

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Facultat de Ciències de la Comunicació

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral

Abstract

Vivimos rodeados de información. A nuestro alcance y al de las empresas hay más datos de los que nunca hemos tenido ocasión de aprovechar. Sin embargo, ¿cómo evitar ahogarse en todos ellos? ¿Cómo puede un negocio ser capaz de extraer las pepitas de oro de todo este caudal para su provecho económico?

En el trabajo que sigue se estudian los diversos aspectos que una aplicación móvil *outlet* debe considerar a la hora de analizar su desempeño como negocio. A partir de un marco teórico y la evaluación de este mediante la investigación cuantitativa del caso Privalia, el estudio pretende así analizar la forma más conveniente de emplear la analítica *mobile* de forma alineada con los objetivos que dicha tipología de negocio se pueda fijar.

Tabla de contenidos

Capítulo 1	1
Introducción.....	1
Capítulo 2	3
Marco teórico.....	3
2.1. Mobile Commerce: medición y optimización de resultados.....	3
2.1.1. La consolidación de un nuevo entorno.....	3
2.1.2. La analítica mobile	6
2.1.2.1. Definición	6
2.1.2.2. Objetivos.....	10
2.1.2.3. Aplicabilidad.....	12
2.1.2.4. Parámetros fundamentales.....	16
2.1.2.5. Teorías estadísticas aplicadas a la analítica mobile	18
2.1.2.5.1. La calidad de los datos y el intervalo de confianza	18
2.1.2.5.2. La correlación y la causalidad	21
2.1.2.5.3. El contexto y la tendencia.....	23
2.1.2.6. La analítica mobile en el sector outlet: aspectos a considerar.....	26
2.1.2.7. Los indicadores clave de rendimiento	29
2.1.2.8. Analítica web y mobile: diferencias y similitudes.....	39
2.1.2.9. Optimización de resultados	41
2.1.2.9.1. Construir una estrategia de fidelización de uso y compra	41
2.1.2.9.2. Instrumentos de App Engagement	43
2.1.2.9.2.1. Notificaciones Push y Comunicación In-App.....	43
2.1.2.9.2.2. El test A/B y multivariante (MVT)	45
2.1.2.9.2.3. Descuentos, ofertas y couponing	46
2.1.2.9.2.4. Soluciones emergentes	47
2.1.2.9.3. La automatización de procesos	48
2.2. Cuadro resumen	49

Capítulo 3	50
Metodología	50
3.1. El estudio de caso.....	50
3.2. Pregunta de investigación y objetivos.....	51
3.3. Pautas metodológicas.....	52
3.3.1. El caso Privalia.....	52
3.3.2. Herramientas empleadas	53
3.3.3. Tracking Sheet.....	53
Capítulo 4	54
Investigación de campo	54
4.1. Objetivo I	54
4.1.1. Executive Summary	54
4.1.2. Objetivos de negocio aplicados al portal app de Privalia España	55
4.1.3. La relevancia de la analítica mobile para la compañía.....	62
4.2. Objetivo II.....	64
4.2.1. Muestra de empleo de la analítica mobile en la app de Privalia España.....	64
Capítulo 5	69
Conclusiones.....	69
Lista de referencias	70
Apéndice	83
Apéndice A: eMMA - Métricas comportamentales y filtros de segmentación	83
Apéndice B: Entrevista a Miguel Giribert, Country Manager de Privalia en España.	85
Apéndice C: Privalia cierra 2013 en beneficios con cerca de €17M de EBITDA.	90
(2014)	90
Apéndice D: Resultados de la investigación de datos exportados de la plataforma.	93

Lista de tablas

Tabla 1. Nivel de confianza asociado a tamaño de la muestra. Distintos porcentajes de error.	19
Tabla 2. Error máximo admisible asociado a tamaño de la muestra.....	20
Tabla 3. Métricas de transacción in-app básicas.....	37
Tabla 4. Resultados Push Privalia Q4 2013.....	55
Tabla 5. Resultados Push Privalia Q4 2013 por segmento.....	56
Tabla 6. Ratios envíos Push Privalia Q4 2013.....	57
Tabla 7. Top 5 Campañas Push Privalia Q4 2013.....	59

Lista de figuras

Figura 1. Análisis de la tendencia.....	24
Figura 2. Fidelidad por categoría de aplicación.....	41
Figura 3. Esquema metodológico.....	50
Figura 4. Diferencias resultados Push por segmento.....	57
Figura 5. Categorías Mensaje Push.....	61
Figura 6. Categorías Mensaje - Total Ventas.....	61

Eran palabras que yo al principio no entendía: el pescador que fracasa al poner el cebo es porque desconoce el modo como piensan los peces, un pescador, un cazador, tienen que convertirse ellos mismos en la pieza que capturan, pensar como ellas. Por eso el verdadero cazador, el pescador de verdad, se enamora de su víctima: se está cazando a sí mismo.

CHIRBES,
En la orilla

Capítulo 1

Introducción

Aunque hayan pasado pocos años desde que Steve Jobs revolucionará el mundo de las comunicaciones y la tecnología con un teléfono móvil por entonces único, el sector en torno a una de las principales novedades que se anunciaron aquella tarde en California (esto es: las aplicaciones móviles) se ha desarrollado a un ritmo frenético desde entonces. Suponen ya en la actualidad toda una industria, aunque quizás no lo parezca ya que, como usuarios que accedemos a una *Store* para descargarnos una *app*, vemos sólo la piel bronceada. Pero lo que hay debajo de ello es todo un mundo.

Un mundo reciente, sí, pero del que ya se pueden extraer una serie de conclusiones, como expondrá este estudio. Un mundo, además, que es más fácil de conocer si se tienen las herramientas y conocimientos necesarios adquiridos. Y para ello, ¿qué puede funcionar mejor que el análisis directo de todos los datos con los que se cuenta en la actualidad?

No olvidemos que, en este sentido, una dispositivo móvil, del cual no nos separamos casi nunca, puede recoger toneladas de información que después las compañías, al vivir de ello y siempre con un respeto máximo para con el usuario (la persona, al fin y al cabo), pueden intentar sacarle partido para acercarse mejor a ellos y mejorar así sus resultados.

Privalia es una compañía que desde un primer momento supo entender esta nueva dinámica. Es cierto que partía con ventaja como *e-commerce* que es desde el año 2006, pero a diferencia de otros competidores, entendió desde el minuto uno el potencial que las aplicaciones y los dispositivos móviles inteligentes podían conllevar. Es por ello, y por su constante preocupación por mejorar año tras año la forma de explotar los datos, por lo que se consideró oportuno analizar sus metodologías.

Todo ello siempre a partir de una primera documentación teórica que permitiera entender las diferentes aristas que puede encarnar algo tan vasto como es la analítica *mobile* aplicado al sector *outlet*.

Por todo ello, ¿por qué no empezamos?

Capítulo 2

Marco teórico

2.1. *Mobile Commerce*: medición y optimización de resultados

2.1.1. La consolidación de un nuevo entorno

Con el uso, el lenguaje suele reducirse a su mínima expresión para adaptarse a la rapidez del momento. En este sentido, lo que debería llamarse 'teléfono móvil' prescinde del primer término para quedarse sólo con el concepto verdaderamente significativo: 'móvil'. Y es que ya hace años que estos dispositivos pasaron de ser meros teléfonos.

Más allá del en apariencia infinito espectro de posibilidades que ofrecen los móviles actualmente, un no menos extenso campo es el que se abre al concebirlos como un nuevo canal de ventas e incluso una nueva forma de hacer negocios; de llegar al frenético consumidor de hoy en día mediante su medio más personal y estimado. El reto por tanto no es menor, pero menos lo es la recompensa si se actúa de forma acertada. Y por lo que parece, a pesar de las dificultades de adaptarse como negocio a un entorno tan dinámico y reciente, el crecimiento del denominado *mobile commerce* parece ser imparable.

Según un reciente estudio de Gartner (2015), para 2017 los ingresos del *mobile commerce* en EE.UU. (un mercado que se cogerá junto al Reino Unido como referencia a lo largo de todo el

estudio a pesar de que este se centrará en España¹⁾ supondrán la mitad de todos los ingresos de *digital commerce*. Es decir, significarán más del doble que en el momento de publicación de dicho informe.

Los motivos de tan vertiginoso crecimiento son diversos, pero los principales podrían resumirse en un mayor *know-how* por parte de las compañías a la hora de adaptar sus servicios al medio *mobile*, una serie de avances técnicos como la mejora de la conexión general de 4G, mayores pantallas que hacen de los *mSites* y aplicaciones móviles unos canales más amigables de cara a la interacción de los usuarios, y servicios optimizados de pago y seguridad, así como un mayor interés y confianza por parte de los consumidores en emplear sus *smartphones* y *tablets* como canales de compra. Thomas Kurian, presidente de Oracle, resume esta situación de forma acertada en una cita recogida por Mehti (como se cita en Mehti, 2015):

Mehti 2015

La experiencia del cliente está transformándose muy, muy deprisa, y esto se debe a dos motivos que confluyen: la transformación tecnológica (los productos y los servicios se han vuelto global, digital y mobile) [...] y el cambio en los modelos de negocio.

Si bien años atrás los *smartphones* eran empleados básicamente para buscar información sobre productos y servicios a adquirir físicamente o desde el ordenador, su uso ha evolucionado

¹⁾ Estados Unidos y el Reino Unido suponen en la actualidad los mercados occidentales más maduros no sólo en términos de penetración de los dispositivos móviles inteligentes, en los que España se encuentra en una posición pareja, sino muy especialmente en cuanto al propio sector *mobile* (en toda su amplitud) se refiere. Dicha afirmación se sustenta a lo largo de buena parte de los estudios citados, por ejemplo en el informe de *The Mobile Consumer: A global snapshot* de Nielsen (2013).

y ya presenta ratios de conversión a compra y valor del pedido medio similares al *desktop* tanto en dispositivos iOS y Android, como en diferentes categorías de producto (Criteo, 2014).

De entre todas estas, y dado que el estudio se centrará en ella, según el mismo estudio de Criteo un tercio de las transacciones digitales del sector *retail* de moda vienen de *mobile* en España (concretamente un 28%), viniendo su mayoría (61%) de Android.

Sin lugar a dudas todo este entorno viene a acoplarse a un mercado ya asentado que no canibalizará al comercio físico ni al *desktop* (aunque sin duda éste cederá protagonismo a un foco comercial de *mobile-first*). No obstante, la tendencia se dirige hacia un mundo en torno al *mobile*, a pesar de que debamos tener en cuenta en este punto las palabras atribuidas al prestigioso autor William Gibson en una cita recogida por Kennedy (como se cita en Kennedy, 2012): "El futuro ya está entre nosotros, lo que ocurre es que todavía no se ha siquiera distribuido equitativamente".

2.1.2. La analítica *mobile*

2.1.2.1. Definición

Si bien el sector *mobile* se encuentra desde hace unos años en un período de auge palpable, este viene a coincidir con otra tendencia que, aunque más recatada en sus formas, no lo es menos en sus consecuencias: la analítica de datos. O para subrayar el verdadero cambio de los años recientes: la analítica masiva, optimizada y accionable de los datos.

Como punto de partida, Techopedia (s.f.) describe la analítica de datos de la siguiente manera:

Techopedia s.f.

La analítica de datos se refiere a todas aquellas técnicas y procesos cualitativos y cuantitativos empleados para mejorar la productividad y las ganancias económicas. Los datos son extraídos y categorizados para identificar y analizar tendencias y patrones de comportamiento, al mismo tiempo que las técnicas varían de acuerdo a las necesidades de la organización.

Si a esto le cruzamos en estas primeras líneas la definición de la Real Academia Española (2012) de los términos ‘analítica’ y ‘análisis’, podremos contar con un primer ladrillo en lo que a la conceptualización del objeto de estudio se refiere.

- “Analítica: que procede descomponiendo, o que pasa del todo a las partes”.

- “Análisis: distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”.

Y es que, ante los ingentes volúmenes de datos sobre los que es posible trabajar en la actualidad, tanto en *mobile* como en prácticamente cualquier otro campo, desde la salud a las finanzas, no importa tanto la cantidad de estos datos sino sobre todo su calidad y cómo se gestionan para su correcta y relevante aplicabilidad.

Pero vayamos por partes.

La analítica *mobile* se circunscribe en un marco general como es el de la analítica digital. En él comparte lazos y similitudes con otras categorías como puede ser, en especial, la analítica web. Aunque con los años ha ido ganando en independencia y singularidad para responder mejor a las particularidades del canal *mobile*, de él recoge saberes y haceres similares en concepto de explotación de datos (*data mining*), conceptualización básica, medición, *reporting* y enfoques analíticos (Kaushik, 2011).

Hasta tal punto están relacionados ambos tipos de analítica que, si por ejemplo sustituymos el término ‘web’ por ‘mobile’ o ‘app’ en la siguiente descripción de Rouse (2005) en la reconocida plataforma TechTarget, tendríamos una interpretación más que acertada del concepto:

Rouse 2015

La analítica [web] es el proceso de analizar el comportamiento de los visitantes de una [página web]. Se afirma que el empleo de la analítica [web] permite a los negocios atraer más

visitantes, retener o atraer a nuevos clientes a adquirir bienes o servicios, o incrementar el valor medio de pedido por cada cliente.

La analítica [web] es frecuentemente empleada como parte de la analítica de CRM. Su análisis puede incluir determinar las probabilidades de que un cliente en particular vuelva a comprar un producto que ya adquirió en el pasado, personalizar [el site] para los clientes que lo visiten reiteradamente, monitorizar el volumen de gasto por clientes individuales o por grupos específicos de estos, observar las regiones geográficas sobre las que se recibieron más o menos visitas al [sitio web] y qué productos en particular adquirieron, y prever qué productos tienen más posibilidades o menos de ser comprados por los clientes en el futuro.

Como se mencionaba anteriormente, años atrás la analítica *mobile* bebía directamente de la analítica web y, si bien como hemos comprobado, estas continúan íntimamente relacionadas, a medida que el sector *mobile* ha ido evolucionando y las compañías han lanzado continuamente soluciones focalizadas en dar respuesta a las particularidades de este nuevo canal (en especial en lo que se refiere a las aplicaciones móviles), ambas disciplinas se han prácticamente individualizado. Y decimos ‘prácticamente’ porque la analítica *mobile*, entendida como “la medición y análisis de los datos generados en plataformas y entornos mobile” (ATInternet, 2015), se divide en dos subcategorías (Dykes, 2013) de las cuales una de ellas (la primera de las que se describirán a continuación) continúa, como no podía ser de otro modo, guardando una estrecha relación con la analítica web:

1. **Mobile sites:** HTML (5) simplificado, WAP, WML u otras soluciones habilitadas para Internet sobre las que se pueda acceder desde cualquier dispositivo móvil y que no requiera ninguna instalación especial de una aplicación móvil para captar al visitante. Estos sites suelen indicarse con una ‘m’ delante del dominio principal, como por ejemplo de la siguiente manera: ‘m.somesite.com’.
2. **Mobile applications:** una solución autónoma disponible para uno o más sistemas operativos, tanto abiertos como cerrados: iOS, Android y Windows; en ellos se presenta una experiencia digital para fidelizar al visitante. Ejemplos de ellos son la aplicación de Angry Birds o la de iTunes. (Phillips, 2014)

Por la naturaleza del trabajo nos centraremos casi en exclusiva a la analítica *mobile* aplicada a la medición de resultados de las aplicaciones móviles ya que es esta subcategorización la que guarda las particularidades de más interés. De esta manera, cuando nos refiramos al concepto ‘analítica mobile’ en los próximos apartados, estaremos haciendo mención, salvo que se indique lo contrario, a lo que propiamente se denomina ‘analítica mobile app’.

Sea como fuera, y puntualizaciones aparte, “lo más importante es entender que [la analítica mobile] no es tanto una herramienta técnica como una de negocio.”, y que “su objetivo principal es enfocar acciones a resultados” (Muñoz & Elósegui, 2012, p.8).

2.1.2.2. Objetivos

Enlazándolo con lo anterior, tres ladrillos más para continuar construyendo este pequeño edificio:

- Elósegui (2015), cofundador y CMO de El Arte de Medir: “El objetivo final de toda metodología relacionada con la analítica digital es siempre el mismo: realizar un análisis para tomar las decisiones más adecuadas que permita optimizar la estrategia de la empresa.”
- Thomas Husson, vicepresidente y Key Analyst de Forrester, afirma en una cita recogida por Tode (como se cita en Tode, 2015): “Invertir en analítica mobile ayuda a las organizaciones a optimizar la experiencia de usuario y a medir mejor su comportamiento.”
- Kalakota (s.f.), Lead Partner en LiquidHub: “El objetivo de la analítica es no sólo entender por qué se pierde a un cliente, sino cómo prevenir que lo hará antes de que así sea.”

