

José Gómez-Zorrilla · Daniel Sánchez Piña

GUÍA PRÁCTICA DE

ANALÍTICA

DIGITAL

• ROI, KPI Y MÉTRICAS •

CÓMO MEDIR Y OPTIMIZAR
TU ESTRATEGIA DIGITAL PARA
POTENCIAR TU NEGOCIO



ÍNDICE

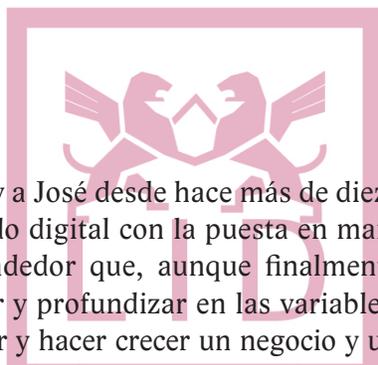


Prólogo de Miguel Ángel Cervera.....	7
Introducción	11
1. Data, analítica y negocio	15
1. Los tres ejes de la analítica digital.....	15
2. <i>Data</i>	16
3. Analítica.....	19
4. Negocio.....	22
2. Modelo de madurez digital	25
1. Dibujar el modelo de madurez digital	25
3. Finanzas para no financieros	31
1. Conceptos básicos para construir la cuenta de resultados y definir el margen de tu negocio.....	31
2. Punto de equilibrio, primer objetivo.....	33
3. Balance de situación y cuenta de resultados.....	34
4. Cómo utilizamos la información de los estados financieros: los ratios	44
4. Cómo poner precio a un producto o servicio digital	51
1. Fijación de precios según la oferta y la demanda.....	52
2. Fijación de precios basada en la competencia.....	53
3. Fijación de precios basada en los costes	57

5. Indicadores, métricas y KPI	63
1. Bases estratégicas de una buena medición.....	63
2. Medida o indicador numérico, métrica, ratio y KPI...	65
3. KPI para medir la optimización.....	67
4. KPI para medir la conversión.....	76
5. KPI para medir el retorno.....	85
6. Los KPI imprescindibles para un responsable de marketing digital.....	96
7. KPI para un responsable de marketing global, un gerente y un director.....	98
6. Ratios de rentabilidad	101
1. Retorno de la inversión publicitaria (ROAS)	101
2. Retorno de la inversión (ROI)	105
3. Beneficio recurrente mensual (MRR y ARPU)	120
4. Análisis RFM.....	123
7. Estrategia de analítica de datos	129
1. Definición de objetivos	129
2. Los KPI mínimos viables que se han de aplicar.....	133
3. KPI fundamentales por canal de tráfico.....	141
8. Aplicaciones prácticas	145
1. Caso de ROI sobre ventas: <i>e-commerce</i> de gafas de sol.....	146
2. Caso sobre cómo elegir productos sobre los que hacer campañas: <i>e-commerce</i> de venta de aceite de oliva virgen extra (AOVE) <i>gourmet</i>	148
3. Caso sobre cómo elegir canales para hacer campañas: <i>e-commerce</i> de ropa para hombres	150
4. Caso sobre cómo analizar y medir una estrategia digital para alcanzar el éxito: <i>e-commerce</i> de gafas de sol de marca propia	152

PRÓLOGO

Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo



Conozco a Dani y a José desde hace más de diez años, cuando me inicié en el mundo digital con la puesta en marcha de mi primer proyecto emprendedor que, aunque finalmente fue fallido, me ayudó a entender y profundizar en las variables y palancas básicas para construir y hacer crecer un negocio y un producto 100 % digital. Recuerdo mi primera conversación con ambos cuando estábamos preparando nuestro *one-pager* para inversores: «muchas métricas», «hay que ganar foco», «busca qué puedes medir, qué es accionable y qué ayuda a mejorar y evolucionar el negocio». Mucho ha llovido desde entonces y por el camino, además de forjar una buena amistad, hemos ayudado a muchas compañías y a muchos empresarios a conocer, diseñar y explotar su propia estrategia digital desde la experiencia conjunta en marketing, costes y producto.

