

# IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y BRECHAS OPERATIVAS EN PLANT CO.

por Lucila Aldana Quiñonez | Analista de Datos de Marketing

## Problema de Negocio

Plant Co., una empresa que vende productos relacionados con plantas, ha experimentado un estancamiento en el crecimiento de sus ingresos a pesar de ampliar su oferta de productos y su base de clientes. Los ejecutivos sospechan ineficiencias operativas y oportunidades de venta perdidas, pero no tienen claro qué impulsa el rendimiento a nivel granular.

Para abordar esto, la empresa necesita un informe de rendimiento completo y un panel de control dinámico e interactivo que proporcione información práctica sobre:

- Segmentos de bajo y alto rendimiento en productos, ubicaciones y cuentas de clientes.
- Ineficiencias operativas como inconsistencias en precios y costo de los bienes vendidos elevado.
- Oportunidades de crecimiento estratégico con potencial para una mayor inversión por producto, cuenta y región.

## Preguntas Clave de Negocio

### Ventas y Rendimiento

- ¿Qué productos o familias de productos generan más o menos ingresos y márgenes?
- ¿Qué regiones geográficas (países, códigos postales) tienen el mayor y el menor volumen de ventas?
- ¿Hay cuentas que suelen comprar por debajo del promedio o no reabastecen?

### Rentabilidad y Eficiencia Operativa

- ¿Dónde los márgenes brutos son bajos debido a costos de bienes vendidos altos o precios subóptimos?
- ¿Existen discrepancias de precios para el mismo producto en diferentes cuentas o regiones?
- ¿Qué tipos o tamaños de productos son más sensibles al precio?

### Información sobre Clientes y Mercados

- ¿Existen grupos geográficos con alto potencial según la densidad de ventas y la proximidad?
- ¿Cuál es el valor de vida útil (LTV) de los diferentes tipos de cuentas?
- ¿Qué categorías de productos están creciendo más rápido con el tiempo?

### Métricas Operativas

- ¿Cómo varía la combinación de productos por cuenta? ¿Afecta esto a la rentabilidad?
- ¿Hay algunos grupos de productos con exceso o falta de inventario según los patrones de ventas?

## Conjunto de Datos

El conjunto de datos incluye las siguientes variables:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| ● Cuentas                     | ○ Grupo de productos  |
| ○ ID de cuenta                | ○ ID grupo de productos                                     |
| ○ ID principal                | ○ Tamaño del producto                                       |
| ○ Cuenta (nombre del cliente) | ○ Tipo de producto  |
| ○ País / Código de país       | ● Datos de Ventas: 1 de enero de 2022 - 14 de abril de 2024 |
| ○ Código postal               | ○ Importe Ventas (USD)                                      |
| ○ Nombre de calle / Número    | ○ Cantidad  |
| ● Productos                   | ○ Precio (USD)  |
| ○ Nombre del producto         | ○ Costo Bienes Vendidos (USD)                               |
| ○ ID del nombre del producto  | ○ Fecha Cierre de Venta                                     |
| ○ Familia de productos        |   |
| ○ ID familia de productos     |   |

## OPCIONES DE VISUALIZACIÓN Y NAVEGACIÓN DEL TABLERO

El panel compara los datos del año seleccionado con los del año anterior para identificar áreas con bajo rendimiento operativo y posibles oportunidades de crecimiento. Todas las visualizaciones son totalmente interactivas; cualquier selección realizada en un gráfico actualiza automáticamente las demás.

Debajo del banner del título del proyecto, se encuentra una sección de métricas clave:

- A la izquierda, el título del panel se actualiza dinámicamente según el año seleccionado y la métrica de rendimiento de negocio (Utilidad Bruta, Cantidad o Ingresos).
- A la derecha, hay un menú desplegable para seleccionar el año y botones para seleccionar la métrica de rendimiento de negocio. Ambos controles actualizan todas las visualizaciones del panel.
- En el extremo derecho, cuatro tarjetas de KPI muestran:
  1. Valor acumulado anual (YTD),
  2. Varianza acumulada anual vs. acumulada anual anterior (YTD vs. PYTD),
  3. Valor acumulado anual anterior (PYTD),
  4. Indicador de Porcentaje de Utilidad Bruta (GP%).