Como en otras disciplinas de negocio y *marketing*, lo que no se mide no existe. Todo aquello que no se estructura y mide de una forma tangible corre el riesgo de quedar relegado a la indiferencia, lo cual a la postre puede resultar fatal para el negocio o sencillamente ser una muestra de su irrelevancia para la consecución de los objetivos marcados.

En un momento en el que las oportunidades de negocio mediante el canal *mobile* son algo a tener muy en cuenta dado los altos ratios de penetración de este tipo de dispositivos en el mercado y el interés por parte de los consumidores en comprar en ellos siempre y cuando esto les aporte un valor añadido o una ventaja derivada, conocer cómo interaccionan con las *apps* o *mSites* es algo crucial de cara al cumplimiento de los objetivos y estrategias generales de negocio o/y de *marketing*. Y yendo un paso más allá, y tal y como se aplicaba a la analítica de datos propiamente dicha, no importa tanto la cantidad como la calidad. En este caso, el de los propios usuarios o visitantes. Es decir, no basta ya sólo con captarlos y conformarse en medir el volumen total de descargas obtenidas, sino centrarse muy especialmente en el empleo que después hagan estos de la *app* o sitio web *mobile*. Es aquí donde entra la analítica *mobile*: como soporte para analizar dicho comportamiento *In-App* (o *In-Site*) y para, una vez se tiene dicho análisis concluido, servir de catalizador para “entregar la información a la audiencia correcta en el momento y lugar adecuado, ayudar a lograr el éxito y a cumplir los objetivos marcados” (“The Power of Mobile Analytics”, 2012).

2.1.2.3. Aplicabilidad

“Los datos son sólo el punto de inicio. Para ser efectivos en el uso del mobile marketing necesitamos ser capaces de analizar esos datos y usarlos para medir y mejorar nuestros esfuerzos” (Rowles, 2013, p.225). A pesar de que la analítica de datos *per se* sea algo más extendido y avanzado en otros sectores como las finanzas, la gestión corporativa o el *marketing* tradicional, la analítica *mobile* va camino de convertirse en una herramienta de primer orden, principalmente empleada por parte de aplicaciones de *business-to-consumer* (B2C). Como en otras especializaciones del *marketing* y el *retail* en las cuales el canal móvil se encuentra incluido como una pieza más del engranaje, las organizaciones recogen y analizan la información asociada a los clientes, los procesos de negocio, las dinámicas del mercado o las experiencias prácticas del usuario de la *app* en este caso. El fin: estudiar y optimizar los patrones de comportamiento y compra (Techopedia, s.f.).

Con más de un millón cuatrocientas mil *apps* disponibles actualmente en la Play Store de Google y la App Store para los dispositivos iOS (“The Power of Mobile Analytics”, 2012), una variedad inabarcable de categorías, así como múltiples agentes (agencias, desarrolladores, anunciantes, redes publicitarias, *app trackers*², etc.) involucrados en un sector todavía incipiente, categorizar el empleo de la analítica *mobile* es algo complejo cuando los estándares de la IAB y otras entidades todavía están en fase de adopción general. No obstante, existen dos ramas sobre

² Plataformas de analítica *mobile*.

las que se puede entender la forma en la que la analítica *mobile* puede ser aplicada: por tipología de aplicación o por objetivos de medición.

Tipologías de aplicación (Noman, 2013)

- **App nativa:** desarrollada para un uso en una determinada plataforma o sistema operativo (OS). Según sea para Android o iOS (con diferencia los dos OS más arraigados en el mercado), su desarrollo se realizará mediante un lenguaje de código u otro, como por ejemplo Java para el primero de ellos u Objective C para el OS de Apple. Las ventajas de este tipo de *apps* es que funcionan por lo general de una forma rápida y segura, ofrecen la posibilidad de poder emplearse sin una conexión a Internet, de acceder a otras funcionalidades del móvil como la agenda o la cámara y permiten un mayor abanico de opciones disponibles en cuanto a su diseño y herramientas incluidas (Notificaciones *Push*, soluciones de *deeplinking*³, etc.). En contrapartida, su desarrollo exige de muchos recursos y, en especial para Android con todas los diferentes tipos de dispositivo que operan con este OS, se deben tener en consideración un elevado número de factores: desde el tamaño de la pantalla a la versión del sistema operativo.
- **Web App:** *apps* empaquetadas en un servidor remoto y disponibles en el navegador de Internet. No son propiamente *apps*, pero tampoco sitios web *responsive* al uso. Suelen

³ En *mobile*, técnica que permite que las redirecciones configuradas deriven en una pantalla concreta de la aplicación más allá de la *Home*, o incluso a otra externa a la misma.

estar escritas con lenguaje HTML5 y, aunque en la práctica sean webs, el usuario al navegar por ellas las siente como si fuesen una aplicación móvil convencional.

- **App híbrida:** similares a una *app* nativa, funcionan directamente sobre el dispositivo, no sobre el navegador, pero están escritas en lenguaje web (HTML5, CSS o JavaScript). Se pueden instalar desde una *Store* y ofrecer ciertas opciones de la *app* nativa como el acceso a la memoria del móvil/tableta, pero con un funcionamiento habitualmente más lento e irregular.

Objetivos de medición (Hansen, 2014)

- **Captación:** centrado en medir las campañas de *marketing* y publicidad *mobile*. Suelen focalizarse en la atribución de los diferentes resultados de conversión de *click* a descarga a una red publicitaria u otra (también *publishers*), aunque recientemente se están incorporando nuevos parámetros de medición y facturación según los *leads* o los eventos⁴ obtenidos. Al trabajar con una misma metodología de *tracking* para los diferentes proveedores (desde Facebook a AdMob o Tradedoubler, y tantos otros), el cliente final puede averiguar qué fuentes le están reportando a la *app* más usuarios de calidad para posteriormente determinar aquellas campañas con un mayor retorno de la inversión (ROI) y un mejor ciclo de vida de los usuarios (LTV: *Lifetime Value*).

⁴ Acción realizada dentro de la *app*.

- **Comportamiento In-App:** en este caso lo esencial es averiguar cómo están interactuando con la *app* los usuarios ya captados. A diferencia de la anterior tipología, gestionada en especial por responsables de *marketing*, el análisis *in-app* (sobre la que se centrará el estudio) se utiliza más por *product managers* para estudiar de forma constante y dinámica cómo mejorar la aplicación y sus ratios de conversión según los patrones de comportamiento y transacción *trackeados*.
- **Rendimiento:** empleado para monitorizar los rendimientos más técnicos de la aplicación (por ejemplo, tiempos de carga, adaptación a los diferentes dispositivos y OS, cierres repentinos, etc.). En definitiva, se trabaja con este tipo de analítica *mobile* para detectar los errores técnicos y corregirlos con la mayor celeridad posible para que estos no afecten en exceso en la consecución de los objetivos de negocio.

2.1.2.4. Parámetros fundamentales

Como se mencionaba anteriormente, conocer el comportamiento que los usuarios hacen de la aplicación móvil es fundamental a la hora de determinar la mejor manera de acoplarse a sus necesidades y optimizar en última instancia los objetivos de negocio. En un momento en que el consumidor está (o debería estar) en el centro de cualquier planteamiento de *marketing*, y el móvil es a su vez su centro de interacción básico (Pun, 2013), darle la espalda a la oportunidad de escucharle y comprenderle no puede considerarse la mejor opción. No obstante, contando en la actualidad con herramientas capaces de desgranar hasta el último detalle del comportamiento *in-app*, es necesario establecer un esquema macro que permita estructurar el análisis a emprender.

Partiendo de esta manera de los objetivos de medición que 25 altos ejecutivos del sector determinaron como los más relevantes en un estudio de Forrester (2014), esto es, por orden de importancia, analizar: la fidelización, la finalización de acciones clave, los ingresos obtenidos, las descargas adquiridas y por último los registros conseguidos; la analítica *mobile* de comportamiento puede dividirse por:

Usuarios | Fidelización | Transacciones

Se suele decir que en ocasiones las apariencias engañan. Este puede ser el caso para una pregunta tan sencilla de ‘cómo’, la cual puede esconder cientos de matices. Son dichas aristas las

que se deben tratar en la analítica de usuarios para entender cómo son estos, ya sea en términos demográficos (sexo, edad, ubicación, estado civil, etc. [todo ello extraíble de un simple formulario de registro que se les pueda hacer rellenar]) como teniendo en consideración sus datos de contacto (correo electrónico, teléfono o cuenta de Facebook) y otras variables de relevancia como el dispositivo y sistema operativo de uso, la forma de conexión más habitual o la fuente de tráfico del que proviene. El fin último: conseguir crear segmentos de usuario que faciliten el análisis y la determinación de patrones de comportamiento a considerar en las sucesivas actualizaciones de la aplicación o en las acciones de Comunicación.

El empleo de la propia *app* es en la que se centra la parte de fidelización. Se continúa centrando en los usuarios, pero con un foco especial en las acciones (también conocidas como ‘eventos’) que estos realizan.

En cuanto a las transacciones, por lo general estas son sinónimo de ventas, especialmente en aplicaciones de *mobile commerce* convencionales, pero el concepto es más flexible y en última instancia es la propia empresa la que determina qué significa una ‘transacción’ para ella. Sea como fuera, de lo que se trata es de separar el empleo de la aplicación *per se* para analizar la evolución de las mismas y el grado de conversión de todos estos usuarios en el paso último que dictaminará la viabilidad o no del modelo de negocio de la aplicación.

Más adelante se entrará en detalle en los diferentes KPIs, métricas y otras consideraciones para cada una de estas tres subcategorías a tener en cuenta en el análisis del caso, pero antes de ello, hagamos un necesario paréntesis para comentar aspectos estadísticos a valorar en el mismo.

2.1.2.5. Teorías estadísticas aplicadas a la analítica mobile

2.1.2.5.1. La calidad de los datos y el intervalo de confianza

Salvo a una buena pieza de jazz, a muy pocas cosas se les puede pedir que sean perfectas.

Lo mismo se aplica a la analítica mobile y a las plataformas centradas en su gestión: por muy certeras que estas sean, y por mucho que estas hayan evolucionado en tan pocos años, no se puede pretender que todos los datos que reflejen sean perfectos.

Sin lugar a dudas el reto es siempre recopilar los datos con la mayor exactitud posible, y si bien es cierto que el hecho de trabajar mediante SDKs⁵ implementados en el interior de las líneas de código de la aplicación facilitan el trabajo respecto a la metodologías de trabajo propios de la web, la complejidad de trabajar en muchos casos con un volumen ingente de datos y con diferentes casuísticas e incidencias que es habitual que se produzcan hace que el analista de datos *mobile* deba tener en consideración que aquellos resultados sobre los que trabaje no serán todos ellos cien por cien exactos. No obstante, estas pequeñas deficiencias (que no son exclusivas de la analítica *mobile*, sino que las encontramos en otros campos como la investigación de mercados o el posicionamiento web) no deben ser en ningún caso óbice para no poder tomar decisiones a partir de los datos tratados y siempre que tengamos en cuenta la aplicación de un moderado intervalo de confianza a los mismos.

⁵ Kit de desarrollo de *software*. Los proveedores de *app tracking* como AppsFlyer, Localytics o MAT comercializan estos paquetes de *software* para que los cliente los integren en su aplicación y puedan medir los resultados de la misma y sacar partido de las diferentes herramientas complementarias ofrecidas, como por ejemplo el envío de Notificaciones *Push*.

Entendemos como intervalo de confianza el porcentaje de acierto posible en un análisis en concreto, partiendo de la base de que cuanto mayor sea el número de muestras que se tome, mayor será dicho intervalo (Kaufman, 2012).

Como se refleja en las dos tablas de la página siguiente, dicho intervalo varía dependiendo del volumen de la muestra, pero en la medida de lo posible se debe tratar que estas no sean excesivamente pequeñas a la hora de inferir los resultados. Asimismo, debemos tener en cuenta la conveniencia de trabajar sobre niveles de confianza de entre el 95,5% y el 99,7% (Vivanco, 2005) para evitar caer ya en un error muestral o en un exceso de optimismo hacia la exactitud de los datos.

Tabla 1. Nivel de confianza asociado a tamaño de la muestra. Distintos porcentajes de error.

Error (%)	Nivel de confianza (%)	n
1,0	95,5	10.000
	99,7	22.500
2,0	95,5	2.500
	99,7	5.627
2,5	95,5	1.600
	99,7	3.600
3,0	95,5	1.111
	99,7	2.500
4,0	95,5	625
	99,7	1.406

Nota: Fuente: Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones* (p.48).

Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Tabla 2. Error máximo admisible asociado a tamaño de la muestra.

Error máximo admisible (%)	n
0,1	1.000.000
0,5	40.000
1,0	10.000
1,5	4.444
2,0	2.500
2,5	1.600
3,0	1.110
3,5	816
4,0	625
5,0	400

Nota: Fuente: Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico. Diseño y aplicaciones* (p. 50).

Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Como se menciona en *Estadística para Administración y Economía* (Levin & Rubin, 2004, p.286): “somos libres de aplicar *cualquier* nivel de confianza”. Para el caso de estudio se cogerá por tanto como referencia un intervalo del 95,5%⁶ y se tendrán en cuenta los errores máximos admisibles para las diferentes muestras analizadas. Así, para la investigación analítica se cogerá como norma la consideración de los mismos bajo este intervalo seleccionado si se considera oportuno aplicarlo ante la duda de algún resultado.

⁶ Se escoge el valor más bajo para ponerse en la peor posición posible y ganar de esta manera en prudencia respecto a los resultados *trackeados*.

2.1.2.5.2. La correlación y la causalidad

Juez & Díez 1997

Se ha discutido mucho sobre si la correlación matemática representa solamente correlación o si en algunos casos representa causalidad; en realidad, lo que se discute es la esencia misma de la causalidad. Aunque ésta es una cuestión principalmente filosófica, recientemente han surgido argumentos matemáticos en favor de la causalidad como algo diferente de la mera correlación” (p.16).

A menudo confundidos, la correlación y la causalidad son conceptos que, aunque similares, son muy distintos: el hecho de que un resultado vaya asociado en diversas ocasiones a otra no demuestra por sí mismo que una sea causa de la otra. Cuando se sabe a ciencia cierta que un efecto es fruto (directo o indirecto) de una causa, hablamos de causalidad; cuando sólo es una mera suposición motivada por una serie de variables que acostumbran a ir parejas, hablamos de correlación.

En la analítica *mobile* se acostumbra a reflejar este dilema, que se complica un poco más si atendemos al hecho de que la causalidad por lo general implica correlación, pero no al revés (Lazzati, 2013).

Cuando se analiza por ejemplo qué pudo haber motivado un incremento puntual de las ventas y no hay un motivo claro que las justifique (como p.e. una oferta etiquetada o el lanzamiento de una campaña televisiva que tenga un *call to action* directo que facilite el análisis de los resultados obtenidos), se hace muy difícil comprobar cuál pudo ser el detonante de dicho

repunte. Es cierto que, dada la amplia cobertura que ofrecen las plataformas de medición, se puede averiguar qué singularidades acompañaron a tal aumento, pero hallar la causalidad pura suele ser harto complicado. Sin embargo, al igual que con lo que se comentaba en el punto anterior de la inexactitud integral de los datos, esto no puede ser excusa para no tratar de averiguarla, aunque sea mediante la extrapolación. Simplemente es un punto a tener muy en cuenta a la hora de analizar los resultados obtenidos y las razones que las motivaron.

En este sentido, y en la tónica de lo dicho anteriormente, se debe trabajar en la medida de lo posible con *tags*⁷ y eventos que faciliten el seguimiento de los resultados mediante embudos de conversión, así como aislando los resultados en segmentos de usuarios y períodos de tiempo lo más concreto que se pueda para acabar hallando las variables causantes de dichos efectos.

⁷ Etiquetas de medición bajo variables dicotómicas (Hombre-Mujer, Aviso de actualizaciones: Sí-No) o únicas (edad, código postal, ciudad de residencia, etc.).

2.1.2.5.3. El contexto y la tendencia

“El año pasado ganamos 23.000 euros sólo a partir de las ventas de nuestra línea de productos de calzado.”

Esta afirmación, que dependiendo del tono que se emplee puede sonar ciertamente bien, no nos dice nada si no la ponemos en un contexto.

¿Cómo es posible valorar si dichos resultados son excelentes si no se comparan, por ejemplo, con las ventas obtenidas para la misma categoría el año anterior? ¿O en relación a otras categorías? ¿O a la inversión realizada para obtenerlas, a la competencia, al beneficio neto tras realizar toda la cuenta de explotación, etc.? Un valor absoluto ciertamente no nos dice nada si esta no se sitúa en un contexto.