Independientemente de si el lector se encuentra en los inicios profesionales o si le avala cierta experiencia en la gestión de modelos de negocio digitales, encontrará en esta guía práctica de analítica digital una lectura amena que sin duda le ayudará a responder a preguntas tan frecuentes como

- ¿Es mi estrategia digital viable?
- ¿Qué está funcionando bien? ¿qué necesita mejorarse?
- ¿Qué es prioritario?
- ¿A o pulso el freno?
- ¿Qué impacto tiene en caja y P & G si pulso el acelerador?

Sin duda, hoy vivimos un proceso de transformación digital acelerado; y si bien muchas organizaciones han apostado en estos dos últimos años por abrazar los beneficios de la tecnología y de las estrategias digitales, estamos aún en una fase muy inicial donde resulta clave entender cómo medir y gestionar nuestros negocios con éxito.

Los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar modelos digitales, sobre todo los basados en modelos de suscripción, son algo más complejos que los tradicionales. Las métricas más tradicionales de cualquier cuadro de mando habitual pueden no servir para capturar los factores más relevantes en un modelo digital y marcar así la diferencia en la gestión de los resultados futuros.

Por ello por lo que después de haber leído *Guía práctica de analítica digital*, creo que José y Dani están en lo cierto al asegurar que «el proceso de compra digital de los clientes en el mundo digital se extiende a lo largo de todo su período de vida», ya que precisamente es la capacidad que tenemos de medir y gestionar proactivamente *cómo* adquirimos, *cómo* ayudamos a repetir una compra, *cómo* maximizamos el uso de un determinado servicio o *cómo* conseguimos monetizar al cliente a lo largo de su período de vida lo que realmente distingue la gestión de un negocio digital de otro tradicional.

Desde mi experiencia, uno de los aspectos clave en la gestión de cualquier producto digital y que lleva a sorpresa a muchos profesionales de este tipo de modelos digitales, especialmente los basados en suscripción, radica en que arriesgar y acelerar una determinada estrategia puede venir acompañado, muy frecuentemente, de una reducción de la rentabilidad y del flujo de caja. Entonces, ¿cómo saber si nuestras estrategias funcionarán? La respuesta es sencilla pero compleja: bajando a la gestión del dato por cliente, por canal, por

producto... en definitiva, las *unit economics*, como se conoce en el argot del mundo de los modelos digitales o suscripción.

Para mí, uno de los puntos clave para entender la importancia de los KPI y de los cuadros de mando de un modelo digital es el paradigma del flujo de caja en modelos de suscripción. Muchos modelos de negocio digitales se enfrentan a pérdidas nada relevantes en los primeros años que afectan directamente a la gestión de la caja, principalmente porque se necesita una inversión inicial para adquirir clientes, pero la recuperación no se produce *upfront* sino mes a mes. Imaginemos que nos cuesta adquirir un único cliente 6000 €, facturamos 500 € al mes y nuestro producto tiene un margen del 80 %. Bajo estas premisas tendremos un flujo de caja negativo durante los primeros 13 meses. Si esto es lo que experimentamos cuando hablamos de un único cliente, ¿qué ocurrirá si empezamos a hacerlo realmente bien en nuestra estrategia digital y aceleramos la adquisición de clientes con dos, cinco o diez clientes más al mes? Pues claramente empeorarán los requisitos de financiación y se desplazará el punto de equilibrio varios meses más adelante, en torno al mes cuarenta.

La crudeza del flujo de caja es una nota negativa a las bondades de la generación de caja proveniente de una base instalada de usuarios cada vez mayor. A medida que se adquiere un volumen de usuarios de mayor peso, las tensiones de caja se reducen y la generación de flujo positivo se acelera y contribuye exponencialmente. Resulta de vital importancia, como se ha intentado explicar con este ejemplo, entender y construir cuadros de mando que reflejen variables destacadas para la gestión y supervivencia de modelos digitales

Por todo ello, animo a la lectura de este libro. Más allá de tener una lectura agradable, se trata de disponer de un manual de referencia inicial y volver a su lectura cuando necesitemos entender si nuestra estrategia digital y las palancas empleadas están siendo medidas y ejecutadas con éxito.

