

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

AURA CLARIZA DE LA OSSA MENDOZA

DAVID STEVEN SAAVEDRA AHUMADA

**Trabajo de Investigación o caso de estudio, como requisito para optar el
título de ESPECIALISTA EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

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, incrementado y optimizando su desempeño financiero basado en la diversificación.

Antecedentes:

La empresa objeto de estudio brinda soluciones energéticas a los clientes en el 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.

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.

Materiales y Métodos:

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 término 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 1. Ventajas Operativas

VENTAJAS	Disponibilidad de Equipos en múltiples potencias
OPERATIVAS	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.

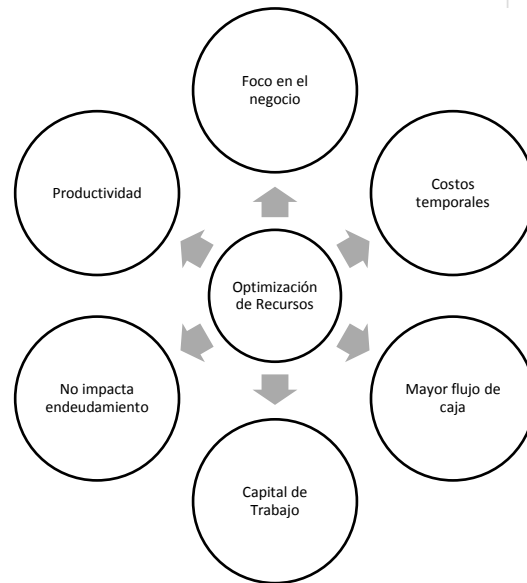
Tabla 2. Ventajas económicas para clientes en términos de inversiones

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 importar reducir precios en la regional junto a la integración de un servicio más completo hacia el cliente.

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 3. 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.

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.

3.1. Resultados:

Tabla 4. 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

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

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.

ABSTRACT

SUMMARY

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 an 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, which would return to the company its participation in the market with customers, increased and optimized its financial performance based on diversification.

Background:

The company under study provides energy solutions to customers in the electrical fluid of their operations, mainly using power plants, when they present damage or rationing in the service, with a national and international presence, for the development of the case Account for the regional north of Colombia.

However, in spite of being clear about these actions such as the path to safeguard the operation, the results in the management of the clients, and in a wider

environment, the financial ones have not turned out as expected, as expressed by Steven, who is part of the commercial department, and that from his experience both in the company and in the general commercial area, provides his panorama for the construction of this case.

Martínez et. At (2016) they emphasize that business management must be based on the use of instruments and methodologies that allow analyzing their financial performance in an efficient manner, with the purpose of making more accurate decisions, based on useful, adequate, timely and reliable financial information that lead to the achievement of the company's objectives in the market and the success of its productive activity.

Background:

The company was born in 1989, and in its 30 years of existence, it has presented a growth in headquarters, infrastructure and market presence, as well as certifications that support and guarantee its operation in the market, however, the company in order to manage its clients have erred in their actions related to their exploratory attempts in additional or complementary services to their main service.

First, the transportation generated for the delivery, installation and uninstallation of the electrical equipment required by customers, in addition to the costs of the operation of specialized technicians, in terms of food, transportation and lodging, which, for that matter of the final price they end up reflected in the pockets of the clients, Steven continues.

While it is true that there is a reminder and a series of alliances with certain customers, that beyond the entry of new competitors remain using the services of the company, it cannot be dismissed that it has been these new entrants who have begun to grow take some customers who have been using the services of the company, being this (the loss of customers) the main reason for the coming down

Goals:

The general objective of the case consists in the identification and analysis of the disadvantages that the organization presents, which bring with it a detriment for the decrease in sales but also, speaking in a broader way, of the financial performance of the company.

In this order of ideas, defining the actions that are currently carried out as a reaction at the beginning of the problem is essential to establish the guidelines that must be followed in order to reduce the gaps in terms of obtaining new customers, in the loyalty or maintenance of current.

Finally, the case will be aimed at both the proposal and the design of initiatives to be carried out jointly among the actors in the chain, mainly in relation to suppliers, resulting in a true generation of integral solutions for customers.

It is also considered, the completeness of the service provided, especially in the area of installation and transport, factors that are crucial when closing business with customers, since these tend to be the priorities to be addressed by them, for On the contrary, if the company can integrate and articulate the whole process, both the rental of the plant and its transportation, and, in turn, the installation and fees of the specialized technicians required within a single charge to the customer could be more attractive in sales, this being backed by lower business closures.

Materials and methods:

Identification of solution alternatives

- **Real market knowledge:**

What is sought in this regard, is to have clear knowledge of the competence, in aspects such as: presence, resources (financial, human, technological), their capabilities (availability of plants, number of equipment that owns and which or which of the focuses of the business affects), potential competitors, that is, those who are beginning to venture into one of the business units of the company.