“El contexto nos permite sacar partido de nuestros conocimientos sobre el tema de estudio y emitir juicios. [...] El contexto hace que el número aporte información” (Moore, 2000, p.27). Contextualizar los datos, ya sea temporalmente, cruzando diferentes segmentos o variables⁸ y/o teniendo en cuenta los parámetros de referencia del sector y los datos de la competencia (Kaushik, 2011), se hace por lo tanto obligatorio si pretendemos obtener *insights* que permitan optimizar los resultados de negocio. En la medida en que el contexto moldea dichos resultados (Ambrosi, 2008) y facilita la estructuración de los datos (no escasos), conviene tenerlo muy presente no ya únicamente en el caso de estudio, sino especialmente a la hora de

⁸ Para comparar, en este caso, las diferencias entre Android o iOS, entre las ventas de calzado en mujeres de 24 a 33 años en comparación con las de 34 a 43 años, etc.

medir los resultados del cliente o empresa y hacer las propuestas de mejora en función de los objetivos planteados inicialmente y aquellos que se puedan derivar del análisis consiguiente.

Respecto a la tendencia, un gráfico inicial para ilustrar su definición:

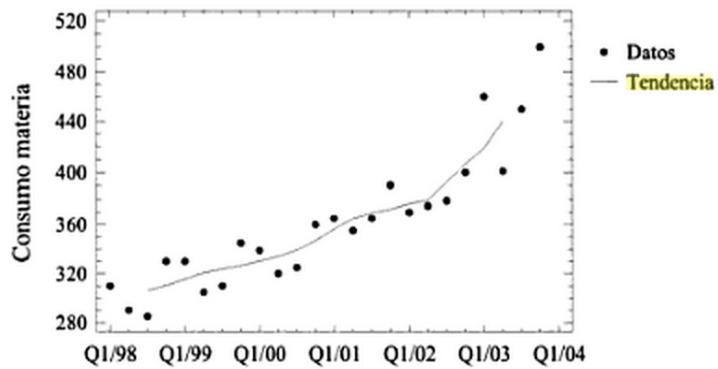


Figura 1. Análisis de la tendencia

Fuente: García, J. A., Ramos, C. & Ruiz, G. (2007). *Estadística empresarial* (p. 151). Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

En la línea del estudio del contexto, la comparación de tendencias dentro de un período de tiempo determinado es otra forma de obtener conclusiones de forma precisa. Por lo general son las propias plataformas de *app tracking* las que, mediante *queries*⁹ internas en sus bases de datos y un importante desarrollo de UX¹⁰, presentan de forma gráfica estas tendencias teniendo en cuenta aspecto como la desviación media o las tres medidas principales de tendencia central:

⁹ Fórmulas de consulta para cruzar de forma automática una serie de variables.

¹⁰ *User Experience*, véase: el conjunto de criterios tenidos en consideración para mejorar lo máximo posible la experiencia del usuario, en este caso los clientes de la solución de *app tracking* empleada.

“la *mediana* o valor central de un grupo ordenado, el *modo* o valor más frecuente y la *media aritmética*” (Mode, 1990, p.79).

No obstante, y también en la tónica de lo mencionado hasta ahora, dichas tendencias, aun aplicadas en un período de tiempo concreto, deben ser puestas en un contexto, ser cruzadas bajo diferentes criterios de segmentación a considerar y por último ser valoradas de forma muy cauta a la hora de deducir los motivos de sus bajadas y subidas.

2.1.2.6. La analítica *mobile* en el sector *outlet*: aspectos a considerar

Yendo de lo general a lo concreto, un último y necesario paréntesis antes de entrar a abordar los principales indicadores clave de rendimiento *mobile* para la categoría de aplicaciones seleccionada: las de *outlet* de moda.

Por encima de cualquier otro sector, las *apps* de moda están experimentando un rápido y continuado crecimiento (Khalaf, 2015) y, dentro del mismo, los portales digitales de *outlet*, como Privalia o Showroomprive, no se quedan atrás (Zugasti, 2013).

En palabras del mismo autor:

Zugasti 2013

Un outlet online¹¹ es una tienda en la red que ofrece productos de primeras marcas en perfectas condiciones o también aquellos que han tenido algún problema, tanto en su producción como en su posterior embalaje o traslado, es lo que se conoce como tara, productos de fin de temporada o temporadas anteriores, a precios bastante reducidos y sin tener que desplazarse físicamente para conseguirlos.

A diferencia de otras aplicaciones de *m-commerce*, incluso las que también puedan trabajar sobre productos de vestir o calzar, las *apps* de *outlet* juegan la baza de los descuentos permanentes. Sólo con aceptar la opción de recibir Notificaciones *Push* se puede comprobar como éstas mueven sus productos y ofertas, que en muchos casos pueden llegar incluso al 80%

¹¹ La definición sería igualmente válida para el ámbito *mobile*, con la particularidad de que, además de alojar la tienda en la red, esta podrá estar desarrollada como aplicación móvil para los diferentes sistemas operativos.

sobre el producto original, de forma activa. No obstante, los usuarios que se descargan este tipo de *apps* buscan precisamente eso: poder estar pendientes de forma constante de las ofertas disponibles para sacar el máximo provecho de su dispositivo móvil como canal de compra y con la ventaja que este ofrece de estar disponible prácticamente en cualquier momento y lugar.

Como cualquier negocio y portal de *m-commerce*, el objetivo general es siempre incrementar de forma constante las ventas, los ingresos y optimizar los procesos para reducir los costes de toda la cadena de valor. Sin embargo, dada la metodología sobre la que trabajan dichas aplicaciones, la fidelización de los usuarios puede ser considerada clave. Entender por tanto qué motiva a un cliente a no ya realizar la primera compra, sino especialmente la segunda y las subsiguientes, es algo fundamental en el análisis de esta tipología de aplicaciones ya que es esta base de usuarios fieles la que sustentará la viabilidad del negocio. Ciento es que este aspecto no es algo exclusivo de las *apps* de *outlet* de moda, pero sí es de una prioridad que otro tipo de aplicaciones¹² no comparte plenamente.

Asimismo, y dado que este tipo de portales suele trabajar con numerosas marcas, colecciones y líneas de producto a lo largo de diferentes temporadas, el análisis (financiero y de comportamiento del usuario) que se debe hacer sobre qué descuentos aplicar por cada uno de ellos (Maura, 2012) es igual de importante. Descuentos sobre los que trabajar no ya exclusivamente en función del producto en sí mismo, sino también de la fase de ciclo de vida en la que se halle el usuario o las características que este pueda presentar.

¹² Sobre todo aquellas centradas en compras puntuales, como la reserva de habitaciones de hotel o la compra de billetes de avión, que trabajan en términos de fidelización más a medio-largo plazo sin la urgencia que exige una *app* de *outlet* de moda.

Como revela un estudio comisionado por Teleaf¹³ en una cita recogida por Galat (como se cita en Galat, 2011), un 85% de los encuestados esperan que la experiencia de compra *mobile* sea igual o superior a la *online*, y un 80% respecto a las tiendas físicas. Ante esta máxima exigencia, y partiendo de la base que un móvil se encuentra en cierta desventaja dado lo reducido de su pantalla o los problemas que pueda ocasionar una red inalámbrica ineficiente, el empleo correcto de la analítica se torna clave para primero entender y después optimizar, con la información ya tratada, un tipo de aplicación tan exigente como puede ser un *outlet mobile*.

¹³ Gestor de eCRM propiedad de IBM.

2.1.2.7. Los indicadores clave de rendimiento

“Medir demasiados datos no mejorará tu negocio, pero tomar acción en los insights clave sí marcará una diferencia” Pietrzak en una cita recogida por Drell (como se cita en Drell, 2013). Durante años, el sector de las aplicaciones móviles se preocupó casi exclusivamente en obtener descargas. No importaba de dónde viniesen o la calidad de los usuarios que comportasen, sino que el volumen obtenido creciese continuamente. Salvando las distancias, la situación era similar a lo que ocurría con las incipientes redes sociales y la incursión de las marcas en las mismas: el objetivo prioritario era construir una base de seguidores lo más alta posible, sin importar tanto su grado de *engagement* o de afinidad a la marca. Se podía producir de esta manera la paradoja de contar con un elevado número de instalaciones pero sin que el negocio acabase de ser capaz de sacarles rédito. ¿De qué puede valer un usuario que se descarga una aplicación para visitarla una vez y a continuación olvidarse de ella o directamente eliminarla de su dispositivo?

Como otras tipologías de aplicaciones de *m-commerce*, una *app* de *outlet* debe centrar sus esfuerzos en optimizar constantemente sus diferentes **ratos de conversión**. No ya únicamente los de **registro**, que para otras categorías como los videojuegos o los medios de comunicación son la meta a partir de la cual desarrollar el resto de su estrategia de fidelización, sino muy especialmente los de **compra**. Su viabilidad como negocio pasa no obstante por asegurar un volumen de transacciones lo suficientemente amplio y estable.

Para ello, y siguiendo el esquema planteado en el punto de *Parámetros fundamentales*, existen una serie de métricas y KPIs a considerar en el análisis de una aplicación *outlet*.

En primer lugar, partimos del sujeto base: los **usuarios**.

Puntualizábamos al comienzo de todo la relevancia de obtener descargas *per se*, pero ni que decir tiene que, sin usuarios sobre los que trabajar para que a la postre se conviertan en clientes, poco habrá que hacer.

Como se desglosa en el primer anexo, actualmente las plataformas de *app tracking* permiten llegar hasta el máximo grado de detalle en cuanto al conocimiento de dichos usuarios. Dependiendo de los campos de registro que se les pregunte llenar para poder comprar en la aplicación, se puede averiguar su edad, sexo, dirección, datos de contacto o preferencias¹⁴. Además, es posible recoger el identificador¹⁵ de su dispositivo, el modelo del mismo, saber la versión de la *app* descargada, etc. Prácticamente todo, con el añadido de que si un cliente necesita obtener algo que la plataforma de medición no ofrece, puede o bien preguntárselo al usuario directamente (siempre y cuando no sea algo excesivamente técnico o que pueda resultarle violento compartir al considerar que se están violando sus derechos de privacidad), o bien exigirle al proveedor de analítica que se lo facilite de forma *ad hoc*, el cual no encontrará inconveniente en hacerlo siempre y cuando su cliente sea lo suficientemente importante y se tenga la capacidad técnica para obtenerlo sin perder de vista la protección de datos.

Ante esta marea de datos que puede resultar fatal si se intenta cubrir del todo desde un primer momento, se hace perentorio la necesidad de **segmentar**.

¹⁴ En ningún caso se debe perder de vista que estamos hablando al fin y al cabo de personas.

¹⁵ IDFA para iOS, GAID para Android.

Cruzando las pautas marcadas por Localytics¹⁶ (2014) y Poq Studio¹⁷ (2013), existirían tres criterios principales sobre los que realizar los segmentos de usuario:

- **Por sistema operativo**
- **Por dispositivo**
- **Por localización**

A los que se deberían sumar las **variables demográficas y psicográficas** (Alonso & Grande, 2015) de mayor interés y que una aplicación es capaz de recoger: la edad, el sexo, el idioma configurados, los intereses o el tamaño familiar¹⁸, además del **origen** de dichos usuarios¹⁹.

Así, una segmentación básica sobre la que comparar los resultados sería enfrentando los usuarios provenientes de la versión de iOS y de Android²⁰, con lo que averiguar qué sistema operativo funciona mejor que el otro (de cara a los esfuerzos que se deberán dedicar por cada uno de ellos) y como base para el resto del análisis.

¹⁶ Una de las primeras y más importantes plataformas de *app tracking*.

¹⁷ Reconocida plataforma de desarrollo de aplicaciones nativas de *retail*.

¹⁸ Ciertas aplicaciones de venta de productos infantiles, como Mamuky u Offemily, pueden interesarse por el género y el número de hijos de sus clientes para personalizar su oferta para con ellos.

¹⁹ Determinar la proporción y diferencias entre los usuarios orgánicos y los provenientes de campaña puede ser útil para, por ejemplo, decidir si conviene seguir invirtiendo en captar usuarios a través de redes sociales o *Ad Networks* cuando los usuarios de más calidad son aquellos que supusieron un coste directo cero a la compañía.

²⁰ En el caso de que la aplicación estuviera disponible para ambos OS y teniendo en cuenta que estos son, con mucho, lo más populares en la actualidad en España a diferencia de otros como Windows Phone, BlackBerry o Symbian (IAB Spain, 2014).

A partir de ahí, otra posible segmentación sería averiguar las diferencias entre los dispositivos *smartphone* y las *tablet* (como en el punto anterior, siempre y cuando convenga hacerlo), las ubicaciones más habituales en las que se hallen los usuarios, sus fuentes de descarga mayoritarios, así como sus características más frecuentes. Todo ello, insistimos, como punto de apoyo para el resto del análisis que se vaya a emprender en términos de transacciones y empleo de la aplicación móvil.

Vayamos con este último.

Recuperando lo mencionado páginas atrás, a diferencia del análisis de los usuarios (centrado en el cómo son estos), el estudio de su grado de **fidelización** trata de desgranar cómo, y por qué (a través de los consecutivos *insights*), utilizan la aplicación como lo hacen. De esta manera, encontramos ya una métrica fundamental y sobre la que se basa buena parte de los modelos de precios de los diferentes proveedores: el volumen de **usuarios activos** (AU). Recogiendo la definición de Google Analytics (“Active Users”, s.f.), este valor recoge el número de usuarios únicos que hayan accedido a la *app* en un período de tiempo determinado, esto es: un día (DAU), una semana (WAU), dos semanas (menos habitual) o un mes (MAU). Sin entrar en las puntualizaciones que vendrán a continuación, analizar la tendencia de evolución del total de usuarios activos respecto a los objetivos planteados y su proporción con los **nuevos usuarios** conseguidos en el mismo período de tiempo puede servir como primer indicador para averiguar en qué estado se encuentra la aplicación.

A continuación, otro factor a estudiar es el relacionado con las **sesiones** que estos usuarios realizan.

Teniendo como referencia los criterios del ya citado estudio de Localytics (2014), existirían tres indicadores clave para analizar las sesiones que los usuarios realizan en la aplicación:

- **Duración media:** período de tiempo medio que los usuarios permanecen en la *app* antes de cerrarla.
- **Intervalo de tiempo entre las sesiones:** transcurso de tiempo desde la primera sesión realizada por el usuario hasta su segunda.
- **Tiempo en la app:** a diferencia de la duración media, esta métrica recoge el tiempo que un usuario permaneció en la aplicación dentro de un período concreto, por ejemplo un día o una semana en particular que pueda resultar de interés *trackear* al coincidir, por ejemplo, con el lanzamiento de una campaña televisiva.

Al que debería sumarse un quinto: **horas de mayor uso** de la aplicación, es decir: averiguar a qué hora se reciben más sesiones y así saber en qué franja horaria los usuarios pueden ser más receptivos para comprar o ser impactados por Notificaciones *Push* y otros formatos de comunicación.

Como en la división anterior de usuarios, las posibilidades de análisis son considerables, con lo que se hace necesario el empleo de una serie de herramientas más allá de los segmentos (también aplicables en este caso) para tratar de organizar todo este proceso y facilitar la obtención de *insights* que deriven en acciones de mejora de la aplicación teniendo siempre muy presente cuáles son los objetivos tanto de negocio como del análisis que se esté llevando. Estos

últimos, en la medida de lo posible, deberán ser lo más concretos que convenga. El modelo SMART²¹ de **definición de objetivos** (Ocaña, 2013) sería una buena referencia en este punto ya que, de lo contrario, se incurrirá en una falta de definición del análisis a emprender que difícilmente llevará a alguna parte.

Entre algunas de estas herramientas, una a la que ya se ha hecho referencia en estas páginas: los eventos, pero también cabría añadir los *cohorts* y los ratios de fidelización de los usuarios.

Partiendo de la definición que Gift, N. y Jones, J. M. (2008) realizan sobre lo que significa un **evento** como algo “que ocurre en la aplicación, concretamente en uno de los componentes de GUI²² como un botón siendo marcado o una casilla siendo seleccionada” (p.323), podemos insistir en la sinonimia de los eventos como acciones que se realizan en la *app*. Estas suelen configurarse a medida del cliente y su aplicación para adaptarse a sus particularidades y objetivos de medición y negocio, pero ejemplos de ellos podrían ser el evento de ‘Compartir la app en Facebook’, ‘Ver Categoría X’ o ‘Marcar Favorito’. Las plataformas de medición suelen ofrecer la opción de analizar entre 40 y 50 eventos en una misma pantalla, pero como en el resto de aspectos de analítica *mobile*, conviene mejor centrarse en recoger primero las acciones más relevantes que los usuarios deben realizar en la *app* para a partir de ahí ir añadiendo nuevas una vez se cuente con los conocimientos y metodologías de trabajo necesarios.

²¹ Bajo el cual un objetivo debe ser: específico, medible, assignable (en su responsabilidad a una persona o equipo), realista y acotado en un período en concreto.

²² *Graphical User Interface* o interfaz gráfica de usuario.

