

**DIVERSIFICACIÓN: ESTRATEGIA PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE
UNA EMPRESA DE SERVICIO ELÉCTRICO PERIODO 2016-2018
ESTUDIO DE CASO**

**AURA CLARIZA DE LA OSSA MENDOZA
DAVID STEVEN SAAVEDRA AHUMADA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA – 2019**

**DIVERSIFICACIÓN: ESTRATEGIA PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE
UNA EMPRESA DE SERVICIO ELÉCTRICO PERIODO 2016-2018
ESTUDIO DE CASO**

**AURA CLARIZA DE LA OSSA MENDOZA
DAVID STEVEN SAAVEDRA AHUMADA**

**Profesor Asignatura:
PhD. Prince Torres Salazar
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA – 2019**

RESUMEN:

El caso tuvo como objetivo analizar la situación actual de la compañía en mención, haciendo uso de la identificación, tanto del problema como de las posibles alternativas de solución, la determinación de la viabilidad de esas alternativas y la proposición de solución mediante la elaboración de un plan de acción, esto, posterior a la elección de una alternativa principal de solución a la problemática de la compañía.

La problemática contempla la pérdida de clientes en los periodos 2016-2018 y como esto ha afectado el desempeño financiero tomando en cuenta para esto informes financieros y de gestión de la compañía, a su vez, como a través de distintas alternativas puede solucionarse este fenómeno.

Esta propuesta nace del planteamiento realizado por Gómez y Bautista (2010) quienes plantean utilizar a favor la información que se tiene de la organización para generar nuevos desarrollos que restauren el poder y la posición competitiva de la compañía frente a sus competidores

Dentro de las soluciones ilustradas se considera el conocimiento del mercado real de la compañía para así proyectarse de una mejor manera dentro de su sector, la concentración de negocios, la diversificación en productos y servicios que resulten atractivos para los clientes; además de la reducción de precios y la ampliación de fuerza comercial.

El plan de acción establecido dicta las bases de la diversificación a la cual debe someterse la compañía para no perder terreno en cuanto a sus clientes y a los ingresos percibidos se refiere.

Es por esto, que la incursión de nuevas unidades de negocio, que amplíen el portafolio de productos y servicios es el norte para la prestación de un servicio integral, lo cual devolvería a la compañía su participación en el mercado con los clientes, incrementando y optimizando su desempeño financiero basado en la diversificación.

Palabras clave: Desempeño Financiero, Diversificación, Desarrollo Organizacional, Inteligencia de Negocios

ABSTRACT:

The objective of the case was to analyze the current situation of the company in question, making use of the identification, both of the problem and of the possible alternative solutions, the determination of the viability of these alternatives and the proposed solution through the elaboration of a action plan, this, after choosing a main alternative solution to the company's problems.

The problem includes the loss of customers in the periods 2016-2018 and how this has affected the financial performance taking into account for this financial and management reports of the company, in turn, how this phenomenon can be solved through different alternatives.

This proposal stems from the approach made by Gómez and Bautista (2010) who propose to use the information available to the organization to generate new developments that restore the company's power and competitive position vis-à-vis its competitors.

Within the illustrated solutions, the knowledge of the real market of the company is considered in order to project in a better way within its sector, business concentration, diversification in products and services that are attractive to customers; in addition to the reduction of prices and the expansion of commercial force.

The established action plan dictates the bases of the diversification to which the company must submit in order not to lose ground in terms of its clients and the income received.

That is why, the incursion of new business units, which expand the portfolio of products and services is the north for the provision of a comprehensive service who returns to the company its market share with customers, increasing and optimizing its performance Financial based on diversification.

Key words: Business Intelligence, Diversification, Financial Behavior, Organizational Development.

