



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON**  
**MENCIÓN EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD**  
**Y PRODUCTIVIDAD**

**“PROPUESTA DE MEJORA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DE**  
**VENTAS POR LA INTRODUCCIÓN DE PANELES SOLARES EN**  
**LA EMPRESA EESACI”**

**AUTOR: ING. VÍCTOR PASCUAL ZUÑIGA GUACHICHULCA**

**TUTOR: ING. AB. MAE. FRANCISCO CEDEÑO**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**NOVIEMBRE 2020**

| FICHA DE REGISTRO DE TESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> “PROPUESTA DE MEJORA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DE VENTAS PARA LA INTRODUCCIÓN DE PANELES SOLARES EN LA EMPRESA EESACI”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                         |
| <b>AUTOR:</b><br>Ing. Víctor Pascual Zúñiga Guachichulca                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>TUTOR:</b><br>Ing. Ab. Mae. Francisco Cedeño         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>REVISORES:</b><br>Econ. Lolita Chamba Viscarra M.Sc. |
| <b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>FACULTAD:</b> Facultad de Ciencias Administrativas   |
| <b>CARRERA:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                         |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>No. DE PÁGS:</b>                                     |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b><br>Maestría en Administración de Empresas con Mención de Calidad y Productividad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                         |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> PROPUESTA DE MEJORA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DE VENTAS PARA LA INTRODUCCIÓN DE PANELES SOLARES EN LA EMPRESA EESACI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                         |
| <b>PALABRAS CLAVE:</b> Optimizar, Mejoramiento y Calidad, Sistema, Modelos de Gestión, Proyectos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                         |
| <p><b>RESUMEN:</b> El actual proyecto se basa en analizar la estrategia de introducir una nueva línea de energía renovable para el sector residencial, como reemplazo del consumo eléctrico de servicio público.</p> <p>La compañía EESACI tiene más de 65 años en el mercado de equipos y materiales eléctricos, y 5 años implementando proyectos de gran escala en Energías Renovables. Dado el aumento en las planillas de consumo de energía eléctrica a nivel nacional, se analiza diseñar una estrategia para optimizar el consumo energético de clientes residenciales.</p> <p>Por tanto, este proyecto busca diseñar una propuesta para EESACI para incrementar el número de proyectos de paneles solares, que se puedan presentar en la entidad pública que regula la distribución eléctrica, mediante el mejoramiento y la calidad de los procedimientos, con un sistema sencillo, rápido y eficiente de contratación; y poder reducir el costo mensual de consumo de energía eléctrica para los consumidores finales.</p> <p>Se revisarán modelos de gestión de ventas, se hará recolección de datos para la medición de consumo (planilla de energía eléctrica) de la base de datos de CNEL Guayaquil vs. El costo que oferta la compañía para instalar y la generación de energía de los paneles solares. Además de entrevistas a personal de proyectos de Cnel, para dar una solución eficiente a este nicho de usuarios. Se delimitará las variables y la información para la construcción de la propuesta.</p> <p>Se confirmará la premisa presentada a través del análisis de los datos y mediante la instrumentación de la propuesta, y se concluirá que el diseño es aplicable a las necesidades actuales del sector residencial, permitiendo que su implementación en la estrategia de ventas sea atractiva para suplir o reemplazar el consumo de energía pública.</p> |                                                         |
| <b>No. DE REGISTRO</b> (en base de datos):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>No. DE CLASIFICACIÓN:</b>                            |
| <b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                         |

|                                                                    |                                                |                                    |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>ADJUNTO PDF:</b>                                                | <input checked="" type="checkbox"/> <b>SI</b>  | <input type="checkbox"/> <b>NO</b> |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES</b><br>Víctor Pascual Zúñiga Guachichulca | <b>Teléfono:</b><br>4600684                    | <b>E-mail:</b> vpzg82@gmail.com    |
| <b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>                                 | <b>Nombre:</b> Abg. Elizabeth Coronel          |                                    |
|                                                                    | <b>Teléfono:</b> (04) 2848487 ext 123          |                                    |
|                                                                    | <b>E-mail:</b> fca.secretariageneral@ug.edu.ec |                                    |



**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
COORDINACIÓN DE POSGRADO  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

---

**CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD**

Habiendo sido nombrado Ing. Francisco Cedeño, Mgs., tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Víctor Pascual Zúñiga Guachichulca CI. 1204634784** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Máster en Administración de Empresas**