En la línea de los propios eventos, que a la postre no ofrecen más que el número de veces que los usuarios realizaron una acción dentro del período seleccionado y bajo los filtros que se puedan aplicar, los **cohorts** son una tipología de segmentación basada en recoger y analizar grupos de usuarios que hayan realizado el mismo evento en un período de tiempo concreto (“Guide to Cohorts”, s.f.). Comparando diferentes *cohorts*, o incluso el mismo en diferentes rangos de fecha, se es capaz de extraer conclusiones sobre el interés que un evento en concreto pueda tener para un segmento de usuarios en particular. El esfuerzo que dedicarle a un evento que se consideraba fundamental pero que no acaba de funcionar será una decisión a tomar a partir de dicho análisis en función de su potencial y grado de adecuación a los objetivos de negocio marcados.

Por último, y dado que estamos en este punto haciendo referencia a la fidelización de los usuarios, no se debe olvidar la opción de analizar la proporción entre el total de estos usuarios con su grado de retención a nuestra aplicación móvil. Dependiendo de la fase vital de la aplicación *outlet*, el **ratio de fidelización** acorde variará, pero este siempre debería ir creciendo gradualmente o al menos mantenerse estable una vez alcanzado un porcentaje elevado de usuarios que vuelven en más de cinco ocasiones²³ a la *app*.

Ya en cuanto a las **transacciones**, que para las aplicaciones de *outlet* de moda será sinónimo de ventas, se establece a lo largo de los diferentes estudios y proveedores mencionados el **LTV** o CLTV (*Customer Lifetime Value*) como el principal indicador de dicha categorización

²³ Límite establecido por la plataforma de medición que se empleará en el caso de estudio. Dependiendo del proveedor con el que se trabaje, este variará entre las dos y las cinco veces para que un usuario pueda considerarse fiel a la aplicación.

analítica. Dadas las diferentes definiciones encontradas, incluyamos dos de ellas antes de comentarlas:

- “El ‘user lifetime value’ (LTV) se calcula basándose en los ingresos que un usuario genera a lo largo de todo su período de actividad” (Starkell, 2015).
- “El LTV esencialmente ayuda a determinar cuánto y durante cuánto tiempo se estima que un usuario va a utilizar la aplicación. [...] Es la cantidad total de ingresos generados a través de las compras vía in-app (para las apps de e-commerce o freemium)” (Lele, 2014).

El LTV puede hacer por tanto referencia a los ingresos obtenidos de media por toda la base de usuarios y servir de base para determinar los nuevos objetivos de negocio una vez finalizado dicho análisis. Asimismo, como en otros casos, es posible y conveniente aplicar sobre el mismo diferentes criterios de segmentación para determinar qué perfil de usuarios cuenta con el valor más elevado y actuar en consecuencia sobre ello.

No obstante, si puede haber una herramienta de medición que sirva en el análisis del comportamiento de uso de la aplicación para comprar finalmente en ella, esta es el empleo de los **embudos de conversión**. Ya sea mediando el uso de los diferentes eventos configurados, o sencillamente partiendo del total de usuarios activos con el de compradores finales, un embudo permite visualizar de forma gráfica qué está facilitando o poniendo trabas en la pretendida transacción.

Dada la urgencia sobre la que los consumidores actuales suelen querer realizar sus compras (Rovira, 2013), y máxime en un dispositivo empleado de forma apresurada y yendo de

camino a algún destino (SAP, 2013), los pasos que un usuario debe realizar para llegar a realizar una compra deben ser lo más reducido posible. Dichos pasos son los que luego se trasladarán al embudo de conversión, el cual ilustrará qué parte del proceso está conllevando el mayor número de fugas para corregirlo a continuación.

Finalmente, además del indicado LTV y el uso de los embudos de conversión, convendría recoger todos aquellos indicadores que, no por básicos, dejan de ser menos importantes a la hora de medir una aplicación *outlet* (*ergo* una tienda al fin y al cabo):

Tabla 3. Métricas de transacción *in-app* básicas.

Métricas	Especificaciones pertinentes
Compradores totales	
Ventas totales	
Ingresos totales	
Compradores fieles totales	Aquellos que hayan realizado dos o más compras.
Ventas totales de los compradores fieles	
Ingresos totales de los compradores fieles	
Valor medio del pedido	
Tiempo transcurrido hasta la primera compra	Conviene que sea lo más reducido posible.
Producto más vendido	

Nota: Elaboración propia.

Establecidos por tanto los criterios clave para las tres categorías de análisis desglosadas, y considerando los últimos indicadores bajo los criterios descritos a lo largo del presente apartado, convendrá tener en cuenta una última serie de observaciones antes de trabajar sobre ellos de cara a la optimización de la *app* a partir de las diferentes herramientas con las que se cuenta en la actualidad más allá del propio desarrollo técnico de la misma.

2.1.2.8. Analítica web y *mobile*: diferencias y similitudes

Aunque íntimamente relacionados, la analítica *mobile* guarda una serie de particularidades importantes respecto a su disciplina matriz.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que las sesiones que se realizan en la aplicación suelen ser mucho más breves que las que pueden realizar los usuarios en una página web (Adler, 2014). Así, a la hora de analizar los tiempos de uso de la *app*, no debe extrañarnos el hecho de que, de media, estas puedan ser de apenas unos segundos.

Por otro lado, así como una aplicación no es en resumen más que un programa de *software* que debe responder a una necesidad en concreto (Kaushik, 2014) dada la inmediatez que exigen sus potenciales usuarios para que se cubran sus necesidades, focalizar el espectro de posibilidades a analizar es algo más asumible que en ciertas páginas web en las que existen miles y miles de páginas y factores a evaluar. La complejidad sigue estando ahí ya que, como se ha comentado, las posibilidades de análisis son muy numerosas, pero al menos estas se encuentran valladas en un terreno más reducido.

Asimismo, otra diferencia fundamental es el relacionado con la identificación de los usuarios. A diferencia del entorno web, que trabaja a partir de las *cookies*, las aplicaciones móviles no permiten el empleo de estas, pero sí suelen permitir el uso de otra serie de instrumentos para recoger la información necesaria (Phillips, 2014). Entre algunas de estas, se encuentran los identificadores de dispositivo que ya indicados previamente (recordemos: GAID para Android, IDFA para iOS) pero también los identificadores de usuario (habitualmente el correo que se le puede preguntar en el registro del perfil). Estos, a diferencia de las *cookies*,

facilitan la identificación de los usuarios y resisten más a los problemas que puedan surgir (por ejemplo de conexión) sin importar qué dispositivo o versión de la *app* utilicen (Dykes, 2013).

Sea como fuera, y aunque las pinceladas varíen de una a otra disciplinas, el marco y el lienzo continúan siendo esencialmente los mismos. No dejamos de hablar, en ningún caso, de instrumentos para responder al cómo y el por qué los usuarios/clientes utilizan la *app* o página web como lo hacen, para a continuación actuar en consecuencia.

2.1.2.9. Optimización de resultados

2.1.2.9.1. Construir una estrategia de fidelización de uso y compra

Una vez se han procesado los datos y extraído las consiguientes conclusiones, es turno de sacarles partido para mejorar los resultados de la aplicación.

Conseguir que la *app* sea frecuentemente empleada no es sencillo, y mucho menos para una aplicación *outlet*. Como se aprecia en el siguiente gráfico, las apps de *retail*, en las que se hallaría la tipología de estudio, se encuentran entre las categorías de menor frecuencia de uso y retención en un período de 90 días.



Figura 2. Fidelidad por categoría de aplicación

Fuente: Farago, P. (2012). *Loyalty by Application Category* [Figura]. Recuperado de <http://flurrymobile.tumblr.com/post/113379517625/app-engagement-the-matrix-reloaded>

Con una retención de aproximadamente el 33% sobre un período de tres meses, y una frecuencia de uso medio de escasamente dos veces a la semana, esta categoría de aplicaciones se encuentra a una considerable distancia de otras como las apps de mensajería (WhatsApp, Telegram, etc.) o de música en *streaming* (Spotify, Rdio o Deezer). Sin perder de vista que las necesidades que estas cubren son bien distintas, no dejan de ser por ello una competencia indirecta que hará que el individuo decida invertir su tiempo de empleo de su dispositivo móvil en ellas, pudiendo relegar así a la *app outlet* a una posición insignificante y de olvido tras habérsela descargado y probado una vez, como ocurre con tantas y tantas aplicaciones ("The Rising Tide of Mobile App Engagement", 2014). Los esfuerzos que por tanto se deben realizar para animar a que el usuario captado sea activo en el uso y compra serán considerables, aunque convenientes si se considera el hecho de que conservar un cliente es más rentable que ganar uno nuevo (Hires, 2014).

Considerando que una aplicación debe ser en primer lugar atractiva por sí misma ("Four Strategies for Mobile Apps Re-Engagement", s.f.), ya que de poco serviría invitar a los clientes a una tienda en malas condiciones, existirían una serie de herramientas que repasaremos a continuación para animar a que estos compren en la aplicación lo máximo posible o realicen ciertos eventos que sean de especial interés para el negocio en un momento en concreto, aunque siempre alineado con los objetivos de la aplicación y los indicadores clave fijados (Piteira, 2015).

2.1.2.9.2. Instrumentos de App Engagement

2.1.2.9.2.1. Notificaciones Push y Comunicación In-App

Ya sea en una reunión de trabajo o en la gestión de una aplicación móvil, hablar merece la pena si no se quiere pasar desapercibido. Por lo tanto, si se tiene algo relevante que decir (y una *app outlet* puede presumir de hacerlo dado el ingente volumen de ofertas sobre el que trabaja), existe la posibilidad de emplear una serie de herramientas ofrecidas por las propias plataformas de *app tracking* u otro tipo de soluciones especializadas.

En primer lugar, las **Notificaciones Push** consisten, como su nombre indica, en un aviso que sale de la propia *app* para tratar que el usuario vuelva a abrir esta y realice una acción en concreto, como por ejemplo concluir una compra que permaneció en el carrito o revisar una oferta especial que pueda interesarle.

Se estima que un 15% de los usuarios que hacen *click* sobre un mensaje de una *app* de *m-commerce* acaba convirtiéndose en una venta, y que este porcentaje crece hasta el 54% si se le dirige exactamente a la pantalla del producto anunciado (“Mobile Push Notifications, Promotional Strategy and Micromarketing”, s.f.). El peligro, no obstante, está en abusar de ellas y en enviarlas de forma masiva e indiferenciada sin trabajar sobre los segmentos *target* que deberían haber resultado del análisis previo. Peligro además que se intensifica un grado en un tipo de aplicación que, dado el elevado número de ofertas diarias que es capaz de anunciar, puede a larga resultarle reiterativo e incluso antipático al usuario, hasta el punto de que esta misma herramienta de fidelización pueda ser el motivo de la desinstalación de la aplicación. Variar así

los mensajes y los *call to action* con cierta frecuencia para evitar la indiferencia o hastío del usuario se hace en estas *apps* más que necesario (Hofmann, 2014).

En cuanto a la **Comunicación In-App**, esta se diferencia de la herramienta anterior en tanto en cuanto estos formatos permanecen siempre dentro de la aplicación móvil, por lo que el usuario sólo puede ser impactado por ellos si se encuentra navegando por esta. Esto motiva a que una campaña de este tipo suela combinarse con un envío *Push* para ampliar su alcance.

Los formatos que pueden adoptar son de los más variados: desde el clásico *banner* a una *webview*²⁴ que ocupe un pantalla por completo, para anunciar generalmente productos ofrecidos en la misma aplicación *outlet*. Su empleo es menos habitual que las Notificaciones *Push*, por lo que este grado de novedad facilita que sean “particularmente efectivas en conducir al descubrimiento de características concretas [de la app]” (“Best Practices In-App Messages”, 2015) y en consumar los procesos de compra.

²⁴ Página diseñada específicamente para una campaña en particular, generalmente escrita en CSS. Al alojar la creatividad en una URL del propio cliente, a la hora de configurarla el profesional de *marketing* sólo debe introducir esta en la herramienta de envíos que emplee y concretar los detalles de duración, localización (es decir, en qué pantalla se hallará) y segmentación, entre otros opcionales.

2.1.2.9.2.2. El test A/B y multivariante (MVT)

Como en el entorno web, es posible realizar testeos de la interfaz de la aplicación para averiguar qué funciona mejor o peor, y lo mismo en términos de campañas de Comunicación. Así, dos de las opciones más frecuentes son las pruebas A/B, que enfrentan dos pantallas o comunicaciones en las que sólo cambia un elemento, o las multivariante, metodológicamente similar aunque cambiando simultáneamente más de una variable (“What is Multivariate Testing?”, s.f.).

En términos de desarrollo, actualmente las opciones de prueba son algo más limitadas y complejas que para una página web, especialmente al tener que publicar una aplicación en una *Store*, con los recursos que esto exige, y sin que ello sea tan inmediato como actualizar una página de la web. No obstante, sí existen ciertas plataformas, como Pathmapp o Swrve, que permiten a los profesionales de *marketing* y los responsables de producto realizar este tipo de pruebas (Olimpiew & Srinivasan, 2013) para saber de primera mano qué facilita más la optimización de los diferentes ratios de conversión en cualquiera de las tres fases generales de un usuario: aterrizaje, activación y retención (Ricard, 2015). Su empleo, por tanto (aunque de momento este sea poco intuitivo) es siempre recomendado para contar con la información contrastada sobre lo que verdaderamente motiva a los usuarios a comprar, en último término, en la aplicación móvil.

2.1.2.9.2.3. Descuentos, ofertas y couponing

Aunque suenan campanas de recuperación económica, las ofertas continúan siendo, como previsiblemente lo serán siempre, un gran reclamo a partir del cual fidelizar a los clientes. Al cliente en general, sin duda, pero en particular al consumidor mobile usuario de *apps outlet*. En este sentido, un dato contundente publicado en el portal de Oracle por Hofmann (2014) afirma que hasta un 57% de los consumidores que accedieron a descargarse una aplicación de marca (y en las *outlet* suelen encontrarse varias de las marcas de moda más reclamadas) lo hicieron esperando acceder a una oferta exclusiva por ello.

Ante esta perspectiva, y conociendo de antemano que un cliente siempre espera verse recompensado de una u otra forma por su fidelidad (“La fidelización de clientes”, s.f.) , una aplicación de la categoría de estudio no se encuentra en otra tesitura que no sea la de sacarle el máximo partido a todas las técnicas de oferta que esté en su mano emplear, desde el descuento clásico sobre el producto o colección que interese rotar mejor (Sarrias, 2013), al cupón descuento para conducir el tráfico de clientes entre el portal *app* y web, o incluso la recompensa por compra mediante un programa monedero²⁵ o de puntos (del Carmen, 2014), entre tantas otras opciones.

Como se mencionaba en el punto anterior de *Notificaciones Push y Comunicación In-App*, convendría siempre ir trabajando sobre diferentes líneas promocionales adaptadas a los distintos *target group* para evitar perder la eficacia de estos, teniendo asimismo presente que, como en otro tipo de negocios: “quien entra por precio sale por precio.” (de Jaime, 2012, p.301).

²⁵ En función de los gastos que se realicen en cada compra en la aplicación, al usuario se le puede ir depositando en su cuenta app una cantidad proporcional, canjeable en futuras transacciones.

2.1.2.9.2.4. Soluciones emergentes

El sector *mobile*, como se demuestra año tras año en un evento como el Mobile World Congress, tiene la capacidad de redefinirse constantemente y de aportar soluciones a un ritmo frenético y de forma incansable. Por ello, y aunque algunas de ellas se encuentren todavía en fase de desarrollo, recogemos a continuación una serie de nuevos instrumentos de fidelización:

- **Paid Social:** Facebook y Twitter ofrecen en la actualidad la opción de cargar los datos recopilados en la aplicación móvil (identificador de dispositivo, correo electrónico o número de teléfono) en sus plataformas de publicidad, lo que permite dirigir anuncios exclusivos de fidelización a usuarios que ya cuentan con nuestra aplicación (Hansen, 2015) pero que, por lo que fuera, se ha visto que hace tiempo que no hacen uso de esta.
- **Visual Commerce:** siguiendo la tendencia de un entorno web cada vez más visual, los negocios *app* comienzan poco a poco a realizar campañas audiovisuales dentro de su misma aplicación para llamar mejor la atención del usuario (Nakache, 2015).
- **WhatsApp:** recientemente a la elaboración de este estudio, Facebook anunció que abriría la posibilidad de que los negocios se pudiesen comunicar mejor con sus clientes mediante este canal de mensajería instantánea (Mangalindan, 2015) lo que, bien gestionado, facilitará el diálogo entre la aplicación móvil interesada y su base de usuarios.
- **Integración API:** sacando provecho del entorno *cross-media* en el que una *app* se puede encontrar, cobra cada vez más fuerza el uso de sistemas de *Application Programming Interface* para aprovechar los datos de otras fuentes de tráfico (página web, *mailing* o incluso BB.DD de clientes físicos) en la gestión general de los usuarios (McGloin, 2015).