TABLA DE CONTENIDO

Lista de Tablas	6
Lista de Figuras	7
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO.....	8
1.1. Descripción del estudio de caso	8
1.2. Definición del problema	9
1.3. Problema principal	12
1.3.1. Problemas secundarios.....	12
1.4. Objetivos	12
CAPÍTULO 2. MÉTODO	14
2.1. Identificación de alternativas de solución.....	14
2.2. Análisis de las alternativas de solución	19
2.3. Justificación de la elección de la alternativa.....	22
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	25
3.1. Plan de Acción	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
Apéndice	27

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Unidades de Negocios.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 2. Ventajas Operativas.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3. Ventajas económicas para clientes en términos de inversiones.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4. Plazos de ejecución de alternativas según viabilidad.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 5. Plan de Acción.....</i>	<i>25</i>

Lista de Figuras

Figura 1. Ventajas económicas en función del aprovechamiento de los recursos ----- 17

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO

1.1. Descripción del estudio de caso

La empresa objeto de estudio brinda soluciones energéticas a los clientes en el suministro del fluido eléctrico de sus operaciones, utilizando principalmente plantas eléctricas, cuando estos presentan daños o racionamientos en el servicio, contando con presencia a nivel nacional e internacional, para el desarrollo del caso se tendrá en cuenta la regional norte de Colombia.

Sin embargo, a pesar de tener claro estas acciones como los nortes para salvaguardar la operación, los resultados en la gestión de los clientes, y en un entorno más amplio, los financieros no han resultado según lo esperado, de acuerdo a lo expresado por Steven, quién hace parte del departamento comercial, y que desde su experiencia tanto en la empresa como en el área comercial general, brinda su panorama para la construcción de este caso.

Martínez et. Al (2016) destacan que la gestión empresarial se debe fundamentar en la utilización de instrumentos y metodologías que permitan analizar su desempeño financiero en forma eficiente, con el propósito de tomar decisiones más acertadas, basadas en información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable que lleve al logro de los objetivos de la empresa en el mercado y el éxito de su actividad productiva.

La compañía nace en 1989, y en sus 30 años de existencia, ha presentado un crecimiento en sedes, infraestructura y presencia de mercado, así mismo de certificaciones que respaldan y avalan su operación en el mercado, sin embargo, la empresa en aras de gestionar sus clientes, ha errado en su accionar relacionado con

sus intentos exploratorios en servicios adicionales o complementarios a su servicio principal.

En primera medida, el transporte generado para la entrega, instalación y desinstalación de los equipos eléctricos requeridos por los clientes, además de los costos de la operación de los técnicos especializados, en materia de alimentación, transportes y hospedaje, los cuales, para el caso del precio final terminan reflejados en los bolsillos de los clientes, continua diciendo Steven.

Si bien es cierto que existe una recordación y una serie de alianzas con ciertos clientes, que más allá de la entrada de nuevos competidores permanecen utilizando los servicios de la compañía, no se puede desestimar que han sido estos nuevos entrantes quienes han empezado a crecer y a tomar algunos clientes que han venido utilizando los servicios de la compañía, siendo esta (la pérdida de clientes) la principal razón de la venida abajo en las ventas, siendo respaldado esto por menores cierres de negocio.

1.2. Definición del problema

Para la definición del caso, es de destacar la importancia del desempeño financiero en el desarrollo organizacional, sin importar la actividad económica de la compañía, es por esto, que se toma como referencia una empresa eléctrica de la ciudad de Barranquilla, la cual destacando su posición en el mercado, y la información con la que cuenta desde el auto diagnóstico.

La tabla 1 muestra las unidades de negocio con las que cuenta la compañía en la actualidad como el punto de partida de su operación, y, a partir de este, conocer cuál o cuáles elementos se hacen necesarios en aras de fidelizar, más que recuperar los clientes que han perdido, impactando de manera negativa los ingresos de la compañía.