Miguel Ángel Cervera
Digital Sales & Marketing Leader
en Microsoft EMEA

INTRODUCCIÓN

Estamos en un contexto digitalizado en el que los datos se han transformado en el nuevo petróleo del mercado; un nuevo activo intangible por el que apuestan e invierten todas las empresas. Su poder es tal, que están cambiando los modelos de negocio, que ahora pivotan y definen sus estrategias con el foco puesto en tres ejes estratégicos: datos, analítica y toma de decisiones de negocio (*data, analytics, and business*). En esta coyuntura, la analítica digital vive un momento de plena madurez, ya que no hay empresa que no quiera aumentar las conversiones y/o generar más ingresos que no tenga como base de su estrategia *online* una buena medición y un buen análisis de los datos de todo su ecosistema. Esto se traduce en millones de datos soportados por múltiples herramientas de medición y parametrización que deben ser visualizados por plataformas de *visual analytics* y que evolucionan y revolucionan la toma de decisiones desde los modelos descriptivos de antaño hasta los complejos modelos predictivos actuales. Los datos suponen una ventaja competitiva en cualquier sector con alta competencia.

Por eso a lo largo de las páginas de esta guía práctica vamos a responder a esta sencilla pregunta: ¿cómo se debe medir una estrategia digital de éxito? Está más de moda que nunca y es fundamental trabajarla en cualquier marca o proyecto que opere digitalmente. Como has intuido, la respuesta no resulta tan sencilla y requiere dirección

y asesoramiento profesional. Si quieres resolver esta cuestión, debes entender que hay conceptos, metodologías y un conocimiento práctico de base que viene también del marketing tradicional y de la gestión de negocio y que complementa la analítica del marketing digital. Todo esto lo iremos desgranando en cada uno de los siguientes capítulos.

El problema al que te enfrentas como profesional del marketing es que siempre quieres ir demasiado deprisa; te falta tiempo para todo, y esto hace que te quedes en una capa superficial del dato y te olvides de cómo trabajar aspectos tan fundamentales en una estrategia de analítica como la estructura de costes, los márgenes brutos y el beneficio de un producto o servicio aplicado a todos los canales de tráfico digital. La velocidad del mercado también nos empuja a actuar más rápido y a lanzar ofertas continuadas en el tiempo o a ir al precio más barato del sector en vez de diseñar escenarios variables de precios oferta/demanda (técnicas de *pricing*) jugando con costes directos e indirectos y rotación variable, por ejemplo, o previsiones de ingresos jugando con diferentes márgenes medios basándose en el volumen de ventas, la inversión, el coste de adquisición y el retorno de la inversión (*Return Of Investment* [ROI]).

La digitalización nos lleva por el camino más fácil y rápido una y otra vez. Creemos que viendo un vídeo de dos minutos seremos expertos en estrategia de datos o que solamente parametrizando métricas con Google Analytics y Tag Manager y consultando los informes estandarizados que nos dan las herramientas a un clic ya tenemos el negocio controlado. Pero faltaría establecer y diseñar una estrategia de analítica alineada con los objetivos de negocio y los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicator* [KPI]) orientados a la rentabilidad real y al incremento del beneficio neto por canal. Es más rápido y menos complejo armar un cuadro de mandos en Data Studio de Google con una plantilla estándar conectada a Google Analytics que pensar un cuadro de mandos estratégico que de un solo vistazo nos ayude a controlar realmente el éxito de nuestro negocio digital.

Actualmente un profesional del marketing digital como tú ha de entender el impacto real de su trabajo en la cuenta de resultados de la

compañía y en el balance de pérdidas y ganancias. Ese impacto debe ser medido y entendido y facilitar la toma de decisiones digitales.

En este libro responderemos abiertamente, de manera sencilla y práctica y sin tapujos a la pregunta: ¿cómo hay que medir una estrategia digital de éxito? Proporcionaremos una guía con los pasos necesarios que se deben dar, con ejemplos reales de implementación y casos prácticos para que tu toma de decisiones en captación o fidelización sea lo más precisa posible y tu estrategia digital cumpla su misión: ayudar a entender y escalar la empresa en el corto, medio y largo plazo. El objetivo de los autores de esta obra es que, desde la primera hasta la última página, puedas aplicar en tu día a día mejoras que te ayuden a medir con éxito la estrategia digital de tu negocio, independientemente de que seas un *ecommerce*, una empresa de servicios o un blog, trabajando conceptos como ROI sobre ventas, retorno de la inversión publicitaria (*Return On Advertising Spend* [ROAS]), beneficio, tasa de conversión, coste de adquisición, coste por *lead*, beneficio neto, margen de beneficio, etc., de manera fluida y aportando realmente valor.