2.1.2.9.3. La automatización de procesos

Enlazándolo con el último de los puntos del apartado anterior, y en la línea de lo que buena parte del sector del *marketing* y de los negocios está experimentando en los últimos años, las plataformas de analítica *mobile* ofrecen a todo lo dicho hasta ahora una serie de soluciones de automatización que tratan de reducir la intervención manual hasta la mínima expresión (Chaffrey & Smith, 2013) para agilizar de esta manera las diferentes etapas de recopilación, análisis y optimización de los resultados.

No es objeto de este estudio cubrir esta serie de procesos automáticos, que bien podría dar pie a un nuevo trabajo (mucho más técnico por otro lado), pero sí queríamos concluir este marco teórico con este punto y seguido.

En este sentido, y centrándonos en los aspectos propiamente de *marketing*, la automatización es algo que, aunque generalmente asociado al sector B2B (Rowles, 2013), ofrece un amplio abanico de posibilidades a un comercio *mobile*. Tanto en el análisis de todos los datos recopilados para la automática extracción de conclusiones clave (Kaufman & Horton, 2014), como en el propio envío de comunicaciones segmentadas o la gestión integral de CRM (Matsuo & Colomo-Palacios, 2013) de forma combinada con otros canales de venta, queda patente que lo logrado hasta el momento por parte de los proveedores de *app tracking* es sólo una ínfima parte de todo lo que estos podrán realizar en los próximos años.

¿Qué será de estas páginas por entonces?

2.2. Cuadro resumen

Definidos ya los diferentes aspectos que afectan al objeto de estudio, estos se podrían resumir en diez puntos básicos. Estos engloban los puntos clave que una aplicación móvil *outlet* debe considerar antes de abordar el análisis de los resultados obtenidos.

1. La analítica mobile debe centrarse en mejorar los objetivos de negocio.
2. Todo objetivo debe ser: específico, medible, assignable, realista y acotado en un período.
3. La analítica de comportamiento *in-app* estudia la interacción de los usuarios de la aplicación para optimizar a la postre el ratio de conversión a venta.
4. Existen tres categorías generales de análisis: por usuarios, fidelización y transacciones.
5. Medición Usuarios - por OS, dispositivo, localización, origen y diferentes variables demográficas y psicográficas. Realizar segmentos para delimitar mejor el análisis.
6. Medición Fidelización - por usuarios activos, nuevos usuarios, sesiones, eventos, cohorts y ratios determinados en función de los objetivos planteados.
7. Medición Transacción - por LTV, métricas de venta básicas y embudos de conversión.
8. Todo análisis debe considerar aspectos estadísticos básicos como el contexto, la tendencia, la calidad de los datos, su intervalo de confianza o la diferencia entre la correlación y la causalidad.
9. Las apps outlet guardan una serie de particularidades a tener en cuenta. Entre ellas destacan la oferta constante de descuentos, las limitaciones en cuanto a su uso respecto a otras tipologías de aplicaciones y la consiguiente relevancia por fidelizar desde el primer momento a los usuarios para evitar asegurar un volumen estable de ventas.
10. Una vez concluido el análisis y extraídas las conclusiones más relevantes sobre las que trabajar, existen una serie de instrumentos a emplear para optimizar los resultados, entre las que se incluyen las Notificaciones *Push*, la Comunicación *In-App* o el lanzamiento de ofertas.

Capítulo 3

Metodología

3.1. El estudio de caso

La metodología empleada en este trabajo será la de una investigación cuantitativa a partir de un estudio de caso.

En palabras de Stake, R. E. (1998), este consiste en un “estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11), lo que se corrobora por la siguiente afirmación de Simon, H. (2011): “La principal finalidad al emprender un estudio de caso es investigar la particularidad, la unicidad, del caso singular” (p.20).

Partiendo del marco teórico elaborado y sus diez puntos clave, el procedimiento que se llevará a cabo en la investigación seguirá el siguiente esquema:



Figura 3. Esquema metodológico

Nota: Elaboración propia.

3.2. Pregunta de investigación y objetivos

Pregunta de investigación

¿Cómo aplicar la analítica *mobile* de la forma más efectiva para mejorar los resultados de negocio de una aplicación móvil de *outlet*?

Objetivos

1. Definir correctamente los objetivos de negocio de un canal de *outlet mobile* para su precisa medición y optimización.
2. Sistematizar la identificación, seguimiento y evaluación de las principales métricas y KPIs para la tipología de *app* seleccionada.

3.3. Pautas metodológicas

3.3.1. El caso Privalia

Dicha empresa fue seleccionada para el estudio de caso dada la relevancia que para la compañía de *outlet online* Privalia supone el canal *mobile*²⁶, así como su amplia experiencia y notoriedad en el sector del *m-commerce*. Para que la investigación analítica fuera lo más representativa y completa posible, era necesario estudiar la actividad de una compañía reconocida por el uso intensivo de los datos en pos de la mejora del negocio (PRO, 2015) y del que además se tuviera acceso directo a los resultados de su portal *app* puesto que el estudio se fundamentará en ellos²⁷.

Ficha corporativa

- **Nombre completo de la empresa:** Privalia Venta Directa SA
- **Sector de actividad:** Moda y complementos del hogar
- **Mercados en los que opera:** España, Brasil, Italia, Alemania y México
- **Inicio de actividad:** 2006
- **Facturación:** 415 millones de euros al cierre de 2014
- **Volumen total de usuarios registrados:** 24 millones

²⁶ Las ventas a través de dispositivos móviles suponen más del 50% del total de la compañía (Gutiérrez, 2015).

²⁷ Para respetar los resultados del curso actual, el análisis se centrará en la explotación de los datos del cuarto trimestre de 2013 y del primer trimestre de 2014.

3.3.2. Herramientas empleadas

1. eMMA - Plataforma de *app tracking*
2. SequelPro - Gestor de base de datos SQL
3. Google Play y App Store
4. Web corporativa
5. Informes corporativos

3.3.3. *Tracking Sheet*

Tratándose de una investigación cuantitativa que tratará de sacarle el máximo partido a los datos crudos y a las metodologías de trabajo ya desarrolladas por Privalia en la plataforma eMMA (por ejemplo en cuanto a la segmentación de usuarios o el envío de Notificaciones *Push*), buena parte del capítulo posterior consistirá en la aplicación y contraste del marco teórico previo para la extracción de una nueva serie de conclusiones que complete su cuadro resumen.

De esta manera, como se apreciará especialmente en el desglose del segundo objetivo, se llevará a cabo un informe de seguimiento estándar directamente relacionado con el uso que la compañía del caso hace de la plataforma de *app tracking* indicada.

Capítulo 4

Investigación de campo

4.1. Objetivo I

- Definir correctamente los objetivos de negocio de un canal de *outlet mobile* para su precisa medición y optimización.

4.1.1. *Executive Summary*

Privalia es una compañía puntera de *e-commerce* con sede central en Barcelona que se halla, para el curso 2013-2014, en pleno proceso de expansión de su base de clientes *mobile*. A pesar de que el reconocimiento por parte del sector de la economía digital es generalizado en tanto en cuanto Privalia está realizando una serie de buenas prácticas que le está permitiendo cosechar excelentes resultados (“Dossier de prensa corporativo”, s.f.), para el año entrante de 2014 la compañía pretende continuar este camino todavía con más intensidad.

No obstante, es necesario acotar en primer lugar objetivos más concretos sacando partido de los datos cosechados en el último trimestre para asegurar el correcto desempeño del negocio.

4.1.2. Objetivos de negocio aplicados al portal app de Privalia España

En primer lugar, y puesto que los objetivos más concretos de negocio son algo que, como cualquier compañía, se guarda con mucho celo más allá de realizar declaraciones corporativas genéricas de cara a los medios²⁸, es necesario analizar sus envíos de Comunicación y los mensajes que en ellos se promocionaban para extraer unas primeras conclusiones.

De esta manera, y para el Q4 2013, Privalia España realizó el siguiente número de campañas de Notificaciones Push con estos resultados:

Tabla 4 - Resultados Push Privalia Q4 2013					
Campañas	Envíos totales	Aperturas totales	Ratio de apertura	Ventas generadas	Ingresos obtenidos
195	46.908.071	2.815.580	6%	4.498	326.351,72 €

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de eMMA.

Estas casi doscientas campañas de *Push* fueron enviadas a diferentes segmentos de usuarios configurados por la propia compañía:

1. ES_All_Members
2. ES_All_Members_IOS_Mujer
3. ES_All_Members_IOS_Hombre
4. ES_All_Members_IOS_NG²⁹

²⁸ Dos de ellas se encuentran incluidas en el apéndice.

²⁹ No Género

5. ES_All_Members_Android_F³⁰
6. ES_All_Members_Android_M³¹
7. ES_All_Members_Android_NG
8. ES_IOS_Pending_Upgrade
9. ES_Android_Pending_Upgrade

A partir de estos segmentos, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 5 - Resultados Push Privalia Q4 2013 por segmentos						
Segmento	Campañas	Envíos totales	Aperturas totales	Ratio de apertura	Ventas generadas	Ingresos obtenidos
1	70	31.987.835	1.919.365	6%	3.062	228.578,89 €
2	27	4.307.291	308.131	7,15%	88	6.213,53 €
3	7	793.701	61.500	7,75%	10	1.063,67 €
4	26	3.141.738	146.214	4,65%	11	775,43 €
5	27	2.764.091	215.444	7,79%	1.088	67.697,45 €
6	7	448.326	24.267	5,41%	115	9.323,96 €
7	25	1.499.124	56.494	3,77%	64	4.564,37 €
8	2	658.256	10.106	1,54%	3	184,75 €
9	2	151.453	4.653	3,07%	15	849,99 €

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de eMMA.

³⁰ Female

³¹ Male

Ratios	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Ventas/ Envíos	0,01%	0,002%	0,001%	0,0004%	0,04%	0,03%	0,004%	0,0005%	0,01%
Ventas/ Aperturas	0,16%	0,03%	0,02%	0,008%	0,5%	0,03%	0,47%	0,03%	0,32%

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de eMMA.

Sin considerar el segmento de ES_All_Members y los dos dirigidos a los usuarios que todavía estaba pendiente que actualizasen la versión de la app para comparar segmentos parejos, a continuación se grafican las diferencias entre ellos por total de aperturas, ventas e ingresos obtenidos:

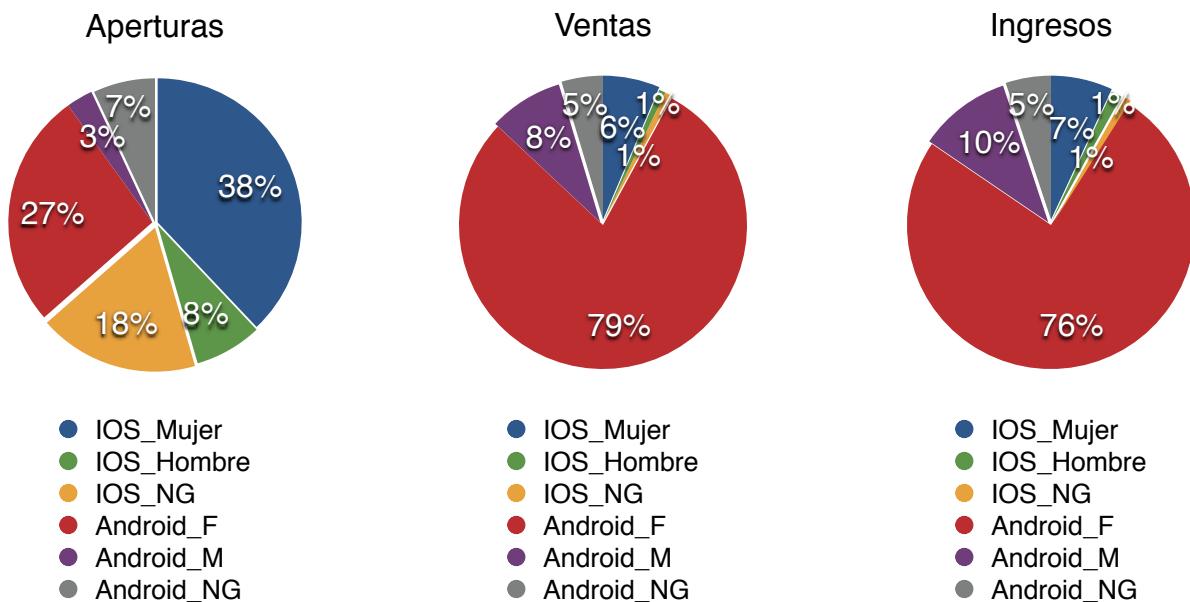


Figura 4. Diferencias resultados Push por segmento

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de eMMA.

Hasta este punto es posible extraer una primera serie de *insights*:

- Privalia realiza segmentaciones de usuario a partir de dos variables básicas: el sistema operativo y el género. A partir de ahí, realiza prácticamente el mismo número de campañas de *Push* para todos ellos, por lo que es de presumir que, en el momento del estudio, los dos sistemas operativos principales tuviesen la misma importancia para la compañía. No así el género de los usuarios, en el que queda muy patente el mayor peso de las clientes por encima de los varones.
- Las campañas segmentadas por sexo tuvieron mejores resultados que las genéricas, por lo que comienza a intuirse que, cuanto más focalizado esté un mensaje, mejores resultados podrá cosechar.
- A pesar de contar con el mismo número de campañas enviadas, los resultados para iOS y Android fueron muy diferentes. Como se puede apreciar tanto en las tablas como en los gráficos presentados, los resultados de Android, especialmente en las mujeres, fueron claramente superiores. De esto se extrae la conclusión que, o bien la versión de Android era más reciente, o bien Privalia comenzó a realizar comunicaciones para este OS en el mismo trimestre o poco antes del mismo, por lo que estas usuarias estaban más abiertas a recibir y comprar a partir de las Notificaciones *Push* recibidas.
- El mayor ratio de ventas a partir de aperturas corresponde al segmento ES_All_Members_Android_F, lo que corrobora este mayor interés por parte de las clientes de Privalia Android en sacarle partido a las promociones ofertadas por la empresa de *outlet*.

A continuación, se analizarán los *copies* de dichas Notificaciones *Push* para contrastar los *insights* anteriores y poder concretar cuáles eran los objetivos de la compañía en dicho período, tanto en términos de negocio como de análisis a desarrollar en el siguiente apartado.

Como punto de partida, las cinco campañas con mejores resultados, por total de ventas y por ratio de ventas/aperturas, fueron:

Tabla 7. Top 5 Campañas Push Privalia Q4 2013

Orden	Segmento	Mensaje	Ventas generadas	Ratio Ventas/Aperturas
1	ES_All_Members_Android_F	<i>Abrimos MUSTANG solo en app y con envío GRATIS ¡Entra!</i>	217	1,79%
2	ES_All_Members	<i>Envío GRATIS este finde! Y Abrimos NIKE solo en app ¡Entra!</i>	163	0,4%
3	ES_All_Members	<i>Abrimos CONVERSE en exclusiva para Privalia Mobile ¡Entra!</i>	158	0,36%
4	ES_All_Members	<i>Abrimos GEOX en exclusiva para Privalia Mobile ¡Entra!</i>	134	0,33%
5	ES_All_Members	<i>Abrimos TIMBERLAND en exclusiva para Privalia Mobile ¡Entra!</i>	122	0,25%

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de eMMA.

Estas campañas coinciden con el anuncio de inicio de ventas de productos de grandes marcas, lo que se traduce en un consiguiente interés por parte de Privalia en centrarse en estas. No obstante, es necesario seguir analizando las características de los mensajes. Así, de las 195 campañas enviadas³², existirían tres categorías básicas que las englobarían:

- **Promoción especial**

Ejemplo: *Envío GRATIS para tu primera compra! Hoy Diesel, Burton y más.*

- **Marca - Desde X€**

Ejemplo: *DESIGUAL: camisetas desde 14,99€ ¡No te lo pierdas!*

- **Apertura Marca**

Ejemplo: *Abrimos Benetton Underwear (adulto e infantil) solo en app ¡Entra!*

La relación entre ellas fue, en términos de número de campañas totales (lo que denota el enfoque de la compañía hacia una u otra) y de ventas obtenidas, la que sigue:

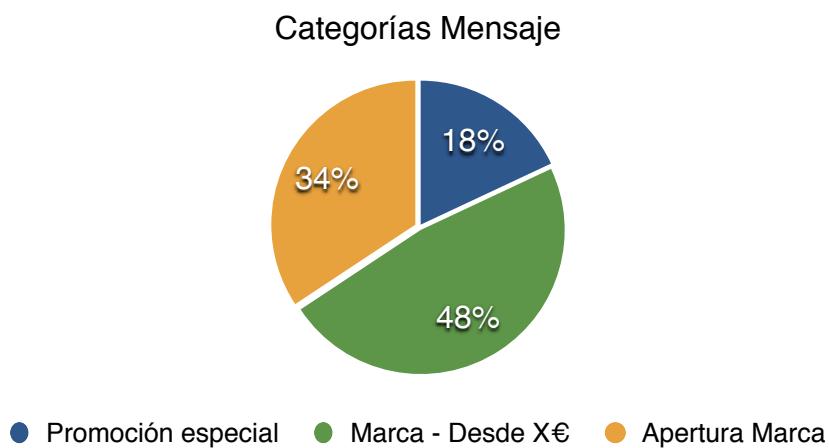


Figura 5. Categorías Mensajes Push.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de eMMA.