En la parte inferior izquierda, un gráfico de columnas apiladas muestra los cambios del año hasta la fecha en comparación con el año anterior hasta la fecha en la métrica comercial seleccionada (Utilidad Bruta, Cantidad o Ingresos) por Tamaño del Producto.

A la derecha del gráfico de columnas apiladas, un gráfico de cascada muestra los cambios del año hasta la fecha en comparación con el año anterior hasta la fecha en la métrica comercial seleccionada (Utilidad Bruta, Cantidad o Ingresos) por País, con capacidad de desglose para explorar los detalles del Cliente y del Producto.

En la parte inferior derecha, dos gráficos ofrecen información más detallada sobre la rentabilidad:

- El gráfico de líneas y columnas apiladas muestra los valores acumulados del año de la métrica de rendimiento empresarial seleccionada por Trimestre, con columnas segmentadas por Tipo de Producto y una opción de desglose para ver los detalles por Mes. La línea representa los valores acumulados del año anterior, lo que permite una rápida comparación entre el rendimiento acumulado y el del año anterior.
- Debajo, el diagrama de dispersión muestra la segmentación de la rentabilidad de la cuenta, donde cada punto representa una cuenta de cliente. El eje Y muestra el Porcentaje de Utilidad Bruta (GP%) y el eje X muestra la métrica de negocio seleccionada (Utilidad Bruta, Cantidad o Ingresos). Esta visualización segmenta las cuentas según la rentabilidad y el rendimiento en relación con los promedios que muestran las líneas rojas de referencia.

## ANÁLISIS Y HALLAZGOS

Plant Co. ofrece actualmente alrededor de 1000 plantas diferentes en tres tipos: de interior, de exterior y de jardín, y en tres tamaños: pequeño, mediano y grande. La empresa atiende a 620 clientes en 50 países de los cinco continentes. Al 14 de abril de 2024, fecha de recopilación de datos, se habían cerrado ventas a clientes en 36 países.

### Limitaciones de los Datos

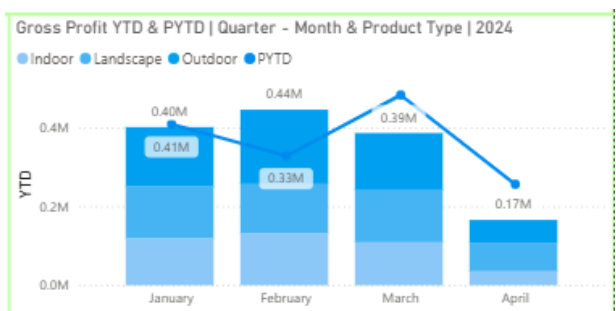
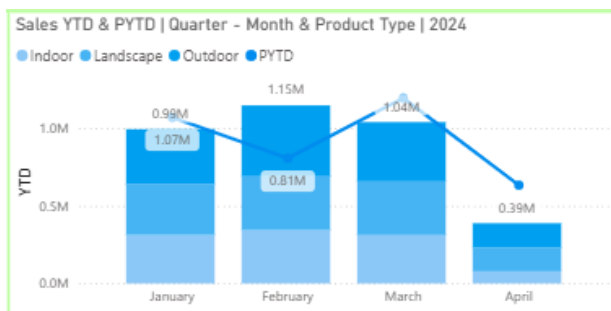
Este análisis se ve limitado por la falta de suficientes datos históricos de ventas y clientes, necesarios para calcular el valor de vida del cliente (LTV), evaluar el comportamiento de compra por tipo de cuenta, analizar la variación de la gama de productos entre cuentas y determinar si ciertos tipos o tamaños de productos son más sensibles al precio que otros. Sin registros completos de la permanencia del cliente, la frecuencia de las transacciones y el gasto total a lo largo del tiempo, no es posible estimar con precisión el LTV ni identificar patrones de comportamiento significativos en los segmentos de cuentas.

