



Actividad financiada por el Área de Promoción de Empleo del Ayuntamiento de Gijón/Xixón

DIGICOM DATA-DRIVEN





Datos e Indicadores en el comercio

Los datos son el nuevo petróleo...

Esta expresión, que ya es de uso común, plasma el **gran potencial que el análisis de los datos presenta** para todo tipo de empresas; el comercio no es una excepción.

Se hace patente la necesidad de aprovecharlos para prevenir problemas derivados de un abuso de la intuición y la experiencia en la toma de decisiones, del exceso de “ojímetro”...

... Porque el dato mató el relato



Hacia un comercio data-driven

Los datos son indispensables para tener una visión clara y completa de todos los ámbitos del comercio, de forma que **sea posible tomar decisiones de tipo estratégico**.

Para obtener el máximo provecho de ellos, es necesario contar no solo con ciertos elementos técnicos, sino también con visión y enfoque adecuados.

Es habitual hablar de distintas fases o etapas en las que un comercio se puede encontrar en relación a su actitud hacia los datos, al uso que se hace de ellos y al beneficio que consigue: es el denominado **modelo de empresa data-driven**, que es 100% aplicable al comercio.



El valor de los datos no es sólo táctico, sino estratégico

- Una vez que se ha vencido la resistencia inicial y se despierta el interés por los datos, es habitual que **los primeros esfuerzos se enfoquen en tener datos**, que generalmente se obtendrán de distintas fuentes.
- El siguiente paso suele orientarse a **conseguir respuestas a la pregunta “¿qué pasó?”**: los datos recopilados empiezan a analizarse, con el fin de disponer de información que permita conocer el estado de diferentes cuestiones:
 - *¿Cuánto se ha vendido el último mes? ¿Qué producto ha tenido más ventas este año? ¿Cuánto invertí en compras la pasada temporada? Etc.*
- Aunque es habitual que muchos comercios y empresas se queden en el punto anterior durante mucho tiempo, **es necesario avanzar hacia un nuevo estado**, donde se persigan nuevas respuestas: **“¿por qué pasó?”**:
 - *¿Por qué los martes viene más gente a la tienda?*
 - *¿Por qué tengo más visitas a la web el último mes?*
 - *¿Por qué he tenido menos ventas del producto X?*
 - *¿Por qué el último jueves de marzo aumentaron tanto los seguidores en Instagram?*
 - *¿Por qué la publicación X funcionó, pero la Y no?*

El valor de los datos no es sólo táctico, sino estratégico

El objetivo último, además de las respuestas para las dos cuestiones anteriores, pasa por buscar una nueva respuesta: **“¿qué pasará?”**

“Lo que no se mide, no se controla, y, por tanto, no se mejora”



**Predicción de la
demanda**



**Gestión eficiente de stock
y de las compras**



Optimización de precios



**Segmentación de clientes para identificar
patrones de compra, preferencias y
comportamientos**



Detección de tendencias

Tener siempre presente el verdadero objetivo



Data



Information



Presentation



Knowledge



EpicGraphic.com

La dificultad de aprovechar los datos

Para que se pueda realizar un aprovechamiento verdaderamente efectivo de los mismos, es necesario contar con una serie de elementos indispensables, tanto de tipo estratégico como técnico, que en muchas ocasiones no están presentes debido a distintas cuestiones:

- **No se sabe si se cuenta o no con datos de valor, dónde están, o cuáles son.**
- **Se generan datos, pero no se están recogiendo, o lo que se captura no tiene la calidad adecuada.**
- **Los datos están en formatos que no son manipulables.**
- **Se tienen datos, pero no se sabe cómo explotarlos, o no se dispone de conocimientos para ello.**
- **Se encuentran dificultades tecnológicas y procedimentales.**
- **Existe miedo al uso indebido de datos, y preocupaciones sobre la seguridad y la privacidad.**



Métricas, indicadores y KPI

Aclarando conceptos: medidas, métricas, indicadores y KPI



Medidas

Una medida es un valor de datos único y específico. Por ejemplo, 7 centímetros, 25 grados, 500 mililitros...

