

## SPRINT 5:

### País seleccionado para el análisis: Suecia

Suecia, ubicada en el norte de Europa, tiene una población de aproximadamente 10.67 millones de personas en 2022. Su economía es robusta y diversificada, con sectores destacados en tecnología avanzada, manufactura y servicios financieros. El PIB per cápita de Suecia es de alrededor de 56,040 dólares, ubicándola entre los 20 países más ricos del mundo. La capital, Estocolmo, es el principal centro económico y cultural del país.

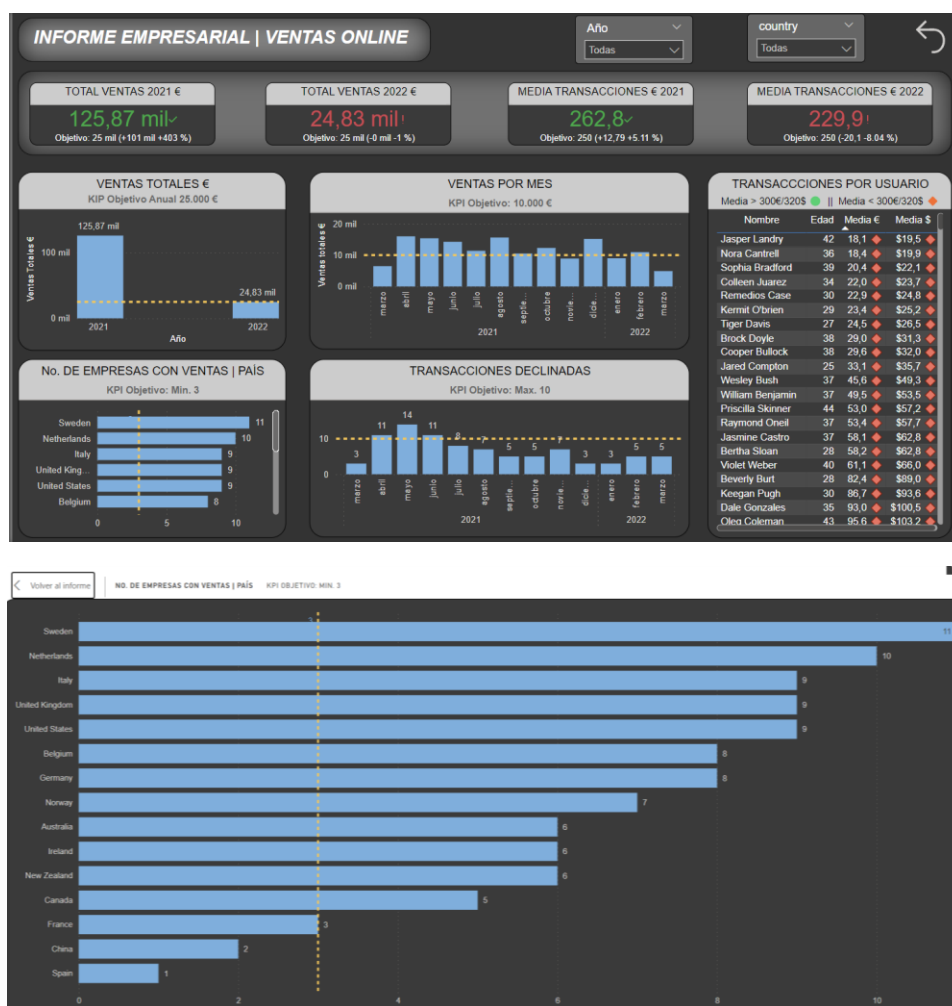


Antes de comenzar el análisis de las visualizaciones en Power BI para Suecia, es importante destacar que la serie temporal no permite realizar comparaciones de un año a otro debido a la falta de datos de 12 meses para cada año calendario. Sin embargo, es relevante mencionar que algunas empresas generan su información financiera ajustada a las características intrínsecas del sector y, debido a su estrategia empresarial determinada por la alta dirección o por cuestiones operativas, como el tiempo requerido para la consolidación de los estados financieros, los informes pueden no comenzar necesariamente en el primer mes del año. En este

sentido, si se parte del supuesto de que el sector económico o las características particulares de la empresa lo requieren, lo correcto sería realizar únicamente el análisis de un año económico para la empresa, empezando el 17/03/2021 y finalizando el 16/03/2022.