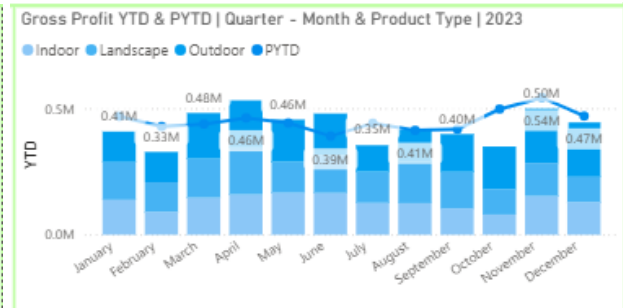
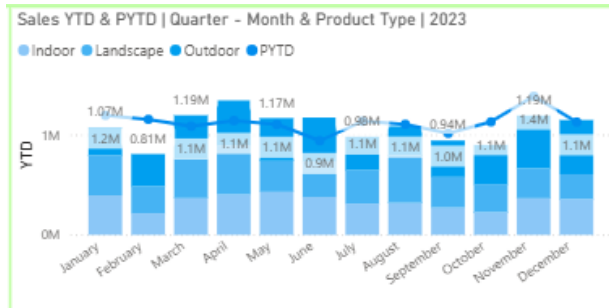
Este análisis también se ve limitado por la ausencia de datos detallados de inventario, incluidos los niveles de existencias, los puntos de reorden y los plazos de entrega. Sin esta información, no es posible evaluar directamente si los productos presentan un exceso o una escasez constante de existencias. La información derivada de los patrones de ventas por sí sola puede indicar la variabilidad de la demanda o la baja rotación de artículos, pero no confirma los desequilibrios de inventario.

### Ventas y Rendimiento

Si bien las ventas en todas las categorías de plantas se mantienen relativamente equilibradas, en 2024 se observan cambios sutiles pero constantes. Las plantas de exterior han tomado una ventaja modesta pero clara, representando ahora el 38% de las ventas totales, en comparación con una distribución históricamente uniforme entre plantas de exterior, paisajismo e interior. Las plantas de paisajismo se mantienen estables en el 33%, mientras que las de interior han disminuido ligeramente al 29%, lo que sugiere un posible cambio en la preferencia de los clientes hacia las compras orientadas al exterior y al jardín.

En cuanto a tamaño, las plantas grandes (38%) superan a las pequeñas. Febrero destacó como el único mes en el que tanto los ingresos como la utilidad bruta superaron las cifras del año pasado, impulsados en gran medida por las fuertes ventas de plantas de exterior. Si bien estas diferencias no son drásticas, apuntan a un cambio lento pero constante en los patrones de demanda que podría acentuarse en los meses restantes del año.