Métricas

Son combinaciones de una o varias medidas, y por tanto son cuantificables (medibles).

- Se habla de **métricas directas** cuando se basan en una única medida, como longitud, peso, volumen, stock de un producto concreto (unidades)...
- Si se analizan de forma combinada, se denominan **métricas indirectas**, como por ejemplo la velocidad, la fuerza, la proporción de no conformidades recibidas de un proveedor en un año...

Indicadores

Son métricas (directas e indirectas) que tienen por objeto **proporcionar información** sobre cuestiones relacionadas con la actividad de una empresa. **Podrán ser cuantitativos o cualitativos.**

Un caso particular de indicadores son los llamados KPI (key performance indicator=indicador clave de rendimiento), que se utilizan para reflejar puntos especialmente importantes con los que *conocer si se están cumpliendo los objetivos.*

¿Cómo saber qué indicadores son adecuados?

A la hora de elegir los indicadores, es necesario preguntarse:

- ¿Qué necesito medir? ¿Por qué?
- ¿Quién va a analizarlo?
- ¿Para qué necesita este dato esa persona?
- ¿Qué decisiones tomará basándose en él?

Las características que distinguen a unos indicadores y KPIs adecuados son:

- a) Se refieren una **actividad importante o crítica**
- b) El **beneficio** que se obtiene de su uso supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo
- c) Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden **representar la evolución** del concepto valorado
- d) Son **fiables**, es decir proporcionan confianza sobre la validez de las sucesivas medidas
- e) Son **fáciles** de establecer, mantener y utilizar
- f) Son **compatibles** con los otros indicadores, y por tanto permiten la comparación y el análisis

Eligiendo indicadores y KPIs

Usando el símil de un viaje por carretera, veamos la diferencia entre indicadores y KPIs, y cómo elegirlos.

Recordemos:

Los KPIs van vinculados a los objetivos (llegar pronto, gastar poco, recorrer la mínima distancia...).

**Los KPI son las
"luces rojas"**



Pautas para seleccionar los mejores indicadores y KPI

Es necesario volver a insistir en que **para contar con unos indicadores y KPIs óptimos se han de tener claros los objetivos que se persiguen**, ya que en base a éstos se podrán identificar los otros.

A la hora de elegir o definir un objetivo, se recomienda seguir el **enfoque “SMART”**, con el que se establecen una serie de características que deben reunir:

- **Specific:** Debe ser lo más específico posible, respondiendo a las preguntas “qué, quién, dónde, cuándo y por qué”
- **Measurable:** Ha de ser medible al 100%
- **Achievable:** Deber ser alcanzable con los recursos y capacidades disponibles
- **Relevante:** Debe tener sentido y valor para lo que se desea conseguir
- **Time-bound:** Debe poder vincularse a un periodo de tiempo concreto

Si no tienes objetivos, no puedes medirlos

S M A R T

(en español, MARTE)

Ejemplos de objetivos

¿Vender más? ¿Tener más clientes? ¿Menos devoluciones? ¿Mas seguidores en RRSS? ¿Más compradores fieles? ¿Más clientes nuevos? ¿Menos ventas con descuento? ¿Más visitas desde canales sociales? ¿Mejor posicionamiento de la tienda online para cierto producto? ¿Menos costes de envío? ¿Más pagos por tarjeta? ¿Más recomendaciones? ¿Menos desperdicios de tiempo en la gestión del almacén? ¿Menos rotura de stock? ¿Más unidades vendidas por día? ¿Menos desfases entre planificación y ejecución? ...