Debido a que no se dispone de más información sobre la estrategia empresarial, las características del sector o las particularidades operativas, el análisis se realiza en base a los años calendario teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente.

## DASHBOARD GLOBAL



Lo más relevante de la visualización global es que Suecia presenta la mayor cantidad de empresas con transacciones aceptadas en comparación con otros países, acumulando un total de once empresas. Esto permite inferir que la concentración de la cartera de clientes no es alta y, por lo tanto, el riesgo de perder el mercado en este país no es significativo, a diferencia de países como España,

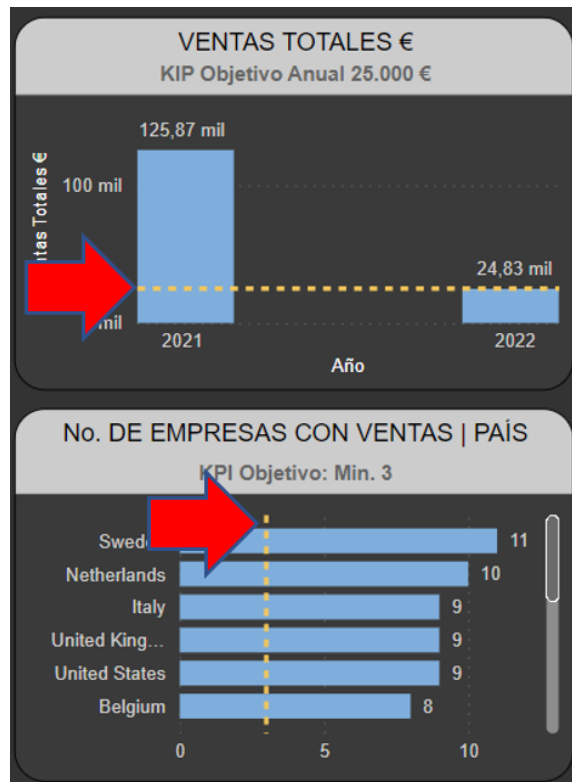
donde la presencia de la empresa está representada por un solo cliente. Esto genera una desventaja competitiva en el mercado español desde el punto de vista de una de las cinco fuerzas competitivas de Porter: el poder de negociación de los clientes, y una ventaja relativa para Suecia, aparentemente.

Otra conclusión que puede derivar de la lectura de este grafica es el peso que puede tener Suecia en el resultado final de la empresa en términos de margen neto, si bien la diversificación de la cartera de clientes disminuye el riesgo de un perdida de mercado, es un análisis diferente el porcentaje que representa en el resultado operacional de la compañía (EBITDA), lo que abre el panorama de análisis a la estrategia operativa (financiera) de fuentes de ingresos y egresos por país, e incluso de la estrategia corporativa entorno a decisiones de inversión o des inversión de capital en mercados específicos.

Esta primera aproximación para determinar la posición de la empresa en el mercado sueco es muy valiosa, ya que plantea las siguientes preguntas lógicas para profundizar en el análisis de inteligencia de negocios requerido para esta empresa en particular:

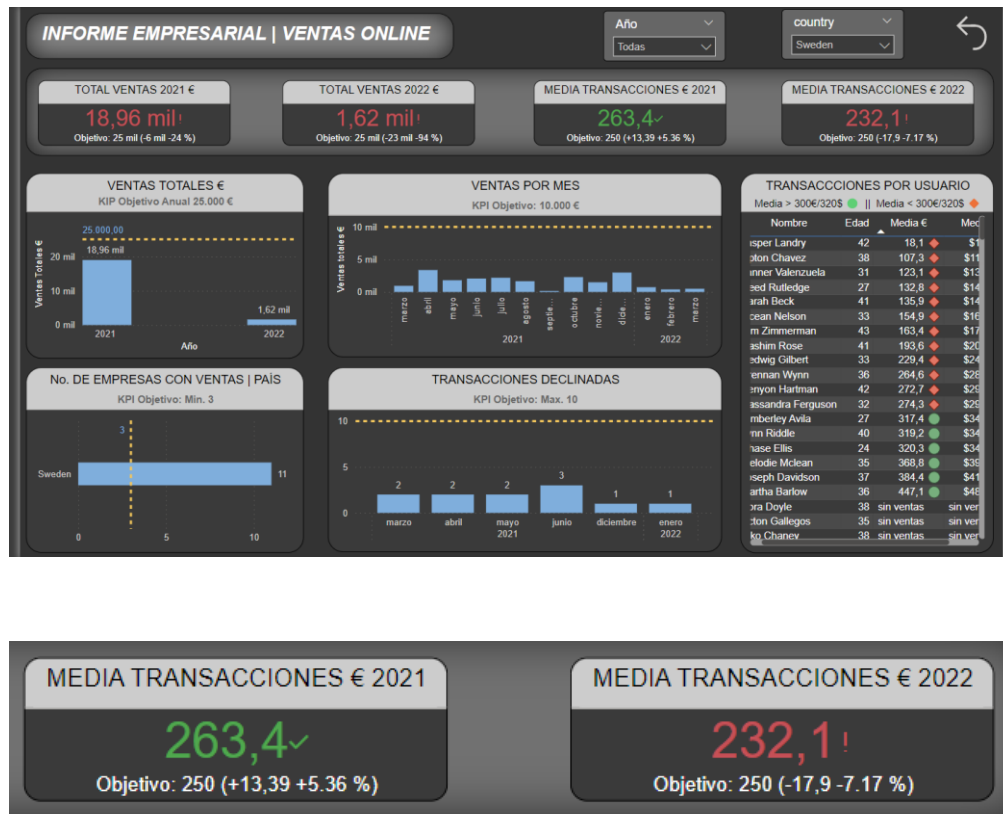
- ¿Cuál es el tamaño del mercado por país en el cual se desarrolla la competencia?
- ¿Qué cuota de mercado tiene actualmente la empresa?
- ¿Cuál es el estado de maduración del mercado en el que se encuentra la empresa por país?
- ¿Cuáles son los países clave donde se deben mantener operaciones comerciales de acuerdo a la estrategia corporativa, de negocio y operacional?
- ¿Cuál es el ROI de cada país y cuáles son las empresas que más aportan al resultado?
- ¿Cuál es costo de adquisición de un cliente?
- ¿Cuál es ratio del ciclo de vida del cliente (LTV)?

## KPI OBJETIVO



Otro aspecto a considerar en este análisis global, que afecta tanto a Suecia como al resto de los países, son los KPI objetivo de ventas (25.000) y de profundización de mercado (3). En el primer caso, se ha generado una sobre ejecución global del 403% en lo corrido del año 2021. Teniendo en cuenta esta información, se puede inferir que el resultado para 2022 puede no ser muy diferente. Esto pone en entredicho la precisión con la que se han fijado estos objetivos. De no haber una explicación lógica para esta sobre ejecución, es probable que estos KPI no esté atendiendo a los principios de un objetivo SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) o en español MARTE (Medible, Alcanzable, Retador, Temporal, Específico). Concretamente, al no ser un objetivo retador y al tratarse de un informe del área comercial, la productividad de la compañía puede verse afectada, fijar malos programas de retribución e incluso afectar la estrategia de personas, promoviendo al personal equivocado en base a indicadores de desempeño desajustados y en detrimento de la retención del capital humano de mayor talento de la compañía, lo que afecta indicadores tan sensibles como la rotación del personal y el retorno de la inversión destinado a la capacitación del talento humano. Se recomienda revisar con detenimiento estos KPI objetivo.