It is proposed as a solution at this point, the realization of a market study that covers the aforementioned aspects and those that may take place, so that from this knowledge of the market, own decisions can be made and tailored to the demands of the market .

- **Business Concentration:**

The company needs to start paying special attention to its main products and its principal business, the power plants, an aspect that has been replaced by a focus on profits that can generate the costs associated with the acquisition of a plant by the customer.

Specifically, the transport of the equipment to the site that the client requires, this by the certifications and documentation that the movement of the plants needs, therefore, the company decides the price of transport, this is where customers begin to opt for alternatives from other providers that can offer similar answers for a lower cost.

On the other hand, there are the costs generated by the installation in point of the plants, which is carried out by technicians specialized in these, each installation is being charged separately to the customer for the concept of renting the plants, even when The company has both a salary and stipulated benefits for these technicians.

The solution to propose in this item is: articulate final billing prices to customers in a single charge, which would allow the company to focus on delivering a complete and comprehensive service, that is, that the final sale price includes These new forms of income, this proposal stems from the information provided by the manager of the North Regional, who considers that for customers the commercial proposal ceases to be attractive as long as they observe in detail the details of the proposal and the final price for the service provision, then to the dilemma that represents the cost-benefit relationship for the client.

- **Expand commercial force:**

Currently, the company has a commercial force of 3 advisors, this includes the Regional Manager, who also serves as a commercial advisor with all that this implies, and that of course, affects its management from the Management, therefore, within what corresponds, the company only has 2 advisors for the North regional, which covers 7 departments with more than 80 projects at the end of the year 2018 (Bristol, 2019).

The willingness to solve this item is to increase the number of commercial advisors for the regional one, this in order to be able to respond in person and specifically to the different requests of customers, both current and potential, initially I would need at least 2 new advisors within the regional assigned to specific territories within it, of course, taking into account for this zoning of the advisors, the geographical concentration of the company's business, which currently has a presence in the 7 departments of the north coast.

- **Portfolio diversification of products (Fuel) and services (Operation and maintenance):**

The company must strive to expand and diversify both the products and services that it currently has for the market, in this sense, it has been considered to market the fuel required for the operation of power plants.

Likewise, the company has taken into account the possibility of entering to sell the power plants, in addition to the rental as a new business unit, of course, making special mention to the client of the advantages of renting the plants instead of being made to them permanently, having this operational, economic and tax advantages related to savings in investments and resource optimization.

- **Sale price reduction:**

What is considered pertinent by the company, is that by integrating the service into a single concept, the prices offered to customers are positively impacted, without deteriorating the service provided, unlike what is presented in the other regional , in the regional coast it happens that the clients are price sensitive, and although the company tries to reduce the effects of the loss of customers using in its favor that the competition in this regional does not have equipment of similar characteristics in

terms of capacity and number of these, which puts the company in a dominant market position.

However, some of the competing companies have made equipment to these plants, but, in terms of availability, the company is still above. Therefore, it is important to reduce prices in the region together with the integration of a more complete service towards the client.

Analysis of the solution alternatives

From the criteria to validate the viability of each of the solution alternatives, each one is examined to define which one or more are the most adjusted to current needs and a near future time within the company, a degree of importance and possible execution by the company is granted according to the short, medium and long term of execution, recognizing it from now on:

- **Real market knowledge:**

Although it is essential that both this and any other company has a clear knowledge of what is happening around it, with its competence, with the government and its regulations, with the needs of its customers and others, therefore this option is considered , although pertinent, it is not feasible since at this time the company needs quick responses to the movements of the competition and in the sector in which it is located, where the needs of its customers are constantly changing, so that time resources , money and others that may be required to generate an x-ray of the current market could be used by the company to enhance its strengths, those that have supported its dominant presence in the market for more than three (3) decades. Having said that, this alternative is enforceable according to its importance and urgency for the company in a long Term.

- **Business Concentration:**

From the relevance and feasibility of this alternative, it is considered to be one of the most viable to be developed by the company, as far as resources are concerned. This would mean a reduction in the company's revenues, especially in the associated charges for transportation of plants to points and the added fees generated by specialized technicians for the installation of the equipment on the site that the client requires.

That said, this alternative should be considered to be executed within a short time.

- **Expand commercial force:**

This alternative, although feasible and pertinent, is not feasible, this is because the other regional of the company at the national level with the same human resources provided in the procurement and maintenance of customers has obtained positive results, in terms of indicators related to customers, revenues and sales, therefore in their financial performance, then by the guidelines of the company this possibility would not be carried out, therefore it is considered that this alternative takes a nature within those concerning a medium term .