CAPÍTULO 1

DATA, ANALÍTICA Y NEGOCIO



1. Los tres ejes de la analítica digital

El primer reto al que nos enfrentamos en este libro es ayudarte a resolver las tres cuestiones fundamentales que se plantean a la hora de medir correctamente una estrategia digital:

1. ¿Cuáles son los datos correctos que tengo que recoger?
2. ¿Cómo recojo, organizo y almaceno estos datos?
3. ¿Cómo trabajo y relaciono los datos con el negocio?

Estas tres preguntas parten de los tres ejes fundamentales para sacar el máximo partido a los datos dentro de tu estrategia:

1. **Data.** El volumen y la variedad de los datos es de tal magnitud, que elegir las métricas y los KPI correctos se ha convertido en

todo un reto para los profesionales del marketing digital. El exceso de datos provoca parálisis y desvía todo el proceso de toma de decisiones.

2. **Analítica.** Una vez predefinidos los datos, el siguiente paso consiste en saber definir un modelo analítico práctico, personalizado y que recoja todas las necesidades de la estrategia digital de cada marca, desde la definición de los objetivos hasta la elección de las herramientas y los indicadores de seguimiento.
3. **Negocio.** Hay que entender los datos y su impacto real en el modelo de negocio global para optimizar la toma de decisiones, orientada a mejorar la rentabilidad digital de la marca. Resulta tal vez la parte más compleja del terceto, pues, aparte de metodología, requiere ensayos prueba-error y la experiencia que se gana con el paso de los años.

2. Data

El primer gran desafío es la cantidad y variedad de datos que se generan en el ecosistema digital. Si los aterrizamos en el área de impacto del marketing digital, abarcan desde el comportamiento del usuario que navega en una web, donde se recoge cada interacción en diferentes dispositivos y plataformas, hasta los datos derivados de una sencilla campaña en Instagram Ads, que van desde el alcance hasta las impresiones, el coste por clic, el volumen de tráfico generado o los datos del tipo de usuario impactado. Tampoco se han de olvidar los datos económicos, como los ingresos totales mensuales web, el valor medio del pedido, el mix de ingresos por canal o los costes de explotación.

En este sentido el primer paso consiste en organizar el tipo de dato que queremos recoger dividiéndolos en:

- **Internos.** Son los datos que extraemos de nuestros propios sistemas o plataformas: la web, Google Analytics, la plataforma de gestión de clientes que estemos usando.
- **Externos.** Se trata de los datos de terceras empresas que pueden afectar al negocio digital y que necesitamos extraer y cruzar

para complementar la información: datos de los competidores digitales, del sector o del mercado, etc. Un análisis de las ventas de periódicos por punto de venta (kioscos), geolocalizadas por código postal y por volumen de venta unitario diario, de un conocido grupo editorial incorporó a la toma de decisiones los datos externos de la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET) conectados, ya que el tiempo influía directamente en el volumen de ventas por punto y por dispersión geográfica.

El primer paso que debemos dar es preparar un listado con las fuentes de datos internas que tenemos y con el tipo de datos que nos pueden proporcionar. Nos centraremos en:

- **Plataforma web, *ecommerce* o servicios.** A través del sistema de gestión de contenidos (*Content Management System* [CMS]) instalado en nuestra web (WordPress, por ejemplo, es de los más extendidos mundialmente en servicios y blog) y de herramientas de analítica digital (Google Analytics, Google Tag Manager, Yandex y/u Hotjar) como paquete mínimo viable, podemos tener cientos de datos de impacto de todos los canales de tráfico (SEO, redes sociales, directo, publicidad digital, *email marketing*, etc.) en el negocio digital.

En el caso de tiendas *online*, además tendremos datos de la plataforma propia de *ecommerce* que estemos utilizando (WooCommerce, Prestashop, Shopify, Magento, etc.) junto a Google Analytics para *ecommerce* para vincular las métricas web con las ventas digitales. En las tiendas *online* nos proporcionarán datos como: tipo de productos vendidos, importe o valor medios del pedido, carrito de compra, devoluciones, información del tipo de pedido y datos de facturación de clientes (es decir, todos los datos relacionados con la venta digital asociados por canal de adquisición). Esto se traduce en que podremos analizar el total de ventas y el *ticket* medio generado solamente por la estrategia SEO, trabajar la tasa de conversión del perfil de Instagram de la marca o analizar por tipo de canal el perfil de *buyer* persona que mejor convierte.