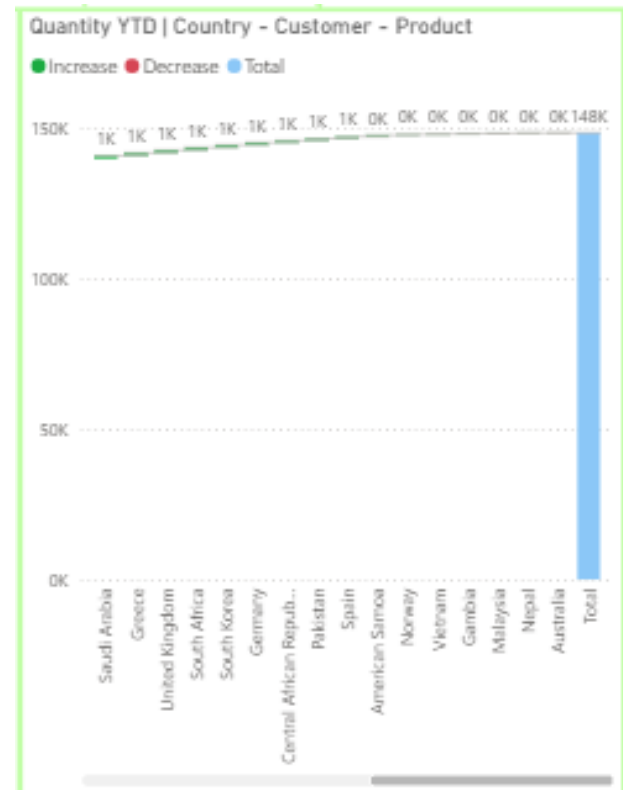
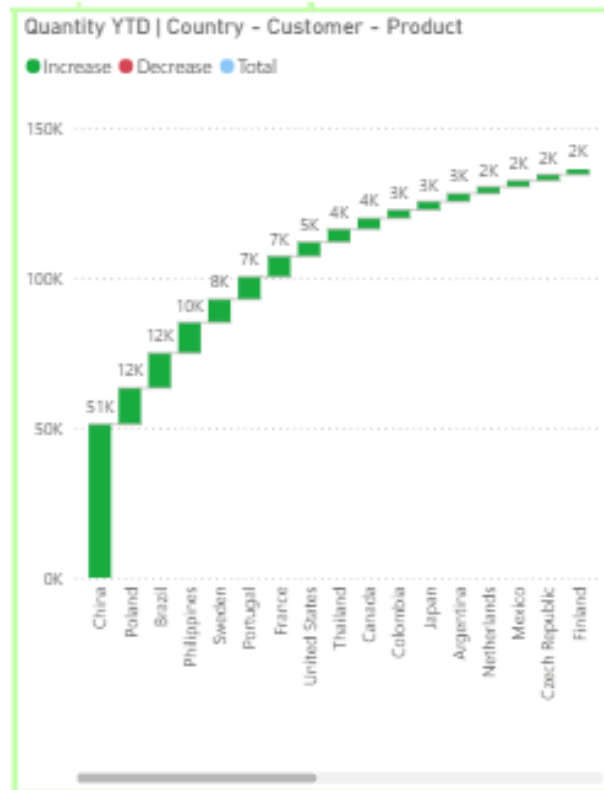


Al analizar el volumen de ventas por país, China es el principal comprador, con 51.210 unidades vendidas, más de cuatro veces el volumen del segundo país, Polonia, que registró 12.080 unidades. A partir del segundo puesto, la disminución del volumen de ventas es relativamente constante.

Los países con los menores volúmenes de ventas son Australia (53,26 unidades), Nepal (90,68 unidades) y Malasia (98,96 unidades).

Al examinar la distribución de países tanto en el segmento superior como en el inferior, no se observa un patrón geográfico claro. Los clientes con mayor y menor rendimiento se encuentran repartidos por diferentes continentes, lo que indica que las compras repetidas, tanto las más frecuentes como las menos frecuentes, no se concentran en ninguna región específica.

Sin datos detallados de inventario, como se mencionó anteriormente, no es posible evaluar ni confirmar el impacto de las barreras geográficas en los patrones de ventas.



## Perspectivas del Mercado

Dada la presencia global de la empresa, surgen tres clústeres geográficos principales en función de su proximidad: Europa, Asia y África. África representa solo alrededor del 3% de las ventas y, por lo tanto, presenta un potencial de crecimiento limitado.

Asia y Oriente Medio conforman el clúster más grande y diverso, aportando aproximadamente el 50% de las ventas y el 50% de las cuentas de clientes. Esta región muestra una alta densidad de ventas actual y un importante potencial de crecimiento, especialmente en los mercados emergentes del sur y oeste de Asia.

Europa presenta una alta concentración de cuentas de clientes activas, en torno al 27%, con un rendimiento de ventas consistente en varios países, lo que representa aproximadamente el 30% de las ventas totales.