Se informa que el trabajo de titulación “**Propuesta de mejora competitiva en la gestión de ventas por la introducción de paneles solares en la empresa EESACI**”, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa anti plagio **URKUND** quedando el 2% de coincidencia.

|                |                                                                               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                               |
| Documento      | <a href="#">TESIS victro zuñiga urkund 2.docx</a> (D81217356)                 |
| Presentado     | 2020-10-09 17:03 (-05:00)                                                     |
| Presentado por | lugio.romanb@ug.edu.ec                                                        |
| Recibido       | lugio.romanb.ug@analysis.orkund.com                                           |
| Mensaje        | revisison tesis 2 - victor zuñiga <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> |
|                | 2% de estas 17 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.           |

<https://secure.orkund.com/old/view/77692049-151069-428645#q1bKLVayijY0MNUxM9QxM9extIzVUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmTAzMDQwMzYyMTM1NbM0sDAzNDCvBQA=>

---

**Ing. Abg. Francisco Cedeño, Mgs**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante Víctor Pascual Zúñiga, del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el trabajo de tesis titulado PROPUESTA DE MEJORA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DE VENTAS POR LA INTRODUCCIÓN DE PANELES SOLARES EN LA EMPRESA EESACI, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

**Ing. Ab. Mae. Francisco Cedeño**

**TUTOR**

Guayaquil, 17 de noviembre de 2020

## **DEDICATORIA**

A Dios; por darme la vida y estar en esta etapa de mi formación profesional.

Mis padres; ejemplo de esfuerzo y apoyo incondicional.

Mi familia; esposa e hijos, que están en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A los colaboradores profesionales que  
aportaron para alcanzar la meta  
trazada.

### **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**Víctor Pascual Zúñiga Guachichulca**

## Tabla de contenido

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                                         | 1  |
| Abstract .....                                                                       | 2  |
| Introducción .....                                                                   | 3  |
| Delimitación del problema .....                                                      | 4  |
| Formulación del problema .....                                                       | 4  |
| Justificación .....                                                                  | 4  |
| Objeto de estudio.....                                                               | 5  |
| Campo de acción o de investigación .....                                             | 6  |
| Objetivo general.....                                                                | 6  |
| Objetivos específicos.....                                                           | 6  |
| La novedad científica.....                                                           | 6  |
| Capítulo 1 .....                                                                     | 8  |
| Marco teórico.....                                                                   | 8  |
| 1.1 Teorías generales .....                                                          | 8  |
| 1.2 Marco legal.....                                                                 | 9  |
| 1.3 Teorías sustantivas .....                                                        | 11 |
| 1.4 Referentes empíricos .....                                                       | 14 |
| 1.5 Cuadro resumen de las teorías generales, sustantivas y referentes empíricos..... | 16 |
| Capítulo 2 .....                                                                     | 17 |
| Marco metodológico .....                                                             | 17 |
| 2.1 Metodología .....                                                                | 17 |
| 2.2 Métodos .....                                                                    | 18 |
| 2.3 Premisa.....                                                                     | 18 |
| 2.4 Universo y muestra .....                                                         | 18 |
| 2.5 Gestión de datos .....                                                           | 19 |
| 2.6 Criterios éticos de la investigación.....                                        | 19 |
| Capítulo 3 .....                                                                     | 20 |
| Resultados.....                                                                      | 20 |
| 3.1 Antecedentes de la compañía.....                                                 | 20 |
| 3.2 Antecedentes comerciales .....                                                   | 21 |
| 3.3 Aspecto a proponer respecto a paneles fotovoltaicos.....                         | 23 |
| Capítulo 4 .....                                                                     | 25 |
| Discusión .....                                                                      | 25 |
| 4.1 Contrastación empírica .....                                                     | 25 |
| 4.2 Limitaciones.....                                                                | 26 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 4.3 Líneas de investigación..... | 26 |
| 4.4 Aspectos relevantes .....    | 27 |
| Capítulo 5 .....                 | 28 |
| Propuesta .....                  | 28 |
| Conclusiones .....               | 32 |
| Recomendaciones .....            | 33 |
| Referencias.....                 | 34 |
| Apéndices .....                  | 36 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 – Resumen de las teorías generales, sustantivas y referentes empíricos ..... | 16 |
| Tabla 2 - Clasificación de clientes .....                                            | 22 |
| Tabla 3 - Presupuesto de ventas .....                                                | 29 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Árbol de problema EESACI (Nancy Hernández - Hernández, Diciembre 2015)..... | 4  |
| Figura 2 Estadístico de visitas clientes.....                                        | 23 |
| Figura 3 Flujograma de interpretación del sistema .....                              | 28 |
| Figura 4 Cuadro de control de ofertas .....                                          | 30 |

## Resumen

El actual proyecto se basa en analizar la estrategia de introducir una nueva línea de energía renovable para el sector residencial, como reemplazo del consumo eléctrico de servicio público.