Tabla 1. Unidades de Negocios

PLANTAS ELÉCTRICAS	ALQUILER DE ACCESORIOS	OPCIONES DE ALQUILER
<p>Tipo Diésel Desde 25 kW hasta 1.500 kW, con posibilidad de alcanzar potencias superiores mediante sistemas de sincronismos.</p>	<p>Tableros de transferencia: Garantizan suministro de energía cuando se presentan fallas, permiten realizar cambios de operación entre red pública y plantas eléctricas de emergencia en segundos; cuando la tensión de red se reestablece nuevamente, retorna la operación hacia la red.</p>	<p>Corto Plazo Servicio de energía temporal ajustado a tiempos requeridos por el cliente. Ideal para casos de emergencia por cortes de energía.</p>
<p>Gas Equipos a base de diferentes tipos de gas, orientados a disminuir impacto ambiental.</p>	<p>Tableros de sincronismos Los sincronismos son equipos electrónicos usados para hacer un cambio de operación entre dos generadores eléctricos o entre la red pública y un generador eléctrico, sin necesidad de suspender el servicio. También permiten sumar las potencias entre dos plantas eléctricas, o entre la red pública y un generador eléctrico.</p>	<p>Stand By Cero Permite contar todo el tiempo con energía de respaldo. Ideal para cortes programados, fallas en la red principal y emergencias.</p>
<p>Sistemas-Fuel Operación simultánea gas y diésel, como una alternativa de ahorro en la inversión en combustible, reduciendo los costos de operación y el impacto ambiental.</p>	<p>Transformadores de voltaje Tensiones adaptables con una variada gama de transformadores para baja y media tensión. Se poseen tensiones 440-220V, transformadores elevadores 480V- 4.160V, 480V- 13.200V y 480V – 34.500 V, todos en un rango de potencia desde 15kVA hasta 3,5MVA. Cuando las necesidades de generación eléctrica están por fuera de estos valores de tensión, analizamos cada proyecto para crear una solución integral.</p>	<p>Largo Plazo Ideal para proyectos con duración definida. Deja en manos de expertos la energía temporal y enfócate en el core de tu negocio.</p>
	<p>Cables eléctricos (extensiones) Cuando se requiere ubicar la planta eléctrica en un lugar distante del punto de conexión, alquilamos extensiones de cable eléctrico de 20 m, 40 m o 60 m,</p>	

	para 110 V, 220 V, 440 V y 480 V.	
	Tanques de combustible Tanque de almacenamiento de combustible para trabajo continuo o back-up, con capacidades desde 100 hasta 10.000 galones.	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Estos frentes conforman el corazón de la organización en materia de negocios, y a pesar de contar en cada uno de estos frentes con distintas alternativas de solución en la búsqueda de optimizar la operación eléctrica de los clientes, en los últimos años (2016-actual), tomando esto, como el periodo a tomar en cuenta para las consideraciones y sobre el cual se basan todas las posiciones argumentativas.

La organización ha pasado de contar con un posicionamiento y participación en proyectos con empresas reconocidas y en distintos sectores de actuación tales como: eventos, industria, minería, transporte marítimo, logística portuaria, construcción, infraestructura, hidrocarburos, entre otros, a perder territorio en estos campos, resultando por ejemplo, en una baja en las ventas promedio por cliente, evento que se ha magnificado hacia los totales de ventas.

Esta tendencia ha permanecido latente en los últimos años, por tanto, el desempeño de la compañía no ha sido el deseado y esa es una de las bases para el caso, encontrar soluciones sostenibles a la problemática y que estas puedan desaparecer de manera gradual los inconvenientes presentados.

Estas medidas o acciones en aras de mejorar las finanzas de la empresa, deben estar acompañadas de constancia sobre todo, para que las acciones que se lleven a cabo no sean aisladas o de un único momento.

De acuerdo a los informes finales de ventas de los años 2016, 2017, 2018 se ha presentado una baja en los ingresos percibidos por la compañía por conceptos relacionados con su actividad económica y sus unidades de negocio principales.