Ejemplos de sistemas de KPI en base a objetivos

OBJETIVO 1:
Aumentar un 10%
las ventas en el
siguiente trimestre

KPI: Ventas diarias
KPI: Tasa de conversión
KPI: Tráfico del sitio

OBJETIVO 2:
Aumentar un 20% el
tráfico web en el año
siguiente

KPI: Tráfico del sitio
KPI: Fuentes de tráfico
KPI: Enlaces en canales sociales
KPI: Tasa de rebote

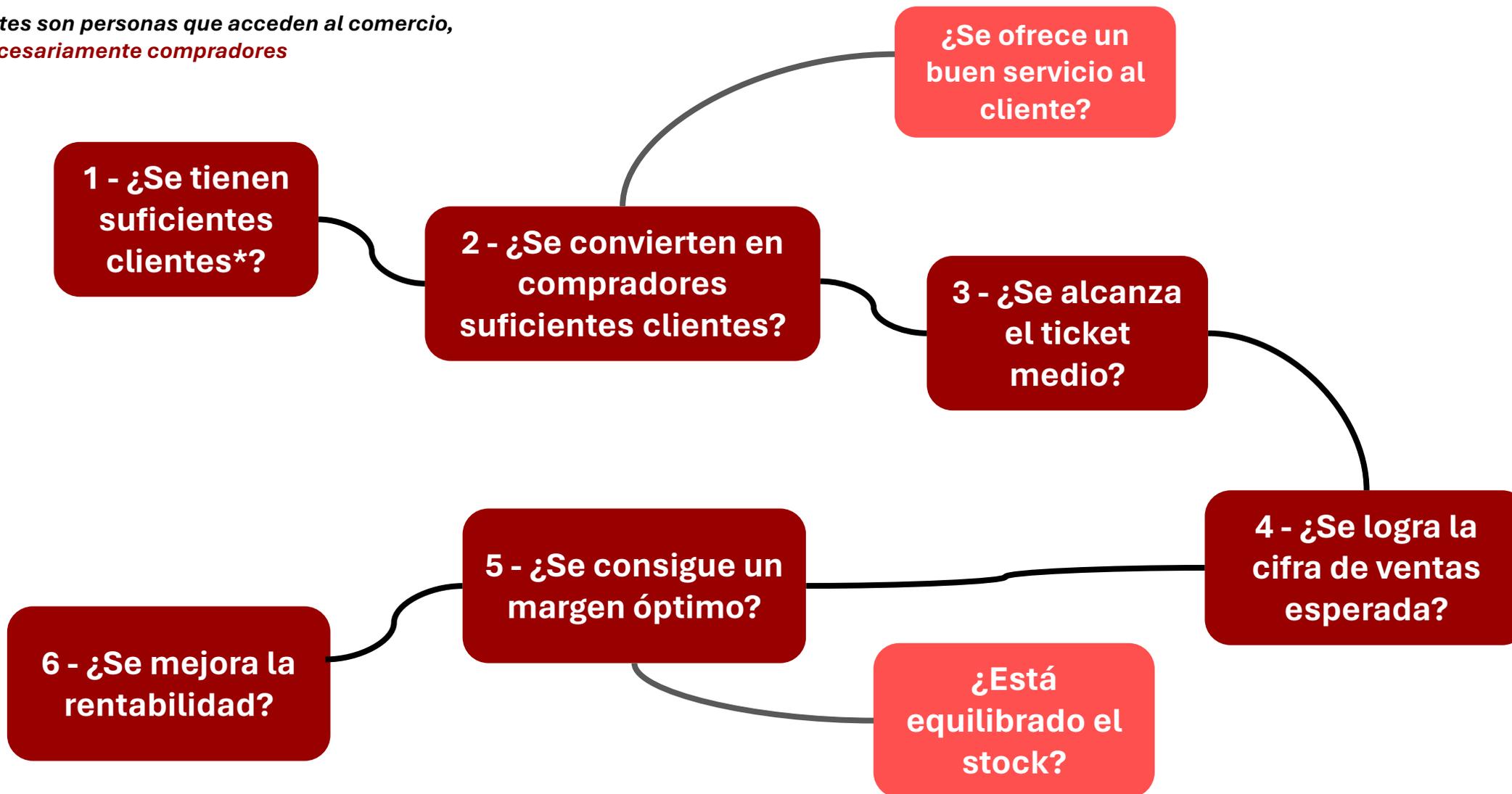
OBJETIVO 3: Reducir
incidencias en
pedidos a la mitad en
el próximo semestre