La compañía EESACI tiene más de 65 años en el mercado de equipos y materiales eléctricos, y 5 años implementando proyectos de gran escala en Energías Renovables. Dado el aumento en las planillas de consumo de energía eléctrica a nivel nacional, se analiza diseñar una estrategia para optimizar el consumo energético de clientes residenciales.

Por tanto, este proyecto busca diseñar una propuesta para EESACI para incrementar el número de proyectos de paneles solares, que se puedan presentar en la entidad pública que regula la distribución eléctrica, mediante el mejoramiento y la calidad de los procedimientos, con un sistema sencillo, rápido y eficiente de contratación; y poder reducir el costo mensual de consumo de energía eléctrica para los consumidores finales. Se revisarán modelos de gestión de ventas, se hará recolección de datos para la medición de consumo (planilla de energía eléctrica) de la base de datos de CNEL Guayaquil vs. el costo que oferta la compañía para instalar y la generación de energía de los paneles solares. Además de entrevistas a personal de proyectos de Cnel, para dar una solución eficiente a este nicho de usuarios. Se delimitará las variables y la información para la construcción de la propuesta.

Se confirmará la premisa presentada a través del análisis de los datos y mediante la instrumentación de la propuesta, y se concluirá que el diseño es aplicable a las necesidades actuales del sector residencial, permitiendo que su implementación en la estrategia de ventas sea atractiva para suplir o reemplazar el consumo de energía pública.

**Palabras claves:** Optimizar, mejoramiento y calidad, sistema, modelos de gestión, proyectos

## **Abstract**

The current project is based on analyzing the strategy of introducing a new renewable energy line for the residential sector, as a replacement for electricity consumption for public service.

The EESACI Company has more than 65 years in the electrical equipment and materials market, and 5 years implementing large-scale projects in Renewable Energies. Given the increase in electricity consumption schedules nationwide, it is analyzed to design a strategy to optimize the energy consumption of residential customers.

Therefore, this project seeks to design a proposal for EESACI to increase the number of solar panel projects in the Electricity Company (Cnel), through the improvement and quality of procedures, with a simple, fast and efficient contracting system; and to be able to reduce the monthly cost of electricity consumption for final consumers

Sales management models will be reviewed, data will be collected for the measurement of consumption (electric energy worksheet) from the CNEL Guayaquil database vs. The cost that the company offers to install and generate power from the solar panels. In addition to interviews with Cnel project staff, to provide an efficient solution to this niche of users. The variables and information for the construction of the proposal will be delimited

The premise presented will be confirmed through the analysis of the data and through the implementation of the proposal, and it will be concluded that the design is applicable to the current needs of the residential sector, allowing its implementation in the sales strategy to be attractive to supply or replace public energy consumption

**Keywords:** Optimize, improvement and quality, system, management models, projects

## **Introducción**

El sector eléctrico ha mantenido un desempeño homogéneo durante los primeros 4 años del nuevo milenio, y posterior a eso ha mantenido un crecimiento del 4.6% hasta 2011 (Panchi, 2014); sin embargo, las nuevas tecnologías han ido desarrollado alternativas de generación de energía con un impacto menor en el consumo, y amigables con el medio ambiente. El presente trabajo analiza las nuevas oportunidades referentes al consumo de energías renovables mediante el uso de paneles solares, y la ventaja competitiva que estas puedan presentar a la compañía.

La alternativa que tiene la compañía es que, con el conocimiento que tiene en la parte eléctrica a gran escala, puede aplicar el conocimiento adquirido por años a la parte residencial.