La disminución en su plantilla de clientes, se denota en el cambio de 137 clientes en 2016, a 100 en 2017, contando con 81 clientes en 2018; para lo corrido del año 2019 la organización sólo ha contado con 34 clientes o empresas aliadas como grueso de ventas de la compañía.

1.3. Problema principal

Disminución de ingresos como resultado de la disminución en clientes, afectando el desempeño financiero, durante los periodos 2016-2018.

1.3.1. Problemas secundarios

Una vez identificado el problema principal en cuestión, se exponen los problemas secundarios que surgen a raíz de este, siendo los siguientes:

- Precio final de productos superior a los competidores.
- Aumento en costos asociados a la prestación del servicio, tales como transporte y técnicos especializados e instaladores.
- Crecimiento en portafolio de productos y servicios por parte de la competencia.
- Mayor cobertura territorial por parte de la competencia.

1.4. Objetivos

El objetivo general del caso consiste en la identificación y análisis de las desventajas que presenta la organización, que traen consigo un detrimento por la disminución en

las ventas sino también, hablando de una manera más amplia, del desempeño financiero de la compañía.

En este orden de ideas, definir las acciones que se llevan a cabo en la actualidad como reacción al comienzo de la problemática resulta primordial para establecer los lineamientos que se deben seguir en aras de reducir las brechas en materia de consecución de nuevos clientes, en la fidelización o mantenimiento de los actuales.

Por último, el caso estará dirigido tanto a la proposición como al diseño de iniciativas a realizar de manera conjunta entre los actores de la cadena, principalmente en materia de relación con proveedores, que resulte en una verdadera generación de soluciones integrales para con los clientes.

También se considera, la integralidad del servicio prestado, sobretodo en el tema de instalación y de transportes, factores que resultan cruciales a la hora de cerrar negocios con los clientes, ya que estos tienden a ser las prioridades a atender de parte de ellos, por el contrario, si la compañía puede dentro de todo el proceso integrar y articular, tanto el alquiler de la planta como el transporte de la misma, y, a su vez, la instalación y los honorarios del/los técnicos especializados que se requieran dentro de un único cobro al cliente, podría resultar más atractivo.

CAPÍTULO 2. MÉTODO

2.1. Identificación de alternativas de solución

➤ **Conocimiento de mercado real:**

Lo que se busca en este sentido, es tener conocimiento claro de la competencia, en aspectos como: presencia, recursos (financieros, humanos, tecnológicos), sus capacidades (disponibilidad de plantas, número de equipos que posee y a cuál o cuáles de los focos del negocio afecta), potenciales competidores, es decir, aquellos que están empezando a incursionar en alguna de las unidades de negocio de la empresa.

Se propone como solución en este punto, la realización de un estudio de mercado que abarque los aspectos ya mencionados y a los que haya lugar, para que a partir de este conocimiento del mercado, se puedan tomar decisiones propias y a la medida de las exigencias del mercado.

➤ **Concentración del Negocio:**

La compañía necesita empezar a dar especial atención a sus productos principales y a su razón de ser, las plantas eléctricas, aspecto que ha sido reemplazado por un enfoque hacia las ganancias que pueden generar los costos asociados a la adquisición de una planta por parte del cliente.

Específicamente, el transporte de los equipos al sitio que requiere el cliente, esto por las certificaciones y documentación soportes que necesita el movimiento de las plantas, por tanto, la compañía decide el precio del transporte, aquí es donde los clientes empiezan a optar por alternativas de otros proveedores que pueden ofrecer respuestas similares por un menor costo.

Por otro lado, están los costos generados por la instalación en punto de las plantas, el cual es llevado a cabo por técnicos especializados en estas, cada instalación viene siendo cobrada al cliente por separado al cobro por concepto de alquiler de las plantas, aun cuando la compañía tiene tanto un salario como prestaciones estipuladas para estos técnicos.