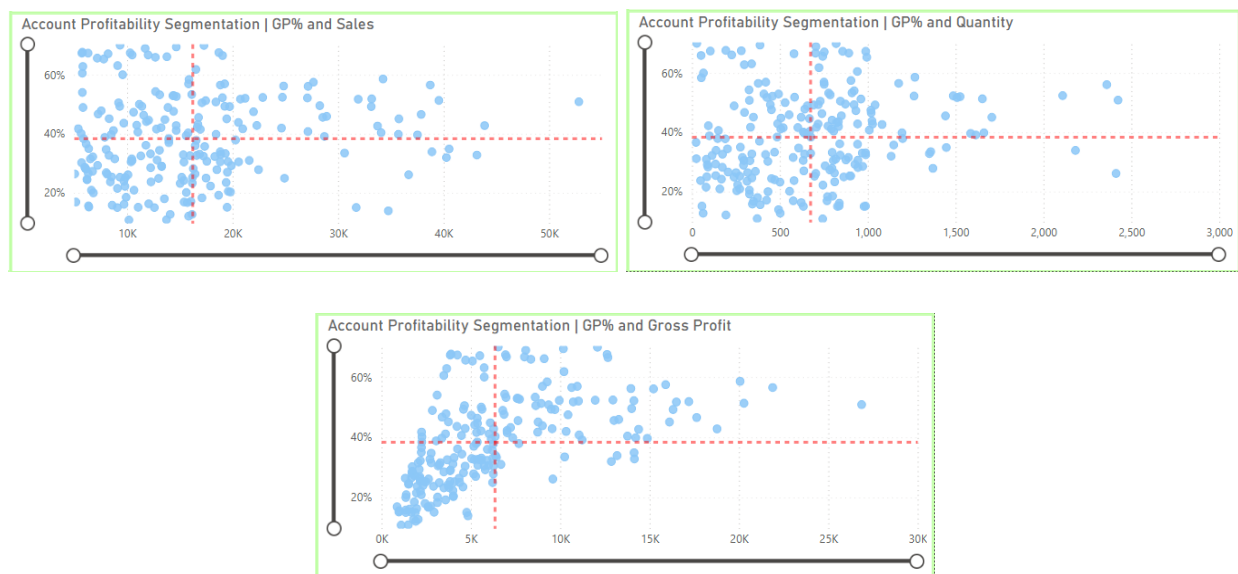
Estos clústeres reflejan agrupaciones naturales de mercados con rutas logísticas compartidas, así como proximidad cultural y económica, lo que los convierte en objetivos estratégicos para la expansión regional y estrategias de marketing personalizadas.

## Rendimiento de las Cuentas

Los siguientes tres gráficos de dispersión ilustran la distribución de los clientes según el porcentaje de utilidad bruta de sus compras y sus correspondientes ingresos, volumen de ventas o utilidad bruta. En cada gráfico, las líneas rojas indican los valores promedio de las dos medidas mostradas.

Un número considerable de cuentas se sitúan por debajo de ambas líneas promedio. Los clientes en el cuadrante inferior izquierdo representan el segmento menos rentable y con menor contribución. Generan un bajo volumen de ventas, lo que limita su contribución total a los ingresos, y ofrecen márgenes de beneficio bajos, lo que significa que la empresa obtiene menos beneficios por venta.

Este segmento puede incluir clientes pequeños con capacidad de compra limitada, productos vendidos con importantes descuentos, mayor costo de los bienes vendidos (COGS), precios ineficientes o condiciones contractuales desfavorables, o clientes que operan en regiones o sectores con condiciones de mercado más débiles.



## **Rentabilidad y Eficiencia Operativa**

El costo de los bienes vendidos (COGS) varía según el mismo producto y país, pero diferencias entre proveedores y sus precios son esperables en una empresa con operaciones globales.

Los márgenes de utilidad bruta también muestran una variación significativa, incluso para el mismo producto y país, que oscilan entre el 10,1 % y el 70 %. Esta discrepancia puede deberse a los diferentes descuentos aplicados a cada cliente, ya que no se observa una relación consistente entre el COGS y el margen de beneficio.