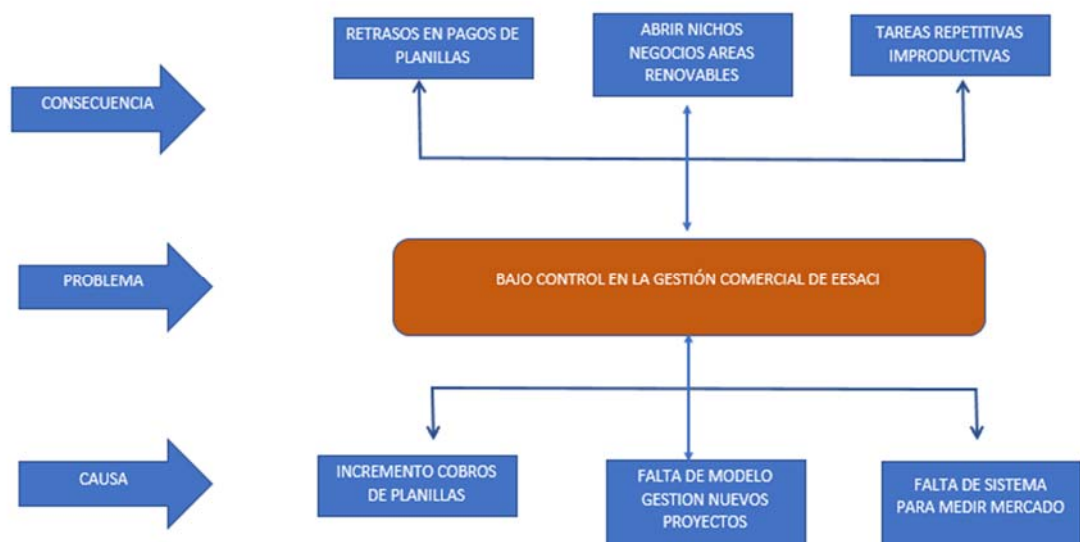
En la última década, el país ha intentado realizar una matriz productiva energética con la finalidad de mejorar y ser más productivo (Conelec, 2013) con el suministro de energía eléctrica, a nivel de generación, transmisión y distribución; por ende, una buena práctica sería que las compañías apunten hacia este delineamiento de modelo de gestión.

Según lo que expresa IRENA (Agency, 2019) Los paneles solares y otras fuentes renovables representan la solución más efectiva y lista para cubrir el crecimiento de la demanda de energía, limitando la emisión de carbón al mismo tiempo. Por lo tanto, las organizaciones actuales deben afrontar los desafíos para realizar instalaciones con estos paneles solares, en vista de la demanda futura. Construir enfoques dinámicos e inteligentes que dejen atrás paradigmas de estructuras tradicionales, priorizando un conocimiento de sí mismas y de su entorno, generando un aprendizaje destinado a la construcción de una visión sistémica e innovadora.

El proyecto manifiesta como fin recomendar un sistema de suministro e instalación ajustado en una gran aproximación a las necesidades de la compañía, y surge propiamente de una investigación que se realizó con cada interventor e involucrado del departamento comercial/ventas.

### Delimitación del problema

Para la delimitación del problema, se recurrió al uso del método de diseño de árbol de problema. Se delineó el problema real que será el objetivo base para el estudio; que, para este caso, se determinó en 3 causas que denotaron 3 consecuencias del mismo.



**Figura 1 Árbol de problema EESACI** (Nancy Hernández - Hernández, Diciembre 2015)

### Formulación del problema

¿Qué herramientas y esquemas de modelo de gestión aplicados al departamento de ventas de EESACI de Guayas pueden ayudar a controlar y aumentar el rendimiento del equipo de ventas?

### Justificación

Precisado por los antecedentes que se han recabado, la actual propuesta de trabajo oferta modelar un sistema de mejora de gestiones dentro de la administración de

ventas para EESACI que desarrolla sus actividades de comercio y ventas como proveedor de equipos eléctricos y nuevas líneas de negocios, en la ciudad de Guayaquil. Cabe mencionar que la empresa ha tenido un decrecimiento en los montos de ventas, por lo que la visión es entrar en un nuevo mercado de paneles solares.

El modelo actual está basado en el conocimiento del mercado eléctrico residencial. Por lo tanto, la propuesta busca catapultar una reconfiguración en la estructura del área comercial/ventas de la empresa que se basa en un entorno in vitro controlado y mejorado en su planificación.

Adicional a esto, con la actual gestión, la empresa adolece de falta de herramientas de examinación para conocer qué tipo de proyección y pronóstico de ventas (nuevos equipos y líneas) es la que más se ajusta y aplica a la realidad del mercado, con lo cual puede estar trabajando una meta de ventas por debajo de la capacidad óptima real.