La solución a proponer en este ítem es: articular los precios finales de la facturación a los clientes en un único cobro, lo cual permitiría a la empresa enfocarse en entregar un servicio completo e integral, es decir, que el precio final de la venta incluya estas nuevas formas de ingreso, esta propuesta nace de la información suministrada por el gerente de la regional norte, quien considera que para los clientes la propuesta comercial deja de ser atractiva en tanto observan con detalle los pormenores de la propuesta y el precio final por la prestación del servicio, entonces a la disyuntiva que representa la relación costo-beneficio para el cliente.

➤ **Ampliar fuerza comercial:**

En la actualidad, la compañía cuenta con una fuerza comercial de 3 asesores, esto incluye al Gerente de la regional, quien también llega a hacer las veces de asesor comercial con todo lo que esto implica, y que por supuesto, afecta su gestión desde lo gerencial, por tanto, dentro de lo que corresponde, la compañía solo cuenta con 2 asesores para la regional norte, la cual cubre 7 departamentos contando con más de 80 proyectos al termino del año 2018 (Bristol, 2019).

La disposición para solucionar este ítem es aumentar la plantilla de asesores comerciales para la regional, esto con el fin de poder responder de manera presencial y específica a las diferentes solicitudes de los clientes, tanto de los actuales como de los

potenciales, de manera inicial se necesitaría al menos 2 nuevos asesores dentro de la regional adscritos a territorios específicos dentro de la misma, claro está teniendo en cuenta para esta zonificación de los asesores, la concentración geográfica de los negocios de la compañía, la cual en la actualidad cuenta con presencia en los 7 departamentos de la costa norte.

➤ **Diversificación portafolio de productos (Combustible) y servicios (Operación y mantenimiento):**

La compañía debe procurar por ampliar y diversificar tanto los productos como los servicios que actualmente tiene de cara al mercado, en este sentido, se ha considerado comercializar el combustible requerido para el funcionamiento de las plantas eléctricas.

Así mismo, la empresa ha tomado en cuenta la posibilidad de entrar a vender las plantas eléctricas, además del alquiler como una nueva unidad de negocio, claro está, haciendo especial mención al cliente de las ventajas de alquilar las plantas en lugar de hacerse a ellas de manera permanente, teniendo esto ventajas operativas, económicas y tributarias relacionados con el ahorro en inversiones y en optimización de recurso, tal como se presenta en las tablas 2, 3, además en la figura 1.

Tabla 2. Ventajas Operativas

VENTAJAS OPERATIVAS	Disponibilidad de Equipos en múltiples potencias
	Confiabilidad y soporte técnico permanente
	Continuidad en la prestación del servicio de energía
	Reposición de equipos en caso de fallos
	Asesoría especializada

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, a pesar de estas prestaciones del servicio, la compañía ha visto disminuida su base de cliente, por su parte, la tabla 3 presenta los ahorros en inversiones actuales por parte de los clientes.

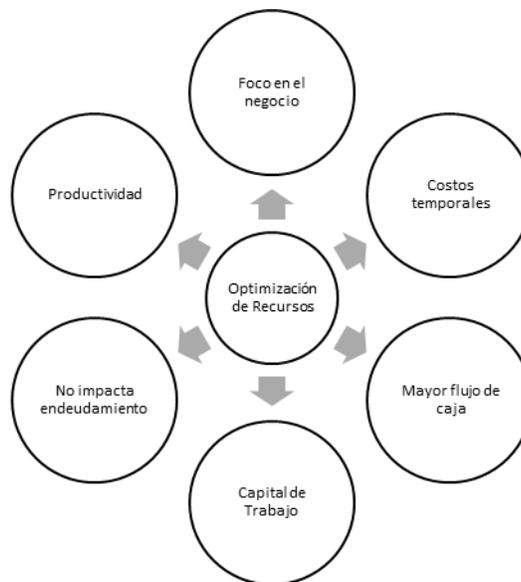
Tabla 3. Ventajas económicas para clientes en términos de inversiones

VENTAJAS ECONÓMICAS (INVERSIONES)	Seguros
	Equipos
	Mano de Obra
	Mantenimientos
	Gastos de Importación y Aranceles
	Inventarios y Almacenamiento

Fuente: Elaboración Propia

En el aparte mencionado de “gastos de importación y aranceles” se hace anotación especial al hecho que estas plantas son importadas.