## DASHBOARD | Segmentador: country: Sweden

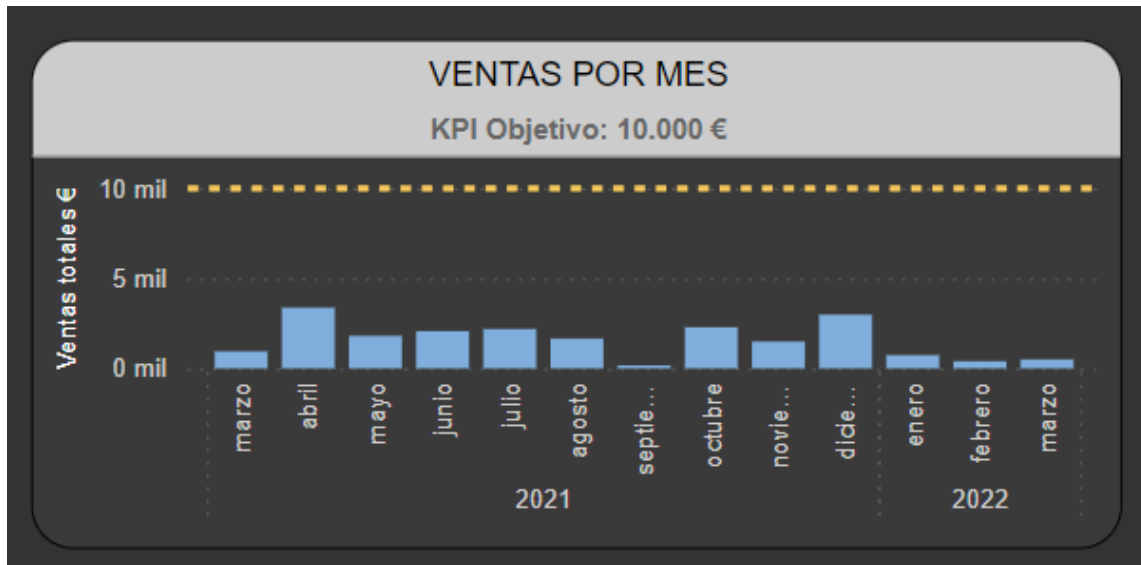


Una vez segmentada la visualización de Power BI por country: Sweden. Se extraen las siguientes conclusiones. Aunque no es posible una comparación directa de KPI de ventas 2021 frente al 2022, la media de las transacciones es un buen indicador de rendimiento que normaliza el efecto del tiempo y permite evaluar el desempeño, para el caso de Suecia, se evidencia un detrimento con respecto al año anterior del 11,8%, esto establece una alerta para verificar especialmente cuales fueron las acciones exitosas del año anterior desde el departamento de marketing y comercial para lograr los resultados y qué se está haciendo ahora para poder corregir el rumbo del año corriente, con miras a cumplir el objetivo anual o los planteados por la empresa.



Otro punto a destacar y en línea con el análisis de la primera sección es que Suecia además de contar con la mayor cantidad de empresas con transacciones exitosas, realiza un aporte muy significativo al KPI objetivo en ventas 2021 equivalente al 75,84% lo que establece otro indicio de que el KPI objetivo puede estar mal formulado debido a que esto quiere decir que con un solo país, la empresa está en la capacidad de cumplir las  $\frac{3}{4}$  partes de objetivo total, desestimando la importancia de países como Canadá (€ 14.71 mil | Ventas 2021), Alemania (€ 24.54 mil | Ventas 2021), Irlanda (€ 13.43 mil | Ventas 2021) y otros. Por su parte al calcular el peso de Suecia frente a las ventas totales 2021 representa un 15,06%, una medida más razonable que el cálculo frente al KPI Objetivo y por supuesto un porcentaje de participación nada desconsiderable para el país escandinavo. Los esfuerzos por conservar este mercado e incluso ampliar la cuota de mercado son fundamentales para mantener el éxito de la compañía, evaluar las ventajas competitivas temporales con las que se ha logrado conseguir este resultado en el 2021 será un determinante clave para mejorar el comportamiento del rendimiento de la media de transacciones del 2022.

## ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS



Las ventas parecen tener picos en los meses de abril y diciembre, sugiriendo posibles factores estacionales o promocionales en estos meses, mientras que hay una caída notable en los meses de invierno (enero y febrero), lo que puede indicar una estacionalidad negativa en esta época; el análisis sugiere que hay ciertos meses con mejor desempeño, especialmente en primavera (abril) y finales de otoño/invierno (diciembre), lo que podría ser útil para planificar campañas específicas y esfuerzos de ventas, siendo este patrón de estacionalidad útil para planificar estrategias de ventas, promociones y asignación de recursos en función de las tendencias observadas.

El patrón de estacionalidad en las ventas observado en el gráfico podría sugerir varios tipos de productos o sectores económicos específicos. Basándonos en los picos de ventas y las caídas observadas en ciertos meses, a continuación, se presentan algunos posibles productos o sectores económicos que podrían estar relacionados con esta estacionalidad en una empresa de ventas online:

### Moda y Ropa

- ✓ Primavera (abril): Aumento en ventas debido a la renovación del guardarropa para la nueva temporada.
- ✓ Final de Año (noviembre y diciembre): Incremento en ventas por promociones de Black Friday, Cyber Monday y compras navideñas.
- ✓ Caída en enero y febrero: Post-temporada de compras navideñas y de invierno, menos actividad comercial.

### **Electrónica de Consumo:**

- ✓ Abril: Nuevos lanzamientos de productos o promociones de primavera.
- ✓ Noviembre y diciembre: Altas ventas por descuentos significativos durante Black Friday, Cyber Monday y compras navideñas.
- ✓ Enero y febrero: Disminución después del período de alto consumo.