En los siguientes capítulos profundizaremos en las métricas y los KPI básicos que hay que trabajar para tener el control real del negocio.

- **Gestión de la relación con el cliente (*Customer Relationship Management* [CRM]).** Es un *software* con el que tendremos recogidos todos los datos de nuestros *buyers* persona, desde la fase de entrada de un contacto (*awareness*) o *lead* digital hasta la fase de activación (*action*), donde se convierte en cliente, y su posterior ciclo de vida o fase de fidelización (*advocacy*). El CRM es muy útil para trabajar conceptos estratégicos clave, como el valor de vida medio de un cliente con una marca (*LifeTime Value* [LTV]).

Gracias a la plataforma CRM, cruzaremos los siguientes datos con los canales y campañas digitales:

- Datos de la persona: nombre, apellidos, puesto, empresa, dirección, gustos, preferencias, etc.
 - Datos comerciales: visitas, llamadas, reuniones y cumpleaños.
 - Datos de ventas relacionales: productos más rentables y estacionalidad de compra.
- **Otros programas.** Dependiendo del tamaño de la organización, podemos encontrarnos con un programa de facturación más o menos completo o con un sistema de planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning* [ERP]). Se trata de un sistema de recogida del dato único que suele incluir todas las áreas estratégicas de la compañía: finanzas, administración, recursos humanos, marketing, comunicación, comercial, dirección, etc.

En este tipo de plataformas podemos ratificar aspectos como el nivel de morosidad de un cliente, el modo y la fecha de pago, las devoluciones, las desviaciones del presupuesto (*forecast*), consolidar cifras de ingresos o gastos o saber el ebitda, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

El segundo paso es hacer un listado de las fuentes de datos externas, que pueden ser múltiples en marketing digital, desde plataformas de SEO como Semrush o Ahrefs hasta datos de organismos públicos relativos a oferta o demanda de sectores, datos privados, como los paneles de consumo, o informes sectoriales; en definitiva, cualquier dato que queramos monitorizar e incluir en

nuestro modelo de datos. Con esta definición y clasificación de los datos, estaremos creando un sistema de información de marketing (SIM) cuyo objetivo principal será conocer y detectar el dato para transformar ese número o cifra en indicador y dato válido de análisis.

El objetivo de esta fase radica en transformar el dato en información.

3. Analítica

Una vez que sabemos el tipo de dato que se debe recoger por tipo de fuente y con esta información verificada, es decir, que tanto la fuente interna como la externa, así como los tipos de datos, son veraces y relevantes para el negocio, debemos pasar al análisis de los datos en un contexto empresarial -el de la propia marca y su modelo de madurez digital- dentro de un sector y un mercado determinado.

La analítica tiene que responder a las cuatro preguntas fundamentales, que son además los cuatro tipos de modelos de análisis que se deben aplicar en el orden marcado, del 1 al 4, para ir escalando nuestra estrategia digital en la toma de decisiones sin saltarnos ningún paso:

1. Modelo descriptivo: ¿qué ocurre en el negocio?

Trabajamos con los datos históricos, por ejemplo, los del último mes, un trimestre o todo un año, como el total de visitantes del sitio web, de conversiones, de ingresos o de clientes. Se trata de datos actuales y claros que pueden visualizarse de manera efectiva, muchas veces con gráficos de barras y quesitos en una hoja de Excel. En este tipo de modelo las respuestas son más sencillas de responder. El 90 % de las empresas operan en la toma de decisiones en este modelo.

2. Modelo de diagnóstico: ¿por qué ocurre?

Basándonos en los datos descriptivos, se busca la causa raíz del problema para identificarlo y poder aplicar medidas correctoras. Para ello se trabaja la ausencia de ruido en el dato, es decir, se

eliminan todos los datos superfluos y que no aportan valor en el análisis para centrar el diagnóstico en los objetivos marcados. Se trabaja con la información no relacionada cruzando variables, como las ventas por tipo de cliente de las campañas de Google Ads geolocalizadas por código postal para detectar los anuncios más eficientes, el bajo coste por clic (CPC) y la alta tasa de clic (*Click-Through Rate* [CTR]) versus los clientes con mayor nivel de rentabilidad (mayor beneficio neto unitario).

