posible, evaluar estos cambios sobre una pequeña muestra.

En la última fase, la de actuación, analizaremos si los resultados obtenidos en la muestra son satisfactorios y por lo cual se implementarán a escala total en el sistema, o si no son, donde habrá que decidir si se realizan cambios para ajustar dichos resultados o si estos se desechan.

Para sacar el máximo beneficio de este tipo de herramientas es interesante analizar si los procesos creados se pueden reaprovechar para otros procesos de negocio laterales de la empresa.

6/ ANEXO · PRECAUCIONES AL IMPLANTAR UNA SOLUCIÓN DE MOVILIDAD

QUÉ NO ES LA MOVILIDAD, RIESGOS Y PELIGROS ASOCIADOS A LA MOVILIZACIÓN DE PROCESOS

Antes de finalizar el presente documento, consideramos importante comentar también sobre qué no es la movilidad o, más bien, **cuáles son problemas estructurales a los que la movilidad no puede dar solución.**

En primer lugar, la movilidad solo puede existir si existe un proceso claro al que dar cobertura. Intentar crear un proceso de negocio con solo la implementación de un sistema móvil es una garantía de fracaso a todos los niveles. De hecho, esta realidad se aplica a cualquier sistema.

Muchas veces en empresas se da que hay un área, departamento u operación sumida en el caos. Con grupos de gente trabajando cada uno por su cuenta y sin un modelo o metodología de trabajo común. De repente, alguien decide montar un sistema para mejorar el control y optimizar el trabajo, pero en lugar de adaptar el trabajo a un proceso definido y lógico, intenta adaptar el sistema a cada particularidad, truco y práctica que utiliza cada grupo de trabajo.



El resultado será un sistema lleno de excepciones, particularidades e incluso puntos que solo afectan a un usuario, por lo que el sistema se convertirá en un notario que no aporta valor al proceso. Es un mero anotador de las actividades sin posibilidad de incorporar una mayor capacidad de gestión u optimización.

Por otra parte, **la movilidad es una cultura**, y la cultura no se cambia de un día para otro. La gestión del cambio en los sistemas móviles es fundamental. Al principio contaremos con la resistencia al cambio de muchos usuarios. Otros simplemente no entenderán los beneficios derivados del uso de la movilidad, de ahí la importancia de la información y de la formación.

Por ello hay que prever implantaciones poco a poco, con mucha formación y, sobre todo, mucha evangelización. Es importante, con transparencia, que todos los usuarios sepan el porqué de la movilidad. Sus posibilidades de ahorro, de mejora operativa, etc. Es fundamental el acompañamiento, por lo que el servicio de soporte debe estar para todo lo que necesite el usuario.

Darle a la gente una nueva aplicación y que ellos se apañen es el mejor camino al fracaso.

La movilidad redefine los procesos, pero **la clave es tan tradicional como siempre: dar un servicio de calidad al cliente, personalizado, y con el que los usuarios se sientan "atendidos"**. Amazon no tiene la reputación que tiene por facilitar la compra a través del móvil. Lo tiene porque te pone cualquier mercancía en casa en 24 horas y, si no te gusta, te devuelve el dinero sin hacer preguntas.

Calidad de servicio y confianza. Esas claves no son nuevas. Antes veíamos al Corte Ingles como vemos ahora a Amazon.



Eso quiere decir que estamos abriéndole a un cliente una ventana para comunicarse con nosotros, a ver nuestros orgullos, pero también nuestras vergüenzas, y a formar parte activa de los procesos. En definitiva, lo estamos convirtiendo en un actor activo del negocio. Y eso es caro. Porque hay que ayudarlo, hay que atenderle, y hay que darle el mejor de los servicios. Y a eso no nos ayuda la movilidad.

Otro riesgo relevante es el de exceso de control. Si el único objetivo de un sistema móvil, o la única ventaja percibida, es la de fiscalizar a los usuarios... malo. Siempre se sobrestima el ahorro relativo al control. Además, es un ahorro que tiene a diluirse en el tiempo. Si la conclusión de un sistema móvil es que únicamente nos está dando trabajo administrativo, malo. **La movilidad debe de ser operativa**, debe formar parte del proceso operativo de las empresas, y no ser un sitio donde reportar lo que hago.

La movilidad es sacar nuestros sistemas y nuestras vergüenzas a la calle. Y esto no puede hacerse a medias. Hay que salir con todas las consecuencias o no salir. Salir a medias supone arriesgarse a que todo el mundo nos critique. Olvidarse de que, tecnológicamente, una aplicación móvil tiene, además de la *App* instalada en los *smartphones* o *tablets* de la gente, una parte servidora que es tanto o más importante que la parte móvil.

También acuérdate que los teléfonos suponen un riesgo de ciberseguridad. ¡Hay que protegerlos! Sobre todo, si luego se conectan a la *Wifi* de la oficina. La obsolescencia tecnológica en movilidad es un quebradero de cabeza. En pocos meses las aplicaciones dejan de funcionar.

Por último, prepárate para que el sistema falle. La gente debe saber cómo hacer su trabajo, aunque sea menos eficiente, el día que la movilidad falle. Por ejemplo, si ahora usas partes de trabajo en papel asegúrate que cada trabajo tiene unos cuantos para ese día en el que todo salga mal.

Con todo, **el principal riesgo de la movilidad es no hacer nada**. El resto de las empresas lo están haciendo ya y hay demasiados ejemplos en los que la transformación derivada de la movilidad ha resultado fundamental.

Para lo que necesites, estamos aquí.

El equipo de NEO.

www.neo-si.com

En **NEO managing mobility**, hemos publicado sendos documentos para cubrir los puntos a tener en consideración en todas las fases, para maximizar las posibilidades de éxito del proyecto.



Oficinas Centrales

Calle Pollensa 2, Edificio Artemisa 17
28290, Las Rozas de Madrid, Madrid.
T. (+34) 91 575 18 06

Operaciones

Calle Pollensa 4, Edificio Atenea 4
28290, Las Rozas de Madrid, Madrid.
T. (+34) 91 636 34 14
(+34) 91 636 34 13

Factoría de Software

Parque Científico de Murcia – Campus Espinardo
Ctra. Madrid km 388, CP 30100, Murcia
T. (+34) 96 827 78 34



neo@neo-si.com
www.neo-si.com
www.workandtrack.es
www.workandtrack.mobi