Figura 1. Ventajas económicas en función del aprovechamiento de los recursos



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las ventajas tributarias para los clientes principales del servicio principal de la compañía están:

- Depreciación: Al no contar con el equipo de manera permanente, no existe este concepto dada la obsolescencia o por ciclo de vida útil de la planta.
- Balances y estado de resultados: Mejor relación entre activos y cuentas por pagar de la compañía, el arrendamiento no afecta los pasivos del cliente.
- Impuestos: El canon de arrendamiento estará en la figura de deducible para efectos de declaraciones de renta.
- IVA: Al ser descontable de manera bimensual, mejora los flujos de caja.

Por tanto, la solución a presentar en esta alternativa es proveer el mantenimiento tanto para clientes propios como para el mercado en general, teniendo en cuenta que la compañía cuenta con el personal capacitado para hacer el mantenimiento, ahora bien, la compañía debe considerar añadir productos/servicios para mejorar soluciones integrales, que puedan generar relaciones más estrechas con los clientes.

➤ **Reducción de precios de venta:**

Lo que se considera pertinente por parte de la compañía, es que mediante la integración del servicio en un único concepto, se impacte positivamente en los precios ofrecidos para los clientes, esto sin desmejorar el servicio prestado, a diferencia de lo presentado en las demás regionales, en la regional costa sucede que los clientes son sensibles al precio, y aunque la compañía intenta aminorar los efectos de la pérdida de clientes usando a su favor que la competencia en esta regional no cuenta con equipo

de características similares en cuanto a capacidad y al número de estas, lo cual coloca a la compañía en una posición dominante de mercado.

Sin embargo, algunas de las compañías competidoras se han hecho a equipos de estas plantas, pero, en términos de disponibilidad, la compañía sigue estando por encima. Por tanto es importante reducir precios en la regional junto a la integración de un servicio más completo hacia el cliente.

2.2. Análisis de las alternativas de solución

Desde los criterios para validar la viabilidad de cada una de las alternativas de solución, se procede a examinar cada una para definir cuál o cuáles son las más ajustadas a las necesidades actuales y a un tiempo futuro cercano dentro de la compañía, se procede a otorgar en función del corto, mediano y largo plazo de ejecución un grado de importancia y de posible ejecución por parte de la compañía, reconociéndolo de ahora en adelante, de acuerdo a la tabla 4, así:

Tabla 4. Plazos de ejecución de alternativas según viabilidad

CORTO	MEDIANO	LARGO
--------------	----------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia.

➤ **Conocimiento de mercado real:**

Aunque resulta primordial que tanto esta como cualquier otra compañía tenga un conocimiento claro de lo que está sucediendo en su alrededor, con su competencia, con el gobierno y sus normativas, con las necesidades de sus clientes y demás, por tanto se considera que esta opción, aunque pertinente, no resulta factible ya que en este momento la empresa necesita de respuestas rápidas ante los movimientos de la competencia y en el sector en el que se encuentra, donde las necesidades de sus

clientes cambian constantemente, de forma que los recursos de tiempo, dinero y demás que puedan requerirse para generar una radiografía del mercado actual podría ser utilizado por la compañía para potenciar sus puntos fuertes, esos mismos que han respaldado su presencia dominante en el mercado de más de tres (3) décadas.

Habiendo dicho esto, esta alternativa resulta ejecutable según su importancia y urgencia para la compañía en un largo Plazo.