³² De las que se encuentra un desglose en el apéndice.

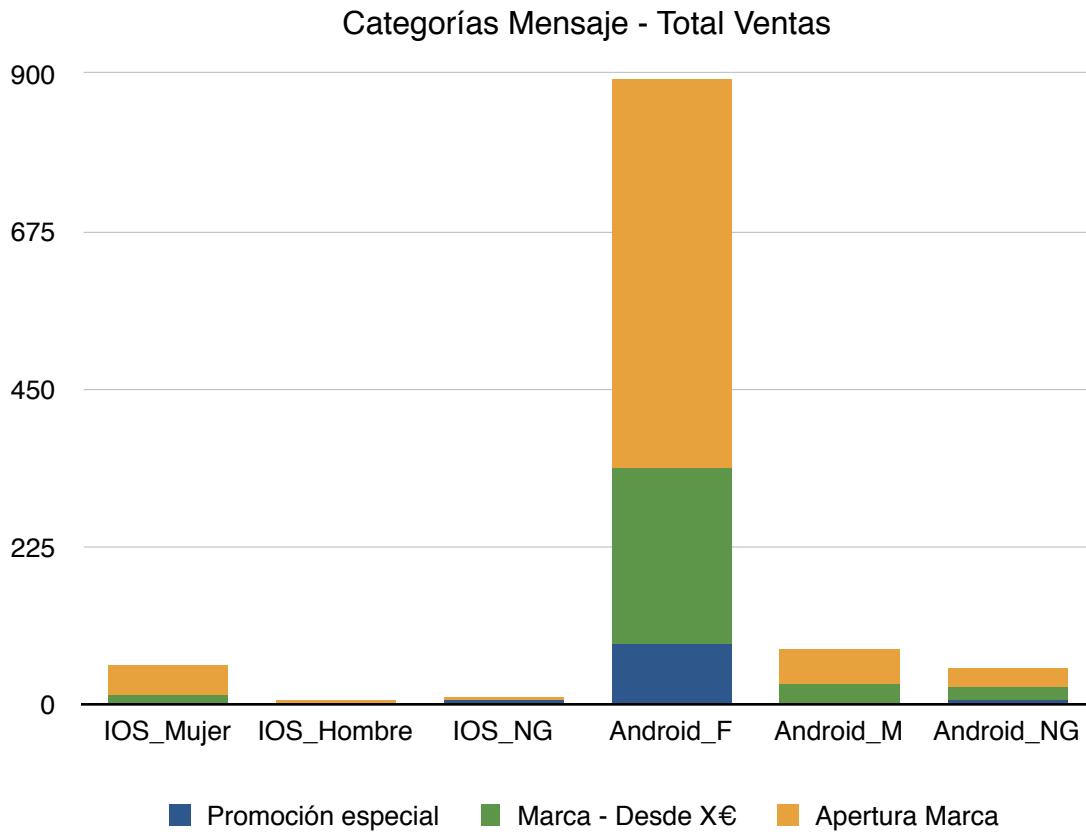


Figura 6. Categorías Mensaje - Total Ventas

Nota: Elaboración propia a partir de los datos procesados en SequelPro.

Insights 2

- Pese a que Privalia impulsaba por entonces más las campañas tipo *Marca - Desde X€* (con casi el 50% del total), era el reclamo de abrir una nueva venta de productos de marca el que impulsaba la práctica totalidad de las ventas.
- No obstante, ya las promociones suponen en el S5 más del total de ventas obtenidas para otros segmentos, aunque a mucha distancia de las otras dos categorías de campaña.

4.1.3. La relevancia de la analítica mobile para la compañía

Miguel Giribert, Country Manager de Privalia España, afirmaba a comienzos de 2014:

“Privalia cierra 2013 en beneficios con cerca de €17M de EBITDA” (2014)

En 2013 hemos realizado un gran esfuerzo por reducir los costes operativos e imprimir una cultura de eficiencia, mejorando a su vez el servicio al cliente, lo cual supone un gran reto para una compañía con tan pocos años de vida. No obstante, aunque el objetivo principal de 2013 era la rentabilidad, ha sido también un muy buen año a nivel de ventas, con un crecimiento en España superior al 15%.

Dos factores son los que están permitiendo que se estén cumpliendo los objetivos fijados en cuanto al margen de EBITDA estimado por la compañía (“Privalia cierra 2013 en positivo: 16,6 millones de beneficio”, 2014): su expansión internacional hacia mercados como el mexicano, el brasileño o el alemán, y su clara apuesta por el canal *mobile*, el cual nos toca.

Ante esta perspectiva, y tras el análisis realizado previamente y la confirmación de la publicación de la primera versión de la aplicación de Android en el año 2011 en un informe elaborado por Google (“Privalia”, 2012), se podrían establecer las siguientes formulaciones en cuanto a los objetivos de negocio y de análisis a llevar a cabo por parte de la empresa, los cuales servirán de punto de apoyo para el siguiente punto:

Objetivo macro de negocio

Obtener un margen de EBITDA en torno al 8-10% para el período 2014-2015 a partir de los resultados de toda la compañía y sus diferentes canales de venta.



Objetivo macro aplicado al canal *mobile*

Consolidar el peso de las ventas generadas a través de dispositivos móviles para el período 2014-2015 partiendo del 45% del total de las transacciones que suponen los clientes *mobile* para la compañía.



Objetivo aplicado a la analítica *mobile*

Continuar optimizando los procesos de trabajo y evaluación de resultados extraídos de la plataforma de *app tracking* contratada en 2012 para asegurar el correcto desempeño de las aplicaciones móviles de Privalia España.



Objetivo específico aplicado a la analítica *mobile*

Analizar por parte del *Sujeto de Estudio* la evolución durante el primer trimestre de 2014 del segmento de usuarias de Android dado el amplio potencial que este parece presentar.

4.2. Objetivo II

- Sistematizar la identificación, seguimiento y evaluación de las principales métricas y KPIs para la tipología de *app* seleccionada.

4.2.1. Muestra de empleo de la analítica mobile en la *app* de Privalia España

Como se mencionaba en el capítulo de *Metodología*, Privalia es una compañía caracterizada por su máximo interés en sacarle todo el provecho posible al ingente volumen de información que recibe por parte de sus clientes provenientes de distintos canales digitales.

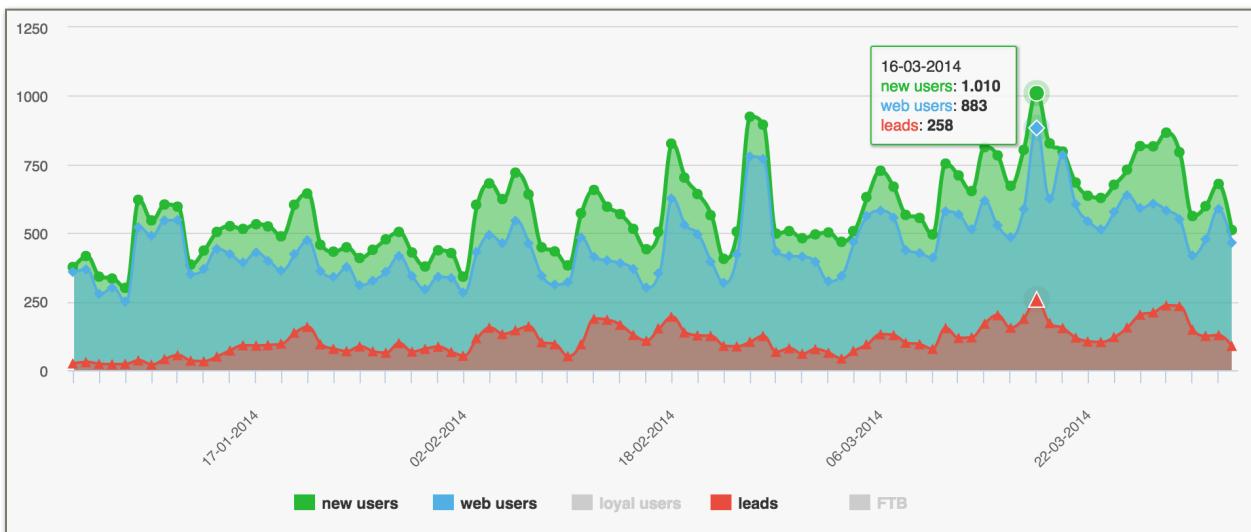
Las páginas que siguen son sólo una pequeña muestra del uso que dicha empresa realiza de las principales métricas y KPIs que ofrece eMMA, las cuales la empresa del caso ha venido moldeando según sus necesidades con el paso de los años. En este sentido, se ha creído conveniente presentar la información de la forma más similar posible a como Privalia accede a ellas en la plataforma³³, para así dar prácticamente cierre al presente trabajo antes de plantear las conclusiones generales extraídas de todo el estudio.

³³ **Nota:** Elaboración propia a partir de los datos procesados en eMMA y SequelPro. Se consideró oportuno no incluir un pie en cada gráfico para facilitar así la lectura del informe tipo.

Ficha de análisis	
Aplicación	Privalia España
Objetivo	
Período	01/01/14 - 31/03/14
Segmento	ES_All_Members_Android_F
Responsable de seguimiento	Sujeto de Estudio

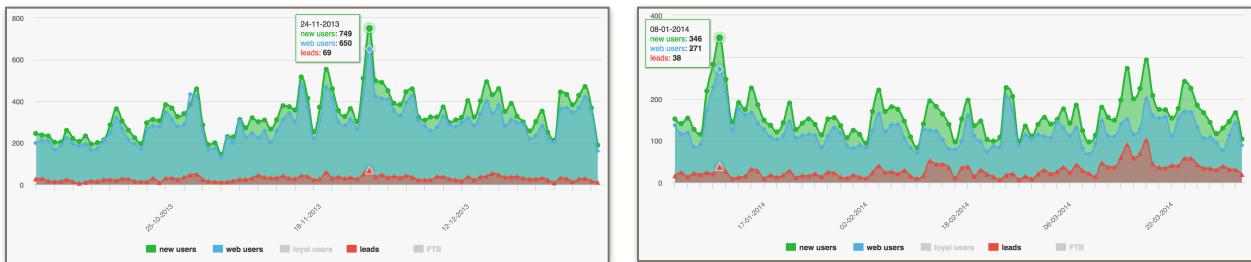
1. Evolución Nuevos Usuarios -

Usuarios Logueados (Web Users) - Usuarios Registrados (Leads)



Q4 2013

ES_All_Members_IOS_Mujer - Q1 2014



2. Monthly Active Users (MAU)

MESES	Oct. 2013	Nov. 2013	Dic. 2013	Ene. 2014	Feb. 2014	Mar. 2014
Android_F	24.927	31.569	30.389	40.597	45.908	62.561
IOS_Mujer		No Aplica		13.270	11.243	14.510

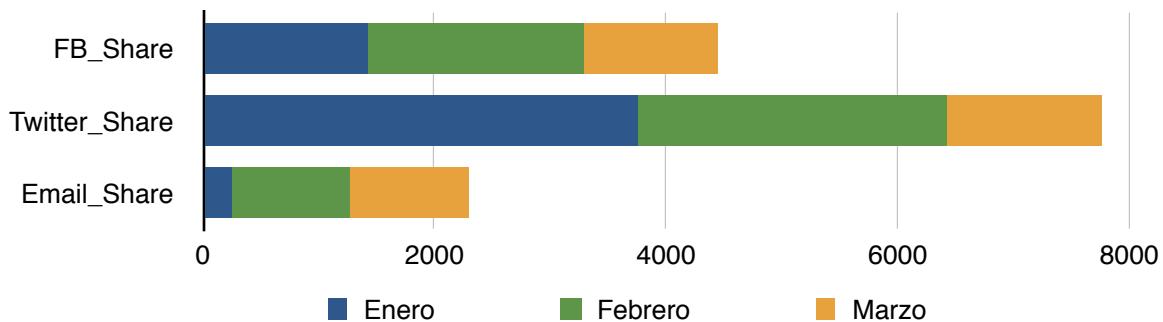
3. Ratio Fidelización (Loyal Users/New Users)

	83,72%
Q4 2013	86,59%
IOS_Mujer - Q1 2014	87,55%

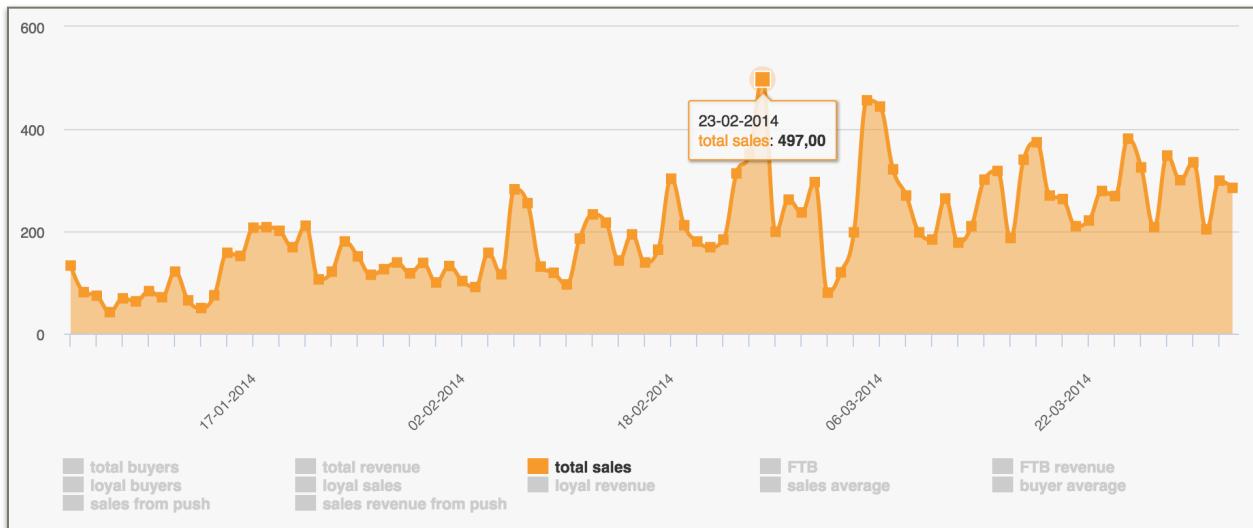
4. Sesiones

	Android_F	Q4 2013	IOS Mujer
Total	17.950.854	16.240.032	17.494.811
Duración media	No disponible	No disponible	No disponible
Horas de mayor uso	No disponible	No disponible	No disponible

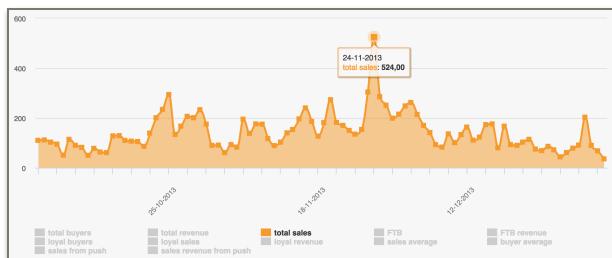
5. Eventos Destacados - Cohorts



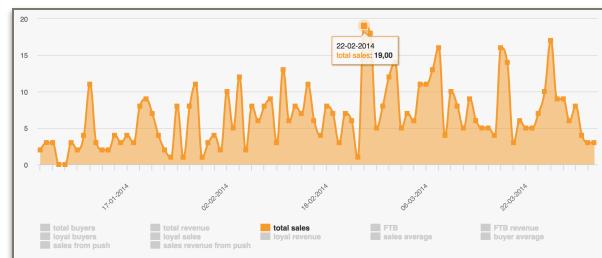
6. Evolución Ventas



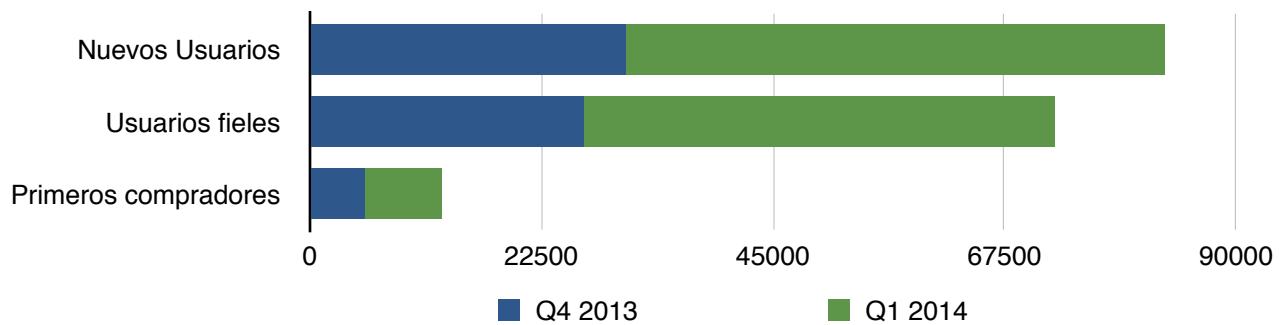
Q4 2013



IOS_Mujer - Q1 2014



7. Conversión a venta



8. Relación Transacciones

	Android_F	Q4 2013	iOS Mujer
LTV	106,15 €	113,70 €	146,26 €
Compradores totales	11.022	7.662	337
Ventas totales	18.130	13.083	594
Ingresos totales	1.170.012,41 €	871.133,32 €	49.287,96 €
Compradores fieles totales	3.256	2.195	73
Ventas totales - Compradores fieles	7.576	5.278	151
Ingresos totales - Compradores fieles	479.086,17 €	342.550,28 €	12.527 €
Valor medio del pedido	64,53 €	66,59 €	82,98 €
Tiempo transcurrido hasta la primera compra	30,74 días	46,28 días	28,84 días
Producto más vendido	Pack 2 Pares de Deportivas. Gris/Royal - 40	Botón Aterciopelado Camel Tacón: 3Cm - 37	Jersey Brillo Negro Crudo - M-L

KEY INSIGHTS

La tendencia en general para el segmento analizado es muy positiva.