- **Portfolio diversification of products (Fuel) and services (Operation and maintenance):**

In this sense, the company must seek to fully fulfill its market purpose "to provide energy solutions to customers who present needs, failures, damages or breakdowns in the sector", therefore, its primary commitment is aimed at making these solutions be as complete and comprehensive as possible, therefore it is pertinent and feasible to venture into product diversification, these being the commercialization of fuel required for the plants, for this, the company has made efforts towards generating a fuel that is friendly to the environment and that for customers is of great benefit to its operation, in addition to the maintenance of the plants that are acquired by customers, Given the knowledge and expertise in these instruments, as regards the availability of resources by the company to implement this alternative, its execution would be favorable, aspects such as resource availability should be taken into account Human necessary for maintenance.

In general terms, seen from that perspective, this alternative requires execution, preferably in the short term.

- **Sale price reduction:**

In accordance with the above, in relation to this item, the company should consider as an essential alternative, rather than a price reduction as such, an integration of the portfolio of products and services, resulting in a single charge to the customer, which is perceived as an offer not to dismiss when choosing the company as its supplier within the regional.

In terms of feasibility, this alternative may be affected, however, although at first glance it seems to be detrimental to the performance of sales, revenues and customers, of course the financial performance of the company, it is noteworthy that this alternative It can recover clients for the regional, which can produce positive effects from a perspective closer to the number of businesses made than to the income received per se, which would be a mutual benefit for both company and customer.

Therefore, this alternative should be executed within a short term given its importance and relevance in the future financial performance of the company, in terms of the availability of resources for its implementation, the company would not see many changes in this regard, which reaffirms the viability of this alternative.

- **Justification for the choice of the alternative**

In accordance with the previous point, and the importance that was given to each alternative solution approaching the deadlines in terms of time for its execution, those that require a response by the company in the short term were taken as priority being these:

- Business Concentration:
- Diversification of Products (Fuel) and Services (Operation and Maintenance):
- Sales price reduction.

Taking as a starting point the aforementioned, it is decided to choose the DIVERSIFICATION OF PRODUCTS AND SERVICES alternative, for the following reasons:

1. New sources of income for the company: Decisions within organizations must be taken in order to generate benefits and economic development (Cristiani, 2012; Tello and Velasco, 2016), where new alternatives can be found to grow in the sense of business model, in this sense it is important to start up new options that improve the company's income and, of course, its financial performance.
2. Expansion of the bulk of target customers, and, in turn, of new customers from other activities: By having new products and services, not only will we seek to provide complete and comprehensive solutions to customers, but to recover those that have left of having the company as its first-hand supplier for its operations.

In addition to this, it is important to rescue the possibility of providing services to economic sectors other than electricity, with those clients who have the financial solvency to have their own power plant within their equipment, which would be provided, both maintenance product of its operation, as the fuel necessary for its operation.

It is considered that the chosen alternative allows, given the change in the disposition of financial resources, the implementation of the other alternatives exposed within the document, even, being able to carry them out in shorter times and execution times, this depending on the success of the alternative by taking it to the market.

In this sense, the company has the technical, operational, and environmental support for the generation of these new sources of income. Bearing in mind that this action should take a sustainable sense, in terms of time, since only then, could not only leverage the other alternatives, but Also, gain market position in new products and services, in the future thinking of including all of the above within a single charge that provides comprehensive energy solutions by the company to customers.

Results:

Objectives	Actions	responsible	PRE-EXECUTION	EXPECTED RESULT
Consecución de Clientes	Inclusion fuel supply and maintenance in commercial proposals	Dir. Regional Commercial	3-6 Months	10% growth in the first 3 months in Customers from 81 to 90 for the 3rd quarter of 2019. ✓ 10% growth in Net Revenue from Commercial Operations
	Opening of customers in Unexplored Zones	Commercial executives	3 Months	✓ Increased presence and territorial coverage in the region.
	Recruitment New Business Executive	Dir. Regional Commercial	1 Month	✓ New knowledge and expertise, indispensable for lasting negotiations with new customers

KeyWords: Financial Performance, Diversification, Organizational Development, Business Intelligence

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

Below is the bibliography both used and cited in the document as well as the support for concept and speech construction:

- Calzada, L., & Abreu, J. L. (2009). The impact of business intelligence tools on executive decision making. *Daena Magazine (International Journal of Good Conscience)*, 4 (2).
- Cristiani, M. E. P. (2012). Organizational development. Mexico: Third Millennium Network. Nurseries of Assisi, 96.
- Gómez, A. A. R., & Bautista, D. W. R. (2010). Business intelligence: State of the art. *Scientia et technica*, 1 (44), 321-326.
- Martínez Caraballo, H. R., Pico Ferrer, J. J., & Perozo Sierralta, B. J. (2016). Productivity and industrial policy in Venezuela and Mercosur. *CENDES notebooks*, 33 (92), 59-78.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Financial analysis: a key tool for efficient financial management. *Venezuelan Management Magazine*, 14 (48), 606-628.
- Ortoll, E., & García, M. (2016). Competitive intelligence. UOC editorial.
- Rave, E., & Franco, J. (2011). Colombian business cases. Sabaneta: CEIPA.