**Reporte Inversiones en Energía S.A. a octubre 2018**

Inversiones en Energía S.A. presenta una variedad de 10 distintos servicios que pueden brindar a los 74, 239 postes de luz que atienden en toda la ciudad. Actualmente, para lograr cumplir con esa demanda, tienen 4 distintos centros de distribución para lograr estar más cerca de donde se les necesita. Cuentan con 3 diferentes tipos de vehículos para atender a las distintas necesidades. Utilizan pickup, camiones y motos, donde esta última, curiosamente, solo se utiliza para atender 1 servicio en específico, el “cambio de fusible”.

La empresa tuvo un increíble 2017 con un margen mayor a los Q8.5 millones en 2017, pero se encuentran en el problema de que acumulado hasta final del 3er trimestre del año 2018 tienen una baja de 25% en su margen operativo en comparación al acumulado del año pasado. Distintos hallazgos se han logrado que se detallan a continuación.

**¿Se puede alcanzar al 2017?**

La respuesta corta, sería que no, ya que se necesitaría un margen de Q3.74MM en el trimestre para lograr igualar al 2017 y actualmente en 2018 se tiene un margen de Q4.77MM, por lo que pareciera muy poco probable llegar a alcanzar esos números. Sin embargo, se pueden sentar las bases para un no tener una caída tan grande en 2018 y un 2019 que termine de recuperar. De igual forma se identificaron varias rutas de acción, la opción 1 y 2, que son opciones no realistas y la opción 3, que es la que sienta las bases para un mejor futuro.

**Opción 1:** Manteniendo el margen promedio de 23.2% se necesitarían tener unas ventas de Q16.13MM en el trimestre, lo que significa Q5.38MM al mes. En 2018, en promedio las ventas mensuales han sido de Q2.28MM, necesitaríamos más que doblar las ventas para lograr igualar 2017. No es una opción viable.

**Opción 2:** Mantener el ritmo de ventas, pero mejorar el margen. Manteniendo las pocas ventas mensuales se necesitaría un margen del 54.68% que es también más del doble del margen promedio actual. Esta opción tampoco es viable.

**Opción 3:** Asumiendo que estos últimos 3 meses se pueden lograr las ventas que se tuvieron en 2017 y que además se harán ciertos ajustes dentro de la operación para mejorar un poco el margen, de esa forma no se trata de solo “arreglar” el problema a corto plazo; más bien se sienta una mejor plataforma par aun crecimiento a largo plazo de la empresa.

Para resumir los hallazgos que se han encontrado han sido los siguientes:

* Los márgenes de la empresa se ven fuertemente afectados en aquellos postes donde la empresa se tarda más de 75 minutos en llegar, el largo recorrido hace que sea muy costos y el margen se reduzca grandemente y varie también en un amplio rango. Además, se descubrió que los postes que más necesitaron servicio en 2017 son los postes que están entre 75-120 minutos para poder llegar. Esto hace que el efecto negativo sea mayor, no solo se gana muy poco, en comparación a los postes más cerca, si no que también donde menos se gana es donde se tienen mayor demanda. Los postes que están más lejos de 75 minutos representan más del 50% de los servicios totales realizados.
* Los pickups son el vehículo por excelencia al momento de dar un servicio, atienden el 74.2% de los servicios. Sin embargo, al igual que en el punto anterior parece que el vehículo que más se utiliza es el vehículo más caro en cuanto a costos, esto hace que el margen se reduzca en comparación a lo que en realidad pudiera ganar.

**Pasos por seguir**

Por lo mencionado en la sección anterior se propone la siguiente estrategia:

1. Poner más centros de distribución. Ya se mencionó que más del 50% de los servicios del 2017 fue requerido por postes que estaban a 75 minutos o más del centro de distribución más cercano. Es por eso que se propone colocar más centros de distribución para que el máximo de minutos que se deba necesitar para llegar a un poste sean 75, no más. Aún no se puede determinar con exactitud cuantos nuevos centros de distribución deben de aperturarse ya que eso es pertinente al departamento de logística de la empresa.
2. Como segunda estrategia, que vale la pena mencionar que no son acciones separadas, estas deben de realizarse en conjunto para poder conseguir los beneficios que se necesitan. Está en deshacerse gradualmente de los pickups, ya que son el tipo de vehículo que disminuye más nuestro margen. Esta propuesta parte de la suposición de que no se tiene ninguna ventaja comparativa del pickup sobre el camión. Para finales del 2018, se propone quedarse con la cantidad de pickups necesarios para poder atender la mitad de los servicios que atendían mensualmente, ya que ahora serán atendidos por los camiones. El dinero conseguido de la venta de los pickups se utilizará para la compra de los nuevos camiones.
3. Como punto a evaluar extra, pero que no se tomo en cuenta para la formulación de la estrategia, es evaluar si efectivamente se quiere ganar y cobrar lo mismo entre un máximo y mínimo en cuanto a los distintos servicios. Se encontró que lo que determina el cobro, no es el tipo de servicio que se hace, si no que vehículo se utilizó y cuanto tiempo tomo llegar al poste. Puede sonar algo curioso ya que hay servicios que serán más complejos que otros, entonces por más esfuerzo se estaría ganando lo mismo que con otro servicio que requiere menos esfuerzo.

Cabe mencionar que una de las preguntas que tenía el nuevo gerente de operaciones era ¿Cuándo podríamos perderle a un mantenimiento? Para responder con brevedad, actualmente no se pierde dinero en ningún mantenimiento, es por eso que se descarta la opción de estar en números rojos. Sin embargo, si hay tipos de vehículos en ciertas distancias que dejan un margen misero y que es la razón por la que se hicieron las propuestas previas.

**Resultados**

Vale la pena ahora demostrar los resultados que tendría seguir las estrategias planteadas en la operación.

**Paso 1**

El primer paso, para demostrar la eficacia de las propuestas. Es ver cual sería el efecto que tendría eliminar todos aquellos tiempos arriba de 75 minutos al poner los nuevos centros de distribución. Para lograr hacer esta proyección lo más conservadora posible, se asumió que ahora todos estos postes que se tardaban en llegar 75 minutos o más, ahora tomarán entre 45-75 minutos. Si esto se logrará al final del trimestre se tendría una mejoría de 64% en comparación al margen de los trimestres anteriores del 2018 y de un 21% al mismo trimestre del 2017, esto significa que el margen que se conseguiría es de Q2.61MM.

**Paso 2**

Asumiendo que se logra reducir al 50% los servicios a los que se lleva un pickup y en cambio se lleva un camión en el último trimestre del 2018. No es recomendable quitar de golpe todos los pickups, ya que es cierto que se puede cobrar una tarifa más barata, pero también porque puede que haya ciertos lugares a donde los camiones no pueden acceder y por eso iría un pickup.

Al aplicar estos 2 pasos, el efecto combinado sería de terminar el año con un margen trimestral de Q3.12MM y el margen anual 2018 de Q7.89MM, que ya tan solo está 7.2% por debajo del margen obtenido en el año 2017.

Además, lo más prometedor es el futuro. Asumiendo que la demanda que se tuvo en diciembre de 2018 es constante para el año 2019 y por lo tanto se tendría un margen de Q1MM por mes, eso significaría que el margen para 2019 sería de aprox. Q12MM. Esto representa un 41% arriba del margen de 2017 y un 52% mayor al margen de 2018, que es mucho más que el aumento prometido de 10% superior al 2018 en la primera reunión.