KPI: Clasificación de incidencias
KPI: N.º de incidencias
KPI: Área de incidencia

Propuesta de indicadores según el modelo de gestión por KPI en retail (Retail Scorecard)



**Los clientes son personas que acceden al comercio,
no son necesariamente compradores*



Extraído de “Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos”, de Marcos Álvarez
<https://es.scribd.com/document/478655096/Cuadro-de-Mando-Retail-Los-indicadores-clave-KPI-de-los-comercios-altamente-efectivos-pdf>

1 - ¿Se tienen suficientes clientes?



¿Se tienen suficientes clientes?

- Un primer paso con el que empezar a disponer de una visión más completa puede ser **llevar un control de las personas que entran al comercio físico y/o que visitan la tienda online.**
- En el caso de la tienda física, puede ser interesante añadir información adicional que permitan obtener unos patrones más detallados:
 - Meteorología (sol, lluvia, frío, etc.)
 - Fecha
 - Día de la semana
 - Franja horaria



Crecimiento del tráfico

- Hace referencia a periodos temporales concretos.
- Permite **medir el potencial de atracción de clientes** que tiene el comercio.
- Se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Tráfico del periodo actual} - \text{Tráfico del periodo anterior}}{\text{Tráfico del periodo anterior}} \times 100$$

Fidelidad de clientes

- Existen dos indicadores que pueden utilizarse para analizar esta cuestión:

$$\% \text{ fidelidad: } \frac{\text{Ventas de clientes que repiten}}{\text{Ventas de clientes totales}} \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{Crecimiento} \\ \text{fidelidad} \\ \text{(por periodo):} \end{array} \frac{\text{Clientes fieles (actual)} - \text{Clientes fieles (anterior)}}{\text{Clientes fieles (anterior)}} \times 100$$

Abandono de clientes fieles

- También denominado CR (Churn Rate), se mide por periodos de tiempo:

$$\frac{\text{Clientes fieles que no han comprado en el periodo}}{\text{Clientes fieles al comienzo del periodo}} \times 100$$

Coste de Adquisición de Cliente (CAC)

- Es muy habitual a la hora de comprobar si las acciones promocionales orientadas a captar clientes tienen impacto, sobre todo en relación al coste que supone lograrlo.
- Se emplea a menudo en la promoción online, pero es también aplicable a la actividad comercial más “tradicional”:

$$\frac{\text{Inversión total en marketing y ventas}}{\text{Nº clientes conseguidos}}$$

Valor del Cliente (CLTV)

- Recurre a distintas métricas para su cálculo, y existen diferentes formas de hacerlo. Una de ellas es esta:

**Valor promedio de compra x N° de compras anuales x
Vida media del cliente (ACL)**

ACL:

**Media de años en los que los clientes está activos
N° total de clientes únicos**

2 - ¿Se convierten suficientes clientes en compradores?



Tasa de Conversión

- Refleja el % de clientes (recordemos, personas que entran al comercio) **que se convierten en compradores en un periodo de tiempo determinado:**

$$\frac{\text{Operaciones de venta}}{\text{Clientes que acceden al comercio}} \times 100$$

2.1 - ¿Se ofrece un buen servicio al cliente?



¿Se ofrece un buen servicio al cliente?

- Aunque es algo complejo de medir con precisión, es una oportunidad para detectar puntos fuertes y, sobre todo, áreas de mejora.
- La realización de **encuestas de satisfacción** es una de las formas habituales para obtener la visión del cliente sobre cuestiones relacionadas con la calidad de la atención, la facilidad para la compra, la resolución de dudas y problemas, etc.



3 - ¿Se alcanza el objetivo de ticket medio?