No obstante, habrían ciertos aspectos que sería necesario optimizar: su LTV para equipararlo a iOS, el ratio de Usuarios Fieles a Primeros Compradores y el valor medio del pedido.

Prestar atención para futuras evaluaciones la evolución del Ratio de Fidelización y realizar nuevas acciones para que esta no decaiga.

Potenciar acciones *cross-over* en Twitter dada la afinidad que siente este segmento para dicha red social. Revisar la opción de diseñar acciones para impulsar todavía más su uso.

Capítulo 5

Conclusiones

Recuperando los puntos del cuadro resumen del *Marco Teórico*, y tras la investigación llevada a cabo en el estudio de caso, las conclusiones últimas del presente trabajo serían:

1. La analítica *mobile* debe centrarse en mejorar los objetivos de negocio.

- No sólo esto, sino que además debe anticiparse a ellos y plantear la formulación de nuevas posibilidades u oportunidades. Es decir, no ser sólo reactivo ante las pautas establecidas, sino también proactivo en la detección de hasta entonces inadvertidos *insights* de interés.

2. Todo objetivo debe ser: específico, medible, asignable, realista y acotado en un período.

- El caso de estudio confirmó este planteamiento, con el único añadido de la verdadera importancia de ser muy específicos en cualquier análisis para evitar abarcar más de lo que se puede asumir. Si se pretende llegar a un uso masivo, esto sólo será posible si se realiza de forma escalada y organizada como Privalia.

3. La analítica de comportamiento *in-app* estudia la interacción de los usuarios de la aplicación para optimizar a la postre el ratio de conversión a venta.

- Como punto de resumen es correcto, pero sin perder de vista que, aunque se trate en definitiva de un comercio, hay muchos más matices que analizar más allá de la propia venta.

4. Existen tres categorías generales de análisis: por usuarios, fidelización y transacciones.

- Al que el estudio de caso sumó uno que sería interesante que estuviese mejor integrado en cualquier proveedor de analítica *mobile*: la mayor alineación de los resultados de negocio generales con los exclusivamente del canal móvil. Con esto se podría realizar todavía un mejor seguimiento por parte de los analistas de datos *mobile* de los resultados cosechados.

5. Medición Usuarios - por OS, dispositivo, localización, origen y diferentes variables demográficas y psicográficas. Realizar segmentos para delimitar mejor el análisis.

- Como se demostró, Privalia realiza un uso intensivo de estos segmentos, y con muy buenos resultados, lo que puede ayudar a coronar su relevancia.

6. Medición Fidelización - por usuarios activos, nuevos usuarios, sesiones, eventos, cohorts y ratios determinados en función de los objetivos planteados.

- La fidelización es fundamental en una aplicación outlet. Sin esta, es harto complicado que un usuario acabe convirtiéndose en un cliente, como por ejemplo se demuestra en el embudo de conversión del *Tracking Sheet* del objetivo 2.

7. Medición Transacción - por LTV, métricas de venta básicas y embudos de conversión.

- Se debe relativizar la verdadera importancia del LTV. A diferencia de otro tipo de canales, en mobile es más relevante analizar en primer lugar las diferentes métricas básicas de venta.

8. Todo análisis debe considerar aspectos estadísticos básicos como el contexto, la tendencia, la calidad de los datos, su intervalo de confianza o la diferencia entre la correlación y la causalidad.

- Es cierto, pero sin perder de vista la practicidad y agilidad de los análisis.

9. Las apps outlet guardan una serie de particularidades a tener en cuenta. Entre ellas destacan la oferta constante de descuentos, las limitaciones en cuanto a su uso respecto a otras tipologías de aplicaciones y la consiguiente relevancia por fidelizar desde el primer momento a los usuarios para evitar asegurar un volumen estable de ventas.

- Privalia, como aplicación destacada de esta categoría, es un ejemplo palpable de esta serie de particularidades, que una vez consideradas facilitan el análisis a emprender.

10. Una vez concluido el análisis y extraídas las conclusiones más relevantes sobre las que trabajar, existen una serie de instrumentos a emplear para optimizar los resultados, entre las que se incluyen las Notificaciones Push, la Comunicación In-App o el lanzamiento de ofertas.

- Su empleo es de gran importancia no sólo para fidelizar a los usuarios y lograr los objetivos marcados, sino también como otro factor comportamental a considerar en un análisis. Como se demostró, permite extraer una serie importante de conclusiones sólo a partir de sus resultados.

Lista de referencias

Active Users. (Sin fecha). Recuperado de:

<https://support.google.com/analytics/answer/6171863?hl=en>

Adler, B. (2014). The Key Difference Between Mobile And Web Analytics Metrics. Boston, EU.: Localytics. Recuperado de: <http://info.localytics.com/blog/the-key-differences-between-mobile-and-web-analytics-metrics>

Ambrosi, H. O. (2008). La verdad de las estadísticas: aprender con los datos. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=tBZY17bOKDIC&lpg=PA141&dp=estadistica%20el%20contexto&pg=PA141#v=onepage&q=estadistica%20el%20contexto&f=false>

ATInternet. (2015). Definición de *mobile analytics*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de:

<http://www.atinternet.com/en/glossary/mobile-analytics/>

Best Practices In-App Messages. (2015, May 7). Recuperado de:

https://academy.appboy.com/Best_Practices/In-App_Messages

Chaffrey, D., Smith, P. R. (2013). Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=UIsV4FeNVqEC&pg=PA518&dq=digital+marketing+automation&hl=en&sa=X&ei=pedcVdaLE4P8Us72gfAO&ved=0CD0Q6AEwAjkK#v=onepage&q=digital%20marketing%20automation&f=false>

Criteo. (2014). State of Mobile Commerce Q4 2014. Recuperado de:

<http://www.criteo.com/resources/mobile-commerce/>

de Jaime, J. (2012). Pricing: Nuevas estrategias de precios. Madrid: ESIC Editorial.

del Carmen, M. (2015). 5 estrategias infalibles para fidelizar a los clientes de tu Ecommerce.

Vigo, España: LanceTalent. Recuperado de:

<http://www.lancetalent.com/blog/5-estrategias-infalibles-fidelizar-clientes-ecommerce/>

Dossier de prensa corporativo (Sin fecha). Recuperado de: <http://pressroom.privalia.com/spain/>

wp-content/uploads/2013/12/PressRoom-corporative.pdf

Drell, L. (2013). 9 Mobile App KPIs to Know. Nueva York, EU.: Mashable. Recuperado de:

<http://mashable.com/2013/09/04/mobile-app-metrics/>

Dykes, B. (2013). Web Analytics vs. Mobile Analytics: What's the Difference? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.analyticshero.com/2013/07/24/web-analytics-vs-mobile-analytics-whats-the-difference/>

Elósegui, T. (2015). Cómo tomar decisiones de calidad en analítica digital [Mensaje en un blog].

Recuperado de: <http://tristanelosegui.com/2015/01/19/como-tomar-decisiones-de-calidad-en-analitica-digital/#.VWznglztmkp>

eMMA User Guide (Sin fecha). Recuperado de: <http://emma.io/resources/user-guide/>

Farago, O. (2012). App Engagement: The Matriz Reloaded. San Francisco, EU.: Flurry.

Recuperado de: <http://flurymobile.tumblr.com/post/113379517625/app-engagement-the-matrix-reloaded>

Forrester. (2014). Make The Most Of Analytics To Meet Your Mobile Objectives.

Recuperado de: <http://www.slideshare.net/kocyigiteren/make-the-most-of-analytics-to-meet-your-mobile-objectives>

Four Strategies for Mobile Apps Re-Engagement. (Sin fecha). Recuperado de:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/webinar/four-strategies-for-mobile-app-re-engagement/>

Galat, G. (2011). Great Expectations as Mobile Commerce Matures [Mensaje en un blog].

Recuperado de: <http://online-behavior.com/analytics/great-expectations-mobile-commerce-matures>

García, J. A., Ramos, C. y Ruiz, G. (2007). Estadística empresarial. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Gartner. (2015). Predicts 2015: Digital Marketers Will Monetize Disruptive Forces.

Recuperado de: <http://www.gartner.com/document/2897117>

Gift, N., Jones, J. M. (2008). Python for Unix and Linux System Administration. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=jitqZQiiRqQC&lpg=PA323&dq=what%20is%20an%20app%20event&pg=PA323#v=onepage&q=what%20is%20an%20app%20event&f=false>

Guide to Cohorts (Sin fecha). Recuperado de:

<https://docs.adjust.com/en/cohorts/#what-are-cohorts-and-how-do-you-work-with-them>

Gutiérrez, A. (2015). Privalia alcanza una facturación de 415 MM€ en 2014. Madrid, España: eCommerceNews. Recuperado de: <http://ecommerce-news.es/actualidad/privalia-alcanza-una-facturacion-de-415-mme-en-2014-23804.html>

Hansen, A. (2014). 3 Major Types of Mobile Analytics. Seattle, EU.: TUNE. Recuperado de: <http://www.tune.com/blog/3-major-types-of-mobile-analytics/>

Hansen, A. (2014). 4 strategies for effective mobile re-engagement. Seattle, EU.: TUNE.

Recuperado de:

<http://www.tune.com/blog/4-strategies-for-effective-mobile-re-engagement/>

Hires, K. (2014). Keep ‘Em Coming Back: A Guide to Mobile App Engagement. Columbus, EU.: FBombMedia. Recuperado de: <https://fbombmedia.com/app-engagement/>

Hofmann, R. (2014). Mobile marketing: 5 tips for personalizing push notifications. San Francisco, EU.: Oracle. Recuperado de: <https://blogs.oracle.com/marketingcloud/mobile-marketing-5-tips-personalizing-push-notifications>

IAB Spain. (2014). VI Estudio Anual Mobile Marketing. Recuperado de:

<http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/09/>

[VI Estudio Anual Mobile Marketing_version_abierta1.pdf](#)

Juez, P., Díez, F. J. (1997). Probabilidad y estadística en medicina. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=J12lRXENQ88C&lpg=PA16&dq=se%20ha%20discutido%20mucho%20sobre%20si%20la%20correlaci%C3%B3n&pg=PA16#v=onepage&q=se%20ha%20discutido%20mucho%20sobre%20si%20la%20correlaci%C3%B3n&f=false>

Kalakota, R. (Sin fecha). Predictive Analytics 101. Nueva York, EU.: Practical Analytics.

Recuperado de: <https://practicalanalytics.wordpress.com/predictive-analytics-101/>

Kaufman, I., Horton, C. (2014). Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values,

A Guidebook for Executives, Managers, and Students. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=BpTZBAAQBAJ&lpg=PA243&dq=digital%20marketing%20automatization&pg=PA243#v=onepage&q=digital%20marketing%20automation&f=false>

Kaufman, J. (2013). MBA Personal. Barcelona: Conecta.

Kaushik, A. (2010). Analítica Web 2.0: El arte de analizar resultados y la ciencia de centrarse en el cliente. Barcelona: Gestión 2000.

Kaushik, A. (2014). Magnificent Mobile Website And App Analytics: Reports, Metrics, How-to!

[Mensaje en un blog]. Recuperado de:

<http://www.kaushik.net/avinash/mobile-site-app-analytics-reports-metrics-how-to/>

Kennedy, P. (2012). William Gibson's Future Is Now. Nueva York, EU.: New York Times.

Recuperado de: http://www.nytimes.com/2012/01/15/books/review/distrust-that-particular-flavor-by-william-gibson-book-review.html?_r=0

Khalaf, S. (2015). Shopping, Productivity and Messaging Give Mobile Another Stunning Growth

Year. San Francisco, EU.: Flurry. Recuperado de: <http://flurrymobile.tumblr.com/post/115194992530/shopping-productivity-and-messaging-give-mobile>

La fidelización de clientes. (Sin fecha). Recuperado de:

<http://www.comercionista.com/promocion-venta/la-fidelizacion-clientes>

Lazzati, S. (2013). La toma de decisiones: principios, procesos y aplicaciones. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=IZ5fAAAAQBAJ&lpg=PT39&dq=la%20correlacion%20y%20la%20causalidad&pg=PT39#v=onepage&q=la%20correlacion%20y%20la%20causalidad&f=false>

Levin, R. I., Rubin, D. S. (2004). Estadística para Administración y Economía. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=0KVtr8EBZIQC&lpg=PA286&dq=el%20intervalo%20de%20confianza&pg=PA286#v=onepage&q=el%20intervalo%20de%20confianza&f=false>

Lele, S. (2014). Lifetime value of mobile users: How to capitalize on it?. Sunnyvale, ES.: PersonaGraph. Recuperado de:

<http://blog.personagraph.com/lifetime-value-mobile-users-capitalize>

Localytics. (2014). The Advanced Guide to App Analytics & Marketing. Recuperado de:

<http://info.localytics.com/advanced-guide-to-app-analytics-and-marketing>

Mangalindan, J. P. (2015). Facebook could let businesses contact you on WhatsApp.

Nueva York, EU.: Mashable. Recuperado de:

<http://mashable.com/2015/05/18/facebook-businesses-whatsapp/>

Matsuo, T., Colomo-Palacios, R. (2013). Electronic Business and Marketing: New Trends on its Process and Applications. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=Qvi5BQAAQBAJ&lpg=PA3&dq=mobile%20marketing%20automatization&pg=PA3#v=onepage&q=mobile%20marketing%20automatization&f=false>

Maura, S. (2012). Guía para comprar en outlets de moda: qué son y cómo ahorrar gracias a ellos. Madrid, España: ING Direct. Recuperado de:
<http://www.ennaranja.com/para-ahorradores/guia-para-comprar-en-outlets-de-moda-que-son-y-como-ahorrar-gracias-a-ellos/>

McGloin, C. (2015). The Mobile Road Ahead: Predictions for the Enterprise in 2015. San Francisco, EU.: Wired. Recuperado de: <http://insights.wired.com/profiles/blogs/the-mobile-road-ahead-predictions-for-the-enterprise-in-2015#axzz3ai6yOiZt>

Mehti, M. (2015). Is Your Company Ready For The Coming Surge In Mobile Commerce?. Jersey City, EU.: Forbes. Recuperado de:
<http://www.forbes.com/sites/oracle/2015/05/11/is-your-recruiting-site-mobile-friendly/>

Mobile Push Notifications, Promotional Strategy and Micromarketing. (Sin fecha). Recuperado de: <http://www.mobiblossom.com/Mobile-Push-Notifications-Promotional-Strategy-Micromarketing.html>

Mode, E. B. (1990). Elementos de probabilidad y estadística. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=5kPe6AkpOmIC&lpg=PA79&dq=estadistica%20la%20tendencia&pg=PA79#v=onepage&q=estadistica%20la%20tendencia&f=false>

Moore, D. S. (2000). Estadística aplicada básica. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?id=oqOCiEyYcC&lpg=PR27&dq=estadistica%20el%20contexto&pg=PR27#v=onepage&q=estadistica%20el%20contexto&f=false>

Muñoz, G., Elósegui, T. (2012). Analítica web en una semana. Barcelona: Gestión 2000.

Nakache, P. (2015). Mobile Commerce in 2015. San Francisco, EU.: TechCrunch.

Recuperado de: <http://techcrunch.com/2015/01/18/mobile-commerce-in-2015/>

Nielsen. (2013). The Mobile Consumer: A global snapshot. Recuperado de:

<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2013%20Reports/Mobile-Consumer-Report-2013.pdf>

Noman, S. (2013). Types of Apps - Develop Application for Business [Mensaje en un blog].