### **Hogar y Decoración:**

- ✓ Abril: Las personas comienzan a redecorar sus hogares con la llegada de la primavera.
- ✓ Diciembre: Incremento en ventas por decoraciones navideñas y regalos para el hogar.
- ✓ Caída en Invierno (enero y febrero): Menos interés en redecorar después de las fiestas.

### **Juguetes y Regalos:**

- ✓ Abril: Incremento por Pascua y otros eventos de primavera.
- ✓ Diciembre: Alto pico de ventas debido a las compras navideñas.
- ✓ Baja en enero y febrero: Disminución después de las fiestas.

### **Salud y Belleza:**

- ✓ Abril: Incremento en la compra de productos de belleza y cuidado personal para la primavera y el verano.
- ✓ Diciembre: Alto volumen de ventas por regalos y preparaciones para las fiestas.
- ✓ Menos Ventas en enero y febrero: Menor consumo después del gasto de las fiestas.

### **Deportes y Equipamiento Deportivo:**

- ✓ Abril: Aumento en ventas con el inicio de la temporada de actividades al aire libre.
- ✓ Diciembre: Incremento por regalos navideños.
- ✓ Disminución en enero y febrero: Después de las compras de fin de año y en meses fríos donde algunas actividades deportivas al aire libre son menos comunes.

Este análisis de estacionalidad por sectores económicos, le permite a la empresa tener una visión global de a donde se dirigen los recursos de las familias en los sectores que comparten su estacionalidad en las ventas, permitiendo evaluar alianzas estratégicas con compañías relevantes de otros sectores y generar sinergias que permitan potenciar el resultado final, el mismo análisis se puede hacer con los sectores económicos que presentan picos de ventas en el momento en que



la compañía objeto de estudio presenta caídas de sus ventas por la naturaleza del negocio y propender a genera sinergias.

Por otro lado, este primer análisis global le permitirá al departamento de marketing y comercial estructurar campañas de cross selling y up selling con el objetivo de incrementa el valor del carrito que finalmente adquiere el cliente final en su compra online.

## ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS Y CARTERA DE PRODUCTOS

product_name ▾	price ▾	colour ▾	weight ▾
Direwolf Stannis	\$161.11	#7c7c7c	1
Tarly Stark	\$9.24	#919191	2
duel tourney Lannister	\$171.13	#d8d8d8	1,5
warden south duel	\$71.89	#111111	3
skywalker ewok	\$171.22	#bdbdbd	3,2
dooku solo	\$136.60	#c4c4c4	0,8
north of Casterly	\$63.33	#b7b7b7	0,6
Winterfell	\$32.37	#383838	1,4
Winterfell	\$76.40	#b5b5b5	1,2
Karstark Dorne	\$119.52	#f4f4f4	2,4
Karstark Dorne	\$49.70	#141414	2,7
duel Direwolf	\$181.60	#a8a8a8	2,1



La observación detallada de la estacionalidad de las ventas y las características de los productos consignadas en la tabla dimensional correspondiente, permite determinar en base a los nombres de los productos y sus características como el precio y el peso, que la empresa está vendiendo figuras de acción, juguetes coleccionables, o recuerdos temáticos. Los nombres como "Direwolf Stannis", "Tarly Stark", "duel tourney Lannister", y "skywalker ewok" sugieren que los productos

están relacionados con personajes de series populares como "Game of Thrones" y "Star Wars". Estos nombres son indicativos de personajes y elementos de estas franquicias.

Esta información es muy relevante para entender el modelo en snowflake creado, desde el punto de vista del dato y desde el punto de vista empresarial permite obtener una aproximación al modelo de negocio utilizado para la creación de valor, que en este caso corresponde a un modelo de franquicias, concesiones de derechos de explotación de una marca o acuerdos comerciales con socios estratégicos, todos estos caracterizados por ceder una trozo de la cadena de valor para aprovechar la especialización de las empresa asentadas en los países en los cuales se quiere competir y generar un mayor impacto en el resultado de la compañía a través del aumento de los recursos y capacidades de operación propios de los aliados estratégicos. Entender el modelo de negocio determina la necesidad de fortalecer los canales online de ventas de los aliados ya que son estos el contacto directo con el cliente y los que determinaran gran parte del mapa de experiencia del cliente, posteriormente profundizaré en ¿Quién es el cliente y quien es el usuario final?, por ahora profundizo en la estacionalidad de las ventas y el modelo de negocio.