3. **Modelo predictivo: ¿qué es probable que ocurra?**

Se trata de un modelo avanzado y complejo en donde entra en juego la predicción a través de tendencias y análisis avanzados de datos históricos, usando para ello algoritmos que ayudarán a la detección de señales predictivas. El objetivo es adelantarse a lo que el *buyer* persona vaya a hacer minimizando al máximo el sesgo de error de los modelos e hipótesis lanzados al mercado. Por ejemplo, aplicar un algoritmo de carrito abandonado que aprende del comportamiento de los usuarios que llegan a esa fase final del *funnel* de conversión para optimizar la tasa de conversión de este crucial paso. El algoritmo basado en simulaciones e hipótesis que le marquemos irá testando y optimizando diferentes soluciones hasta encontrar la más eficiente.

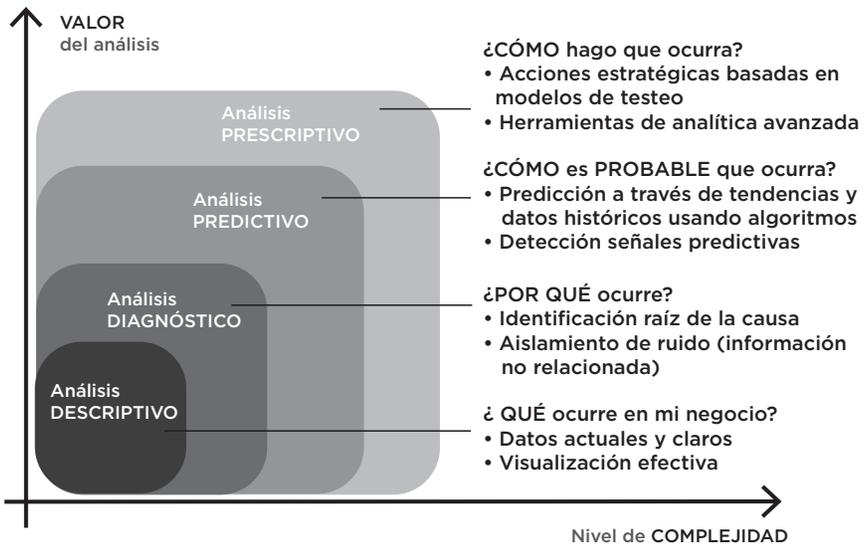
4. **Modelo prescriptivo: ¿cómo hago que ocurra?**

La última pregunta es dónde están peleando las grandes marcas del mercado. Se trata de responder a la pregunta: ¿cómo hago que ocurra lo que la marca quiere que suceda? En este sentido la metodología consiste en el desarrollo de acciones estratégicas basadas en modelos de testeo predictivos junto con herramientas de analíticas avanzadas y *machine learning* de alto nivel. El objetivo estriba en que el usuario se comporte como la marca ha estimado que debe hacerlo en un momento concreto donde el modelo ha aprendido y se ha entrenado dando un sesgo positivo de acción. Por ejemplo, imagínate que en la próxima campaña del Black Friday pudiéramos estimar que para la promoción «X» del *buyer* persona «Y» con la campaña

de pago por clic (PPC) en la *landing* diseñada el comportamiento y las ventas finales fueran de un crecimiento del 35 %. Se lanza y se cumple la condición.

Gráfico 1.1. Tipos de *data analytics*

¿Qué preguntas quieres responder?



En su libro *Analítica Web 2.0* Avinash Kaushik nos da las claves de cómo debemos enfocar una estrategia de analítica profesional: «La analítica digital es el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos desde un sitio web y de la competencia para impulsar la mejora continua de la experiencia *online* que tienen tanto los clientes habituales como los potenciales y que se traduce en unos resultados esperados (*off* y *online*)». Por tanto, una estrategia de analítica profesional debe:

- Extraer los datos digitales necesarios para cumplir los objetivos marcados de la web, las redes sociales, otras webs, móviles, etc., en la estrategia digital de la marca.