En consecuencia, el precio de un mismo producto difiere entre cuentas e incluso dentro de la misma cuenta, lo que respalda la idea de que se están aplicando diferentes descuentos o políticas de precios. Estas inconsistencias en los precios pueden estar afectando las ventas. Dada la falta de una estrategia de precios clara, los clientes podrían verse disuadidos de realizar compras repetidas y mantener una relación comercial a largo plazo.

## **RECOMENDACIONES DE MARKETING**

En base al análisis del rendimiento de ventas, los márgenes de utilidad bruta y la rentabilidad de las cuentas, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la eficiencia y la rentabilidad general del negocio:

### **Optimización de la Cartera de Productos**

Evaluar la posibilidad de discontinuar productos con volúmenes de ventas consistentemente bajos y baja rentabilidad.

Reducir los artículos de bajo rendimiento resultaría en una cartera de productos más eficiente, lo que puede reducir la complejidad de la gestión de inventario, minimizar la dependencia de proveedores y reducir los costos operativos y de materias primas.

### **Enfoque de Mercado y Geográfico**

Evaluar la rentabilidad de cada país donde opera la empresa. Los países con márgenes de beneficio persistentemente bajos o con altas barreras comerciales y logísticas podrían estar generando costos innecesarios y desviando recursos de mercados más rentables.

Considerar reducir o suspender las iniciativas de ventas en esas regiones para redirigir el enfoque hacia mercados donde se puedan establecer relaciones sostenibles a largo plazo y las actividades de marketing sean más rentables.

### **Optimización de la Cartera de Clientes**

Utilizar el gráfico de segmentación de rentabilidad de cuentas en el panel de control para evaluar el rendimiento de cada cliente e identificar áreas de mejora. En concreto:

- Revisar las políticas de precios y descuentos para los clientes que se encuentran por debajo de ambos promedios (bajos ingresos, cantidad y utilidad bruta, y bajo porcentaje de utilidad bruta).
- Evaluar el costo de servicio para garantizar que la atención a estos clientes no afecte negativamente a la rentabilidad general.
- Identificar oportunidades de venta adicional y cruzada para cuentas con potencial de crecimiento, con el objetivo de orientarlas hacia segmentos con mayores ingresos y márgenes.
- Considerar la posibilidad de despriorizar o discontinuar las cuentas que sistemáticamente generan baja rentabilidad y carecen de importancia estratégica.

### **Rendimiento y Retroalimentación del Equipo de Ventas**

Evaluar el rendimiento del equipo de ventas, ya que desempeña un papel fundamental en la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de relaciones a largo plazo.

Al mismo tiempo, recopilar y analizar activamente su retroalimentación, ya que el personal de ventas tiene conocimiento directo de la satisfacción del cliente, las necesidades del mercado y las oportunidades emergentes. Incorporar sus sugerencias, cuando sea viable y rentable, puede fortalecer la retención de clientes y la alineación operativa.

### **Revisión de la Política de Precios y Descuentos**

El análisis no identificó un patrón claro en las estructuras de precios o descuentos, lo que sugiere una inconsistencia en su aplicación.

Se recomienda una revisión exhaustiva de las políticas de precios y descuentos para establecer un marco estandarizado que fomente la rentabilidad, evite la erosión de los márgenes y garantice la equidad y la transparencia en todos los segmentos de clientes.

### **Evaluación del Margen de Utilidad Bruta**

El análisis tampoco reveló un patrón claro entre el porcentaje de utilidad bruta sobre el costo de los bienes vendidos (COGS), lo que indica posibles ineficiencias en la estrategia de precios.

Se recomienda revisar los objetivos actuales de porcentaje de utilidad bruta para garantizar que todos los costos operativos y generales estén adecuadamente cubiertos, evitando así posibles infravaloraciones y pérdidas financieras.