Recuperado de: <http://www.socialhunt.net/blog/types-of-mobile-app/>

Ocaña, J. A. (2013). Gestión de proyectos con mapas mentales: Volumen I. Alicante: Editorial Club Universitario.

Olimpiew, E., Srinivasan, V. (2013). Apps rEvolution. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=3TjGAQAAQBAJ&lpg=PA31&dq=mobile%20app%20ab%20testing&pg=PA31#v=onepage&q&f=false>

Phillips, J. (2014). Digital Analytics Primer. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=ZX1eAQAAQBAJ&lpg=PT55&dq=mobile%20analytics&pg=PT51#v=onepage&q=mobile%20analytics&f=false>

Piteira, K. (2015). Define your Mobile Engagement Strategy. Seattle, EU.: Microsoft Azure.

Recuperado de: <https://azure.microsoft.com/en-gb/documentation/articles/mobile-engagement-define-your-mobile-engagement-strategy/>

Privalia. (2012). Recuperado de:

<http://static.googleusercontent.com/media/www.google.es/en/es/ads/pdf/success-stories/privalia.pdf>

Privalia cierra 2013 en beneficios con cerca de €17M de EBITDA. (2014). Recuperado de:

<http://pressroom.privalia.com/spain/2014/04/privalia-cierra-2013-en-beneficios-con-cerca-de-e17m-de-ebitda/>

Privalia cierra 2013 en positivo: 16,6 millones de beneficio. (2014). Recuperado de:

<http://pressroom.privalia.com/spain/2014/04/privalia-cierra-2013-en-beneficios-con-cerca-de-e17m-de-ebitda/>

Poq Studio. (2013). The 8 Mcommerce metrics to track in Google Mobile App Analytics [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://poqstudio.com/2013/06/the-8-mcommerce-metrics-to-track-in-google-mobile-app-analytics/>

PRO. (2015). Entrevista a Miguel Giribert, Country Manager de Privalia en España.

Recuperado de: <http://protieneunpunto.procomunicacio.com/2015/04/entrevista-miguel-giribet-privalia-espana/>

Pun, R. (2013). Stop the Insanity and Start Measuring Mobile: Part 1. San José, EU.:Adobe.
Recuperado de: <http://blogs.adobe.com/digitalmarketing/mobile/stop-the-insanity-and-start-measuring-mobile-part-1/>

Real Academia Española. (2012). Definición de análisis. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de:
<http://lema.rae.es/drae/?val=anal%C3%ADtica>

Real Academia Española. (2012). Definición de analítica. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de:
<http://lema.rae.es/drae/?val=anal%C3%ADtica>

Ricard, K. (2015). A Beginner's Guide to A/B Testing for Mobile Commerce.
San Francisco, EU.: Segment. Recuperado de:
<https://segment.com/blog/beginners-guide-ab-testing-mobile-commerce/>

Rouse, M. (2005). Web analytics. Newton, EU.: TechTarget. Recuperado de:
<http://searchcrm.techtarget.com/definition/Web-analytics>

Rovira, J. (2013). Consumering: Cambiar o seguir sufriendo, usted elige. Madrid:
ESIC Editorial.

Rowles, D. (2013). Mobile Marketing: How mobile technology is revolutionizing marketing,
communications and advertising. Londres: Kogan Page.

SAP. (2013). The Mobile Consumer: Insights on Global Trends Impacting Mobile Momentum
and Customer Engagement. Recuperado de:
http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2013-08-aug-20-15.The%20Mobile%20Consumer%20Insights%20on%20Global%20Trends%20Impacting%20Mobile%20Momentum%20and%20Customer%20Engagement-pdf.bypassReg.html

Sarrias, L. (2013). Promociones para vender más. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=YTBNXsp49oEC&pg=PT68&dq=como+elaborar+estrategia+descuentos+fidelizar&hl=en&sa=X&ei=3rNlVeLQJMfaUdKvgeAN&ved=0CEsQ6AEwBA#v=onepage&q=como%20elaborar%20estrategia%20descuentos%20fidelizar&f=false>

Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=WZxyAgAAQBAJ&lpg=PA1&dq=el%20estudio%20de%20caso&pg=PA20#v=onepage&q=el%20estudio%20de%20caso&f=false>

Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=gndJ0eSkGckC&lpg=PP1&dq=el%20estudio%20de%20caso&pg=PA11#v=onepage&q=el%20estudio%20de%20caso&f=false>

Starkell, N. (2015). The Must-Have Mobile App Metrics Your Business Cannot Do Without.

San Francisco, EU.: KissMetrics. Recuperado de:

<https://blog.kissmetrics.com/must-have-mobile-metrics/>

Techopedia. (Sin fecha). Definición de analítica de datos. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de:

<http://www.techopedia.com/definition/26418/data-analytics>

The Power of Mobile Analytics (2012, March 10). Recuperado de:

<http://www.stratigent.com/community/analytics-insights-blog/power-mobile-analytics>

The Rising Tide of Mobile App Engagement. (2014, June 25). Recuperado de:

<http://www.emarketer.com/Article/Rising-Tide-of-Mobile-App-Engagement/1010950>

Tode, C. (2013). Marketers not taking necessary steps to measure mobile performance: Forrester. Nueva York, EU.: Mobile Marketer. Recuperado de:
<http://www.mobilemarketer.com/cms/news/research/16138.html>

Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones. Recuperado de:
https://books.google.es/books?id=-_gr5l3LbpIC&lpg=PA45&dq=el%20intervalo%20de%20confianza&pg=PA48#v=onepage&q=el%20intervalo%20de%20confianza&f=false

What is Multivariate Testing? (Sin fecha). Recuperado de:
<https://www.optimizely.com/resources/multivariate-testing/>

Zugasti, M. (2013). Las tiendas outlet. ¿Qué son?. Vancouver, Canadá: Suite101. Recuperado de:
<http://suite101.net/article/que-es-una-tienda-outlet--a31096#.VWz7G1ztmkp>

Apéndice

Apéndice A: eMMA - Métricas comportamentales y filtros de segmentación

(eMMA User Guide, s.f.)

Métricas - Executive Summary

- Active Users Today
- Sessions
- Average Sessions Time
- Loyal Users y derivados
- Loyal Buyers y derivados
- New Users
- Leads
- Web Users
- Revenue
- Sales
- Average Order Value
- Average Purchase per User
- Average Time First Purchase
- LTV

Filtros de segmentación

- User type: anonymous, leads o web users.
- Users who rated
- Users with OS: iOS, Android, Windows Phone u otros.
- Users with device
- Users with OS version
- Users with tag
- Users who have purchased
- Users with event
- Users with location
- Users from campaign
- Users who started session in last day, weeks, months
- Users who have made purchases with tag
- Users who have purchase products with tag
- Users who have spent in total: users that have made a global sum of transactions spending more than x value.
 - Users who have spent per purchase: users that have made a individual transaction spending more than x value.
- Users with platform

Apéndice B: Entrevista a Miguel Giribert, Country Manager de Privalia en España.

(PRO, 2015)

Encontrar hoy en día a una persona que no haya comprado nunca en Privalia es casi una quimera. Pues con más de 24 millones de clientes registrados en el mundo, Privalia es el outlet online líder en España y en todos los mercados en los que opera con ventas diarias (Italia, México y Brasil). Hablamos sobre el éxito de este reconocido y consolidado e-commerce de moda y lifestyle con Miguel Giribet, Country Manager de Privalia en España. También sobre los retos de futuro de una empresa visionaria, que pronto cumplirá los 10 años.

1. *En los últimos años los negocios e-commerce han proliferado centrándose en todo tipo de ofertas: moda, mobiliario, ticketing, local deals, viajes, etc. No obstante, sus números se alejan de los de Privalia, y mucho. ¿Cuál es el secreto de vuestro éxito?*

Para nosotros, el éxito de Privalia recae en dos grandes ámbitos. Por una parte el saber hacer y el saber dar en el clavo en la gestión de aquellas cosas importantes que pueden resultar críticas: el marketing online y el cuidado y la fidelización de una base de clientes; la oferta, ofreciendo siempre las mejores marcas, productos y precios; y el cumplir con nuestra propuesta de servicio y nuestra mentalidad innovadora, es decir, el no tener miedo al cambio, a las barreras, a romper los esquemas y a probar cosas nuevas.

El segundo ámbito es la escalabilidad del negocio. Es decir, el hecho de que los inversores hayan confiado y confíen en este buen hacer.

2. Pero además podríamos añadir que Privalia va un paso por delante. Hace ya más de 4 años que apostasteis por el canal móvil, y los frutos de este reto ya han empezado a madurar. Cuéntanos.

Hoy por hoy podemos decir que el canal móvil es uno de nuestros pilares y un ejemplo más de nuestra innovación: estar en los bolsillos de sus clientes es algo que muchos no han conseguido. La estrategia mobile empezó en el año 2010, cuando aún nadie veía el potencial que tenía el móvil y Privalia creó su primera App. Nos mueve estar al día en tecnología y tendencias, y eso es precisamente lo que nos ha dado una ventaja competitiva dentro del sector e-commerce y lo que nos ha permitido ganar el premio al Mejor Webshop Mobile en los Ecommerce Awards 2014.

3. Los premios también avalan a Privalia en lo que respeta a la atención a sus más de 24 millones de clientes, un servicio clave de todo comercio electrónico. ¿Cómo habéis conseguido esta excelencia?

Nosotros siempre nos hemos planteado la atención al cliente como algo intrínseco a toda la cadena de valor. Es decir, no solo en lo que respeta a la adquisición del producto y al servicio

post venta, sino en todo lo que forma parte de la experiencia del cliente: las descripciones de los productos con sus composiciones y características de lavado, las fotografías, la usabilidad de la web, la facilidad de compra, etc. Porque si eres bueno en todo esto, tienes menos impactos en el servicio post venta, y si tienes menos impactos en el servicio post venta quiere decir que la experiencia de compra ha sido satisfactoria. Este es el objetivo.

4. Privalia cuenta actualmente con más de mil marcas en cada uno de los mercados donde está presente. ¿Cómo se origina esta relación con las marcas?

Generalizar es difícil. Por un lado hay las marcas de lujo, que habitualmente no están en nuestro canal de venta, y que vamos a buscar nosotros. Por el otro, hay las marcas que pican la puerta de Privalia, que son la mayoría. Marcas que utilizan su aparición en nuestra página casi como una estrategia de marketing digital y de comunicación, además de para vender sus stocks o productos específicos para nuestro canal.

5. Pero aunque el comercio electrónico triunfe, para el consumidor sigue habiendo claras diferencias entre las compras online y offline. ¿Cómo se puede superar este handicap?

Las tiendas tradicionales van a seguir existiendo y tienen que seguir existiendo, pero las barreras que antes había en relación al e-commerce (la desconfianza a introducir los datos de la tarjeta de crédito a Internet, los servicios de devoluciones...) ya se han superado. Hoy en día las

diferencias entre las compras online y offline dependen de los hábitos de consumo, que también varían y evolucionan: hay gente que sigue yendo sólo a tiendas físicas, los que compran sólo a través de Internet, los que combinan las dos modalidades, etc.

6. ¿Y cómo son los hábitos de consumo de los socios de Privalia?

Nuestro modelo de negocio se basa en la urgencia y la escasez: trabajamos con el stock de las marcas y normalmente los productos que son buenos se agotan con rapidez. Por eso nuestros clientes están siempre muy atentos al lanzamiento de campañas y productos y esto va de la mano de esta posibilidad de llevar Privalia en el bolsillo y conectarse desde cualquier lugar y en cualquier momento. Es más, en los últimos años hemos constatado como lo que llamamos épocas valle, que son los períodos vacacionales, cada vez son menos valle, ¡y es que ahora la gente compra esté donde esté!

7. Cambiemos de tema: pasemos a la RSC. Recientemente Privalia ha firmado una alianza con UNICEF para promover la educación y los derechos infantiles en los mismos países donde opera. ¿Qué importancia tiene la responsabilidad social corporativa para vosotros?

Muchísimo. De hecho, la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de nuestra visión: de cómo queremos alcanzar nuestros objetivos siempre aportando a la sociedad. Vivimos la RSC tanto a nivel comercial, con campañas para recaudar fondos; como a nivel empresarial,

aceriendo nuestra visión de RSC a las marcas con las que trabajamos e involucrando a los Privali@s (empleados de Privalia) en eventos, actividades, etc.

8. Y para terminar, hablemos del futuro. El año que viene Privalia cumplirá los 10 años.

Momento para hacer balance, pero sobre todo para mirar hacia delante. ¿Qué retos tiene Privalia?

Muchos. En lo que respeta al equipo, nuestro reto es mantener el espíritu innovador, humano y personal que tenemos. Es decir, mantener las buenas personas (a nivel personal) y las personas buenas (a nivel profesional) que forman parte de Privalia. Algo que para nosotros es fundamental porque es la base de nuestro éxito.

También nos proponemos mantener la posición de liderazgo e incluso mejorarla, mantener las buenas relaciones con las marcas con las que trabajamos, mejorar más el servicio al cliente, y muchos más. Ya lo ves, ¡de retos no nos faltan!

Apéndice C: Privalia cierra 2013 en beneficios con cerca de €17M de EBITDA.

(2014)

- *Se trata del primer ejercicio completo de Privalia en beneficios consolidados y prevé incrementar su rentabilidad en 2014.*
- *El margen de EBITDA en el mercado español, alcanza ya el objetivo del 8-10% que Privalia se ha marcado como grupo a medio-largo plazo.*
- *En 2013 Privalia ha demostrado el éxito de su apuesta por el canal móvil, en el cual realiza ya el 45% de sus ventas en España.*

Barcelona, 3 de abril de 2014.

Privalia, la compañía outlet online de moda líder en España y en el resto de mercados en los que opera, ha cerrado 2013 con un resultado positivo de 16,6 millones de euros de Ebitda recurrente, entrando por primera vez en beneficio consolidado.

Durante el pasado ejercicio Privalia ha estado principalmente centrada en aumentar la rentabilidad en sus mercados maduros como los europeos y en mejorar la eficiencia del resto de mercados, logrando cifras de Ebitda recurrente positivo en su core business. Con este resultado, Privalia da un paso importante hacia su objetivo de Ebitda a medio-largo plazo, el cual se sitúa en el 8-10% según anunciaba Lucas Carné, cofundador de la firma junto a José Manuel Villanueva, hace escasos meses.

Según comenta Miguel Giribet, Country Manager de Privalia en España, “en 2013 hemos realizado un gran esfuerzo por reducir los costes operativos e imprimir una cultura de eficiencia, mejorando a su vez el servicio al cliente, lo cual supone un gran reto para una compañía con tan pocos años de vida. No obstante, aunque el objetivo principal de 2013 era la rentabilidad, ha sido también un muy buen año a nivel de ventas, con un crecimiento en España superior al 15%. Asimismo, el comportamiento del negocio durante el primer trimestre del 2014, nos hace pensar que podremos cerrar el presente año con crecimientos de doble dígito”.

Una de las palancas principales que está contribuyendo a consolidar el liderazgo en ventas de Privalia en España, es el éxito de su estrategia móvil, canal que supone ya casi la mitad de las ventas de la compañía en este mercado, a lo que Villanueva añade: “la explosión del móvil ha permitido a nuestro cliente, acceder a Privalia en cualquier momento y en cualquier lugar. El resultado, es un aumento considerable de la frecuencia de visita y de los ingresos por cliente”.

Más allá de la innovación en canal, Privalia está reforzando su enfoque estratégico en la oferta de productos de moda y diseño. “Actualmente contamos con más de 3.000 marcas a nivel global, y entre 800 y 1.400 marcas en cada uno de los mercados. En 2013 hemos hecho una mejora cualitativa y cuantitativa de nuestra oferta, renovando día a día nuestro catálogo y haciéndolo más relevante y atractivo para cada uno de los segmentos de clientes, de manera que entren a diario a Privalia buscando nuevas ofertas.”

De hecho, este mayor foco en moda ha sido también uno de los motores que han contribuido al aumento del Ebitda de la compañía. Como indica Lucas Carné “el formato outlet es más competitivo en la categoría de moda que en otros verticales como pueden ser los

productos gourmet, local deals, ticketing o los viajes. La venta outlet diaria de moda y diseño nos proporciona hoy en día una buena rentabilidad operativa, por lo que en los próximos años va a seguir siendo nuestra apuesta estratégica.”

Apéndice D: Resultados de la investigación de datos exportados de la plataforma.

1. Notificaciones Push - Q4 2013: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1B30iRMnqeCS6Jdwk807-LSP2ngAwjeMYLUOoKl15ks/edit?usp=sharing>
2. Usuarios - Q4 2013 - Q1 2013 (Segmento ES_All_Members_Android_F)³⁴: https://drive.google.com/file/d/0B-_PLOlQXkvQdFJjdHJsQTFEdkU/view?usp=sharing

³⁴ Es necesaria la descarga directa del archivo.