➤ **Concentración del Negocio:**

Desde la pertinencia y la factibilidad de esta alternativa, se considera que es de las más viables a desarrollar por la compañía, en cuanto a los recursos se refiere, esto supondría una reducción en los ingresos de la compañía, especialmente en los cargos asociados por concepto de transporte de plantas a puntos y los honorarios agregados que generan los técnicos especializados por la instalación de los equipos en el sitio que el cliente los requiere.

Dicho lo anterior, esta alternativa debería considerarse a ejecutar dentro de un corto plazo.

➤ **Ampliar fuerza comercial:**

Esta alternativa, aunque viable y pertinente, resulta poco factible, esto debido a que las demás regionales de la compañía a nivel nacional con el mismo recurso humano dispuesto en la consecución y mantenimiento de clientes ha obtenido resultados positivos, en cuanto a los indicadores relacionados con los clientes, los ingresos y las ventas, por ende en su desempeño financiero, entonces por los lineamientos de la compañía no se llevaría a cabo esta posibilidad, por tanto se considera que esta alternativa toma una naturaleza dentro de los que concierne a un mediano plazo.

➤ **Diversificación portafolio de productos (Combustible) y servicios**

(Operación y mantenimiento):

En este sentido, la compañía debe buscar cumplir a carta cabal su propósito de mercado “brindar soluciones energéticas a los clientes que presenten necesidades, falencias, daños o averías en el sector”, por tanto, su compromiso primordial está encaminado a que estas soluciones sean lo más completas e integrales posibles, por tanto resulta pertinente y factible incursionar en la diversificación de productos, siendo estos, la comercialización del combustible requerido para las plantas, para esto, la compañía ha realizado esfuerzos hacia generar un combustible que sea amigable ante el medio ambiente y que para los clientes resulte de gran beneficio para su operación, además del mantenimiento a las plantas que sean adquiridas por los clientes, dado el conocimiento y la experticia en estos instrumentos, en cuanto a la disposición de recursos por parte de la compañía para colocar en marcha esta alternativa, resultaría favorable su ejecución, se debería tener en cuenta, para tal fin, aspectos como la disponibilidad del recurso humano necesario para los mantenimientos.

En términos generales, visto desde esa perspectiva, esta alternativa requiere ejecutarse, preferiblemente en un corto plazo.

➤ **Reducción de precios de venta:**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente con relación a este ítem, la compañía debe considerar como alternativa primordial, más que una reducción de precios como tal, una integración del portafolio de productos y servicios, que resulte en un único cobro al cliente, el cual sea percibido como una oferta para no desestimar a la hora de elegir a la compañía como su proveedor dentro de la regional.

En términos de factibilidad, puede verse afectada esta alternativa, sin embargo, aunque a simple vista parezca que va en detrimento del desempeño de las ventas, los ingresos y los clientes, por supuesto del desempeño financiero de la empresa, es de destacar que esta alternativa puede recuperar clientes para la regional, los cuales pueden producir efectos positivos desde una perspectiva más cercana al número de negocios realizados que a los ingresos percibidos per se, lo cual vendría siendo un beneficio mutuo tanto para compañía como para cliente.

Por tanto, esta alternativa debería ser ejecutada dentro de un corto plazo dado su importancia y relevancia en el desempeño financiero futuro de la empresa, en cuanto a la disposición de recursos para su implementación, la empresa no vería muchos cambios en este sentido, lo cual reafirma la viabilidad de esta alternativa.

2.3. Justificación de la elección de la alternativa

En concordancia con el punto anterior, y la importancia que se le otorgó a cada alternativa de solución acercándola a los plazos en términos de tiempo para su ejecución, se tomaron como prioritarias aquellas que requieren una respuesta por la compañía en el corto plazo siendo estas:

- Concentración de Negocios:
- Diversificación de Productos (Combustible) y Servicios (Operación y Mantenimiento):
- Reducción de Precios de venta.