Ticket Medio

- Representa el importe medio de cada compra que se hace en el comercio.
- Se calcula por periodos.
- En este valor influye tanto el **precio medio de los artículos (Pme)** comprados como el **número medio de unidades que se compran** en cada transacción (**UPT**), por lo que idealmente se deben calcular por separado:

$$\text{Pme: } \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total unidades vendidas}}$$

$$\text{UPT: } \frac{\text{Total unidades vendidas}}{\text{Nº de transacciones}}$$

Ticket Medio

- Con los anteriores valores disponibles, el ticket medio podría calcularse así:

Ticket medio: **Precio Medio x UPT**

4 - ¿Se logra la cifra de ventas esperada?



Ventas (por periodo)

- La fórmula usada para su cálculo emplea métricas que ya se han visto anteriormente.
- Permite también obtener cualquiera de los otros elementos cuando se desee comprobar un supuesto escenario. De hecho, ese es su gran valor, puesto que permite conocer qué conversión habría que lograr para conseguir ciertas ventas, o cuántos clientes serían necesarios, etc.

Clientes que entran en la tienda x Conversión x UPT x Pme

Crecimiento de ventas

$$\frac{\text{Operaciones de venta}}{\text{Clientes que acceden al comercio}} \times 100$$

5 - ¿Se consigue un margen óptimo?



Margen Comercial

- Es la **diferencia entre el precio de venta y el de adquisición de la mercancía** (sin tener en cuenta el IVA).
- Es **ESENCIAL para comprobar la viabilidad de las promociones y descuentos**, y en qué cuantía.
- Es recomendable **analizarlo por artículo y/o campaña donde haya márgenes específicos**, y no obtener solo el mix global.
- Hay dos formas de considerarlo:

A valor: Ingresos por venta (sin IVA) – Compras (sin IVA)

Porcentual: $\frac{\text{Ventas} - \text{Compras}}{\text{Compras}} \times 100$

5.1 - ¿Está equilibrado el stock?



Ventas directas (Sell Through)

- Permite conocer **cuanto stock se vende en un periodo determinado respecto del que se ha recibido** en ese mismo periodo.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ unidades vendidas}}{\text{N}^{\circ} \text{ unidades recibidas}} \times 100$$

Rotación de Stock

- Cantidad de veces que el stock total o el de un producto se renueva en un determinado periodo.
 - Es un indicador sobre cómo se gestionan el stock y las compras, y es muy variable en función del tipo de productos que se vendan.
- Se debe encontrar el equilibrio entre tener suficiente producto para atender la demanda y vender todo lo que se ha comprado.
- **Se puede calcular bien en unidades, o bien en su valor económico** (generalmente, teniendo en cuenta el precio de coste de los artículos)

$$\frac{\text{Ventas del periodo}}{\text{Stock medio del periodo}}$$

- El stock medio se calcula **dividiendo por dos la diferencia entre el stock inicial y el final.**

Diferencia de inventario

- Diferencia entre el inventario real y el contable, tanto en n.º de unidades como en valor.
- Existen dos versiones:

Valor: **Valor del stock teórico – Valor del stock real**

%:
$$\frac{\text{Diferencia de inventario en valor}}{\text{Ventas (sin IVA)}} \times 100$$

6 - ¿Se mejora la rentabilidad?



Antes de nada, algo indispensable: La cuenta de resultados

- **No es un indicador**, sino un conjunto de información que debería obtenerse anualmente en todo negocio, ya que es clave para detectar qué cuestiones han de mejorarse para mejorar la rentabilidad.
- Los importes no llevan IVA.

CONCEPTO		CÓMO CALCULARLO
1	Ventas	
2	Coste de las ventas	
3	MARGEN COMERCIAL	= 1 - 2
4	Diferencia de inventario	
5	MARGEN BRUTO	= 3 - 4
6	Personal	
7	Alquileres	
8	Gastos generales	
9	Marketing	
10	Otros	
11	EBITDA	= 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
12	Amortizaciones	
13	EBIT	= 11 - 12
14	Impuestos	
15	BENEFICIO NETO	= 13 - 14