- Analizar y cruzar los datos extraídos por área de impacto: SEO, *social ads*, *email marketing*, todo el tráfico web, etc., y dimensión de análisis que se ha de aplicar: conversión, comercial, económica, de marca, etc., para plantear diferentes escenarios de toma de decisiones.
- Hacer prueba y error con *testing*. Responderemos a la pregunta ¿por qué? validando en cada momento el correcto camino que debemos seguir con el lanzamiento de diferentes hipótesis, cada una con acciones concretas que hemos de desarrollar.
- Facilitar la toma de decisiones basándonos en los resultados de los *testing*.
- Medir el ROI en marketing digital por fuente de tráfico, canal, campaña y acción.
- Aumentar la conversión final del sitio web y, por ende, los ingresos totales *online*.

El objetivo de esta segunda fase es poder transformar la información en conocimiento.

4. Negocio

Una vez definidos los datos que hay que analizar por el tipo de fuente y canal y diseñados el modelo de datos básico y el SIM, llega la hora de aplicar a la toma de decisiones el foco de negocio. Para ello debemos tener en cuenta estos aspectos:

- Contextualizar el dato dentro de la estrategia digital de la marca basándonos en unos objetivos SMART y en unos KPI estratégicos.
- Incorporar a la toma de decisiones indicadores de rentabilidad como el ROI, el ROAS, el beneficio neto y los márgenes de contribución. Se trata de indicadores y ratios financieros que hay que aplicar por canal de tráfico y por tipo de campaña y acción.
- Añadir datos estratégicos del *benchmarking* de competidores para entender la situación competitiva de la marca en el entorno digital en el que opera.

- Analizar datos históricos: ingresos por canal, rentabilidad por tipo de cliente, valor medio de pedido, etc., y variaciones medias periodificadas: mes anterior, año anterior, semestre de este año en relación al semestre anterior, etc.

Con todos estos ingredientes extraeremos las desviaciones respecto a los objetivos marcados y analizaremos el dato para tomar la decisión de negocio más eficiente. En este punto podemos ayudarnos de alguna herramienta de inteligencia de negocio, como Power BI, Tableau o Qlik, para extraer ese dato que se nos escapa y que resulta la clave del éxito (lo que se conoce como *insight*). Una vez tomada la decisión del negocio basada en el análisis de datos, hay que volver a medir el impacto, retroalimentar y reajustar el modelo de datos.

El objetivo de esta tercera fase consiste en transformar el conocimiento en *insights* válidos de negocio.



CAPÍTULO 2



MODELO DE MADUREZ DIGITAL



1. Dibujar el modelo de madurez digital

El modelo de madurez digital nos ayudará a profundizar en el diseño de la medición exitosa de la estrategia digital de nuestra marca. Por ello debemos avanzar en trabajar los tres ejes del capítulo anterior (*data*, analítica y negocio) pero estableciendo una metodología profesional. El primer peldaño consiste en dibujar un modelo de madurez digital válido para nuestra empresa *online*. Para ello tenemos que entender dónde se encuentra nuestro negocio *online* y diseñar, personalizar y aplicar cada una de las cuatro fases de análisis para ayudarnos a medir con éxito nuestra estrategia digital, siempre avanzando de la fase 1 a la fase 4, para ir creciendo en complejidad y eficiencia en la toma de decisiones.

Fase 1: diseña tu modelo de datos

En esta fase empezaremos por el diseño básico del modelo de datos basándonos en la estrategia *online* definida que veremos en el capítulo 6:

- **Objetivo:** conocer y entender el negocio *online*.
- **Estrategia:** ordenar la gestión de los datos priorizando y focalizando en función de objetivos, área y canal.
- **Método:** diseño y análisis del modelo de datos establecido.

Un método eficaz consiste en construir una matriz sencilla con cuatro áreas de impacto: captación, retención, rentabilidad y clientes, teniendo en cuenta para cada área:

- Los canales de tráfico o adquisición digital: SEO, redes sociales, *email marketing*, directo, etc.
- Las fases del proceso de compra del cliente: descubrimiento (*awareness*), consideración (*consideration*), acción o decisión (*action*) y recomendación o fidelización (*advocacy*).
- Las plataformas y herramientas internas y/o externas y el tipo de dato que hay que analizar: interno versus externo y cuantitativo versus cualitativo.

De esta manera nos focalizaremos en áreas clave del negocio para saber cuáles son y dónde están los datos más relevantes para mejorar de manera directa la toma de decisiones.