Tomando como punto de partida lo anteriormente mencionado, se opta por elegir la alternativa de **DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**, por las siguientes razones:

1. Nuevas fuentes de ingreso para la compañía: Las decisiones dentro de las organizaciones deben ser tomadas en pro de generar beneficios y desarrollo desde lo económico (Cristiani, 2012; Tello y Velasco, 2016), donde se pueda encontrar nuevas alternativas para crecer en la forma de modelo de negocio, en este sentido resulta importante la puesta en marcha de nuevas opciones que mejoren los ingresos de la compañía y, por supuesto, su desempeño financiero.
2. Ampliación del grueso de clientes objetivo, y, a su vez, de nuevos clientes provenientes de otras actividades: Al contar con nuevos productos y servicios, no solo se buscara proveer soluciones completas e integrales a los clientes, sino recuperar aquellos que han dejado de tener a la compañía como su proveedor de primera mano para sus operaciones.

Sumado a esto, es importante rescatar la posibilidad de proveer servicios a sectores económicos distintos al eléctrico, con aquellos clientes que cuentan con la solvencia financiera como para contar dentro de sus equipos con una planta eléctrica propia, a la cual se le proveería, tanto el mantenimiento producto de su operación, como el combustible necesario para su funcionamiento.

Se considera que la alternativa escogida permite, dado el cambio en la disposición de recursos financieros, la puesta en marcha de las otras alternativas expuestas dentro del documento, incluso, pudiendo llevarlas a cabo en tiempos y plazos de ejecución menores, esto dependiendo, del éxito de la alternativa al llevarla al mercado.

En este sentido, la compañía cuenta con el respaldo técnico, operativo, y ambiental para la generación de estas nuevas fuentes de ingreso. Teniendo en claro, que esta acción debe tomar un sentido sostenible, en términos de tiempo, ya que solo así, podría no solamente apalancarse las demás alternativas, sino también, ganar posición en el mercado en nuevos productos y servicios, a futuro pensando en incluir todo lo anterior dentro de un único cobro que provea soluciones energéticas integrales por parte de la compañía hacia los clientes.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Plan de Acción

Tabla 5. Plan de Acción

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO PREVISTO	RESULTADO ESPERADO
Consecución de Clientes	Inclusión oferta combustible y mantenimiento en propuestas comerciales	Dir. Comercial Regional	3-6 Meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del 10% en los primeros 3 meses en Clientes pasando de 81 a 90 para el cierre del 3er trimestre de 2019. ✓ Crecimiento del 10% en Ingresos Netos por operaciones Comerciales
	Apertura de clientes en Zonas no exploradas	Asesores Comerciales	3 Meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor presencia y cobertura territorial en la región.
	Contratación Nuevo Asesor comercial	Dir. Comercial Nacional	1 Mes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos conocimientos y experticia, indispensable para negociaciones duraderas con nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A continuación se presenta la bibliografía tanto utilizada y citada en el documento como la de apoyo para construcción de concepto y discurso:

- Calzada, L., & Abreu, J. L. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2).
- Cristiani, M. E. P. (2012). Desarrollo organizacional. *México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís*, 96.
- Gómez, A. A. R., & Bautista, D. W. R. (2010). Inteligencia de negocios: Estado del arte. *Scientia et Technica*, 1(44), 321-326.
- Martínez Caraballo, H. R., Pico Ferrer, J. J., & Perozo Sierralta, B. J. (2016). Productividad y política industrial en Venezuela y el Mercosur. *Cuadernos del CENDES*, 33(92), 59-78.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Ortoll, E., & García, M. (2016). *La inteligencia competitiva*. Editorial UOC.
- Rave, E., & Franco, J. (2011). Casos empresariales colombianos. *Sabaneta: CEIPA*.
- Tello, E. A., & Velasco, J. M. A. P. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 61(1), 127-158.

Apéndice

Se procede a anexar evidencias fotográficas que han fortalecido la elaboración de este documento:





#BristolMotoplantitas



#BristolMotoplantitas