EL EBITDA

- Es una medida de rentabilidad que refleja los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
- Se puede obtener de dos formas desde la cuenta de resultados:
 - **Beneficio neto + Intereses + Impuestos + Depreciación + Amortización**
 - **Ingresos – Coste de lo vendido – Gastos de venta, generales y administrativos**

CONCEPTO		CÓMO CALCULARLO
1	Ventas	
2	Coste de las ventas	
3	MARGEN COMERCIAL	= 1 - 2
4	Diferencia de inventario	
5	MARGEN BRUTO	= 3 - 4
6	Personal	
7	Alquileres	
8	Gastos generales	
9	Marketing	
10	Otros	
	EBITDA	= 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
12	Amortizaciones	
13	EBIT	= 11 - 12
14	Impuestos	
15	BENEFICIO NETO	= 13 - 14



Umbral de rentabilidad

- Indica el nivel mínimo de ventas necesario para tener beneficio 0.
- **Marca el límite de la viabilidad**, ya que por debajo de este umbral, el comercio no sería viable.

Costes totales estimados

% margen estimado

- De él se puede obtener la **Compra Mínima Necesaria** para alcanzar el umbral de rentabilidad:

$(1 - \text{Margen estimado}) \times \text{Umbral de rentabilidad}$

- A menor umbral de rentabilidad, más opciones para obtener mayor beneficio.

Coste de personal

- En los costes de personal se incluyen los salarios, la SS, posibles comisiones, etc.
- Los límites recomendables del coste de personal están entre el 10% y el 12%

$$\%: \frac{\text{Costes totales estimados}}{\text{Ventas (sin IVA)}} \times 100$$

ROI (Retorno de la inversión, tasa de retorno o tasa de beneficio)

- Permite decidir hasta qué punto una inversión puede merecer o no la pena.
- Necesita disponer de la cuenta de resultados (bien del ejercicio o bien una provisional).

$$\%: \frac{\text{Beneficio obtenido}}{\text{Inversión realizada}} \times 100$$

Extra:

Algunos indicadores para el marketing online



Abandono de carrito

- Para las tiendas online.

$$1 - \frac{\text{N}^\circ \text{ de compras completadas}}{\text{N}^\circ \text{ de carritos creados}} \times 100$$

Coste de Adquisición del Cliente

Inversión total en marketing y ventas

Nº clientes conseguidos



Valor del Cliente (CLTV)

**Valor promedio de compra x N° de compras anuales x
Vida media del cliente (ACL)**

ACL:

**Media de años en los que los clientes está activos
N° total de clientes únicos**

Análisis RFM

- Permite segmentar a los clientes y optimizar las promociones en función de sus perfiles.
- RFM representa a **Recencia, Frecuencia y Valor Monetario**:
 - Recencia: se basa en la fecha de la compra más reciente
 - Frecuencia: N° de transacciones en un periodo (generalmente, un año)
 - Valor monetario: ventas totales o promediadas para el cliente

Análisis RFM

- Se crea una matriz de 3 x 3 donde englobar a los clientes, que permite obtener hasta 27 perfiles distintos
- A cada columna (que representará R, F y M) se le pueden asignar tres valores, del 1 al 3, siendo el 1 el mejor (más reciente, más frecuente y más valor de la compra) y el 3 el peor.

RECENCIA	FRECUENCIA	VALOR MONETARIO
1	1	1
2	2	2
3	3	3

Análisis RFM

- En función de los resultados, algunos perfiles comunes que pueden detectarse son:
 - Mejores clientes: R-1, F-1 y M-1
 - Clientes nuevos que hacen mucho gasto: 1-3-1 y 1-3-2
 - Clientes leales activos con menor gasto: 1-1-2 y 1-1-3
 - Buenos clientes "dormidos": 3-1-1, 3-1-2, 3-2-1 y 3-2-2

¿Qué pasos dar?



1. Elige un **objetivo**
2. Define qué **KPIs** son necesarios/recomendables
3. Indica qué **datos** requiere cada KPI
4. ¿**Dónde** obtener esos datos?



Actividad financiada por el Área de Promoción de Empleo del Ayuntamiento de Gijón/Xixón