Podemos convertir la matriz en una sencilla base de datos en Excel donde centralizar la información relevante del negocio por tipo de cliente, área de impacto y canal de la siguiente manera:

Fase 2: analiza los datos de tu negocio

Una vez diseñado el modelo de datos, empezamos a recoger y analizar datos de las acciones digitales de la marca, desde campañas de *social ads* hasta datos de carrito medio. Esto significa empezar a

generar un histórico de datos que recogeremos en nuestra primera base de datos, clave para poder trabajar qué ocurre en el negocio y por qué (modelos descriptivos y de diagnóstico). En otras palabras, se trata de rellenar las hojas creadas en Excel con datos mensuales por tipo de cliente o *buyer* persona, área de impacto y canal:

- Objetivo: mejorar los resultados de negocio con el análisis de los datos.
- Estrategia: trabajar la optimización de los datos de los canales *online*.
- Método: análisis digital de nivel medio.

Con los datos históricos podemos empezar a:

- Analizar tendencias destacadas que nos den información contextual de calidad.
- Analizar la estacionalidad de la marca versus la competencia y el sector.
- Medir y corregir los test y las hipótesis lanzadas para optimizar las acciones digitales.
- Detectar patrones que nos aporten claves para aplicar en la estrategia digital.
- Diseñar previsiones, por ejemplo, con análisis regresivos (lineal, polinómico, exponencial, etc.).
- Diseñar escenarios de acción y toma de decisiones más complejos.

En definitiva, transformar el dato en información y la información en conocimiento para mejorar la toma de decisiones.

Fase 3: optimiza los datos digitales

Con las dos primeras fases desarrolladas y maduras, podremos pasar a realizar análisis más complejos que se centrarán en el cliente (los veremos con más detalle en el capítulo 5): ciclo de vida del cliente, valor de vida del cliente (*Customer LifeTime Value* [CLTV]), sentimiento en los perfiles sociales, análisis RFM (*Recency, Frequency,*

Monetary value) para determinar quiénes son los mejores clientes en función de la última compra, frecuencia de compra y gasto medio (enfoque válido para segmentar la cartera de clientes), análisis de ingresos recurrentes mensuales (*Monthly Recurring Revenue* [MRR]) e identificación de nuevas oportunidades (*insights*).

- Objetivo: aprovechar al máximo las capacidades del negocio.
- Estrategia: desarrollar un conocimiento profundo del cliente (*customer centric*).
- Método: análisis digital avanzado.

Para finalizar esta fase, veamos algunos conceptos y fórmulas para refrescar la memoria:

$$\text{CLTV} = \text{Ingreso medio} \times \text{Tasa de recurrencia} \times \text{Margen bruto}$$

Valor neto de los ingresos que nos genera un cliente durante el tiempo que permanece con nosotros.

$$\text{Ingreso medio} = \text{Ticket medio}$$

Cuánto compra nuestro cliente cuando compra expresado en euros.

$$\text{Tasa de recurrencia}$$

Número de veces que el cliente acude a nosotros durante su vida con nosotros.

$$\text{Margen bruto} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Margen comercial que se obtiene por la venta de nuestro producto/servicio.

$$\text{MRR} = \text{Ingreso por cada cliente} \times \text{N.º de clientes}$$

Cantidad de ingresos predecibles que una compañía espera recibir mensualmente.

Variación neta MRR = Nuevo MRR + Expansión MRR – MRR perdido

Nuevo MRR: MRR de clientes nuevos de este período.

Expansión del MRR: MRR ampliado en este período de clientes existentes, es decir, los que hacen algún tipo de *upgrade* y pagan más.

MRR perdido: MRR perdido de cancelaciones o *downgrades* de clientes existentes.

Fase 4: aplica inteligencia de negocio real

En esta última fase de maduración digital entramos en niveles complejos de técnicas de *data science* con diseño de modelos prescriptivos, uso de algoritmos y *machine*:

- Objetivo: impactar exponencialmente en el mercado.
- Estrategia: trabajar el diseño de modelos estadísticos complejos.
- Método: análisis de regresión, predictivo, clusterización, modelos de atribución, algoritmos o afinidad (analítica avanzada).

En esta fase podremos, por ejemplo, diseñar una promoción *online* para una tipología de persona y predecir el comportamiento real del cliente respecto al volumen de compras, la inversión óptima necesaria y el ROI casi real con márgenes de error y desviaciones muy pequeños simulando y entrenando los modelos previamente. Se trata de modelos inteligentes que aprenden y se ajustan con los datos y resultados obtenidos.