El acercamiento al modelo de negocio establece la necesidad de evaluar la calidad de los socios comerciales y puede resultar útil para determinar las causas de la disminución en la media de las transacciones en Suecia para el año 2022, se recomienda profundizar en la cadena de valor para evaluar puntos clave, como la tecnología utilizada por los terceros, el servicio al cliente, postventa y en general todo el mapa de experiencia del cliente desde el contacto inicial hasta la postventa, referidos y recompra, como también la cuota de mercado que representan en sus países y la entrada de nuevos competidores.

Para concluir con la estacionalidad en las ventas, la empresa corresponde al sector de entretenimiento y ocio, específicamente dentro del submercado de coleccionables y juguetes temáticos. Este sector incluye la fabricación y venta de productos relacionados con franquicias de entretenimiento populares y como muestra la visualización del dashboard de Power BI su comportamiento puede ser explicado de la siguiente manera:

- ✓ Primavera (abril): Aumento potencial en ventas debido a lanzamientos de nuevas temporadas de series, películas, o eventos relacionados con estas franquicias.
- ✓ Final de Año (noviembre y diciembre): Incremento significativo en ventas durante Black Friday, Cyber Monday y la temporada navideña, cuando las personas compran regalos.
- ✓ Disminución en enero y febrero: Después de las compras de fin de año

## ANALISIS DE LA CARTERA DE CLIENTES

Nombre	Edad	Media €	Media \$
Jasper Landry	42	18,1	\$19,5
Nora Cantrell	36	18,4	\$19,9
Sophia Bradford	39	20,4	\$22,1
Colleen Juarez	34	22,0	\$23,7
Remedios Case	30	22,9	\$24,8
Kermit O'Brien	29	23,4	\$25,2
Tiger Davis	27	24,5	\$26,5
Brock Doyle	38	29,0	\$31,3
Cooper Bullock	38	29,6	\$32,0
Jared Compton	25	33,1	\$35,7
Wesley Bush	37	45,6	\$49,3
William Benjamin	37	49,5	\$53,5
Priscilla Skinner	44	53,0	\$57,2
Raymond Oneil	37	53,4	\$57,7
Jasmine Castro	37	58,1	\$62,8
Bertha Sloan	28	58,2	\$62,8
Violet Weber	40	61,1	\$66,0
Beverly Burt	28	82,4	\$89,0
Keegan Pugh	30	86,7	\$93,6
Dale Gonzales	35	93,0	\$100,5
Olea Coleman	43	95,6	\$103,2

Nombre	Edad	Media €	Media \$
Abra Doyle	38	sin venta	sin ventas
Alika Valdez	34	sin venta	sin ventas
Allegra Stanton	34	sin venta	sin ventas
Allistair Holmes	34	sin venta	sin ventas
Aquila Haley	28	sin venta	sin ventas
Aquila Strickland	42	sin venta	sin ventas
Aretha Chang	26	sin venta	sin ventas
Astra Alexander	41	sin venta	sin ventas

Teniendo en cuenta el sector economico al que pertenece la compañía objeto de analisis y extrapolando su compartamiento al mercado del pais escandinavo, las edades de los clientes sugieren que los clientes no necesariamente son los consumidores finales, es el caso de padres comprando este tipo de productos a sus hijos, en este caso los padres serian el cliente, pero el consumidor final son los niños o adolescentes que hacen uso del producto, otro caso corresponde a aficionados o amantes del cine que serian tanto clientes como consumidores finales. Como se puede observar el analisis en esta primera etapa exploratoria genera la necesidad de realizar un analisis mucho mas profundo de la cartera de clientes, para alinear la estrategia de marketing a cada nicho de mercado dentro de una cartera global de clientes.

Finalmente, se recomienda retomar la relación con los clientes que no presentan ventas “sin venta” ya esto es un termómetro de la satisfacción del cliente y puede ser una variable correlacionada directamente con el comportamiento futuro de los clientes que, si están generando ventas actualmente, sin demeritar que el costo adquisición de un nuevo cliente frente a uno que ha comprado previamente es mucho más alto para una compañía. La recomendación consiste establecer campañas de marketing dirigidas a fortalecer esta relación basadas en un análisis data-driven del consumidor y el usuario final.