Este proyecto tiene como finalidad ofrecer una propuesta de mejora en el esquema de trabajo del departamento de ventas de Guayaquil de EESACI, determinando cambios oportunos que generen una influencia directa exclusivamente en el desempeño de los gestores comerciales y de los demás colaboradores. En conjunto con lo previo, la influencia generará un despunte en las ventas, facilitando una perspectiva clarificada del momento recurrente de la compañía, y qué proyección tendría en un corto y largo plazo.

### **Objeto de estudio**

Definir mediante el análisis de la gestión administrativa de Ventas la oferta de una propuesta de mejora aprovechable para el departamento comercial, o de ventas, de EESACI Guayaquil, que catapulte desarrollar nueva línea de mercado, como es la

energía renovable, ya que su grupo de ventas (ingenieros eléctricos) tienen apertura con la empresa de distribución de energía local.

### **Campo de acción o de investigación**

El campo de acción apuntará a que se desarrolle en el Departamento Comercial y de Ventas de EESACI, en la ciudad de Guayaquil, teóricamente con enfoque en modelos definidos y que demuestran una base comprobada.

### **Objetivo general**

Presentar una propuesta de un sistema de gestión de ventas diversificado, que permita diseñar mejoras en las ventas del departamento comercial, mediante desarrollo de nuevo mercado de instalación de paneles solares, capacitando al personal y que permitan cumplir los objetivos de ventas, además, reducir el consumo de energía en los clientes.

### **Objetivos específicos**

Identificar lo que respecta a una base teórica que permita propender conocimiento del campo de estudio.

Aplicar la metodología, para obtener información necesaria del departamento de ventas de Guayaquil de EESACI.

Diseñar la propuesta de un sistema de mejora de gestión de ventas adaptada a la necesidad actual de la compañía.

### **La novedad científica**

Con el desarrollo del actual proyecto se procura permitir a la organización, objeto del estudio, obtener una visión de su recurrente operatividad, y, posteriormente, facilitar la incursión en una estructura esquemática y administrativa, con un valor agregado que permita trabajar en nuevas líneas. Se procura mostrar un modelo de

sistema que apoye a inteligenciar las mejoras que se pueden perpetrar en el departamento comercial y de ventas de EESACI respecto a las líneas renovables en Guayas.

## **Capítulo 1**

### **Marco teórico**

#### **Objetivo del capítulo**

Establecer, de manera simplificada, el marco teórico apropiado para analizar el tema y el problema planteado.

#### **1.1 Teorías generales**

En base, y respecto, a lo que se denomina ‘teorías generales’, que componen el núcleo del presente estudio, éstas están definidas por textos de (Marshall, Administración de Ventas, 2009)

Johnston y Marshall (Marshall, 2009) (Marshall, Administración de Ventas, 2009) ilustran acerca del entorno interno y externo que pueden afectar el desempeño de las ventas, por lo tanto, sugieren considerar:

- Las variables del entorno y los cambios sufridos al pasar el tiempo que impactan directamente en el éxito o fracaso de las estrategias de marketing o ventas.
- Los cambios siempre generan oportunidades, en consecuencia, los gerentes de ventas deben estar atentos para implementar cambios que se adecue al contexto actual.
- Las condiciones demográficas de la población, y el mercado, al variar, requieren de un análisis para incursionar en nuevas estrategias.
- La adquisición de los bienes y servicios están ligados al poder adquisitivo del consumidor, y los sectores donde estos se encuentran.

Para complementar la sugerencia en nuevas líneas de ventas Kamel Micheal, Linda Rochford, and Thomas R. Wotruba (Kamel Micheal, 2003) en un artículo basado en una investigación de cómo la introducción de nuevos productos afecta la estrategia

de ventas señala que es favorables tener la oportunidad de hacer cambios para aprovechar las debilidades de la competencia y agregar nuevos productos al mercado. Al introducir un nuevo producto al mercado éste no tiene competencia y tiene un mercado libre lo que aprovechamos para la viabilidad de paneles solares.

La importancia de los programas y marketing de paneles solares (Cristian, 2020) es una tecnología cada vez más importante y se espera un incremento anual superior al 30% para los próximos años. Como lo indica Coita Dorian en el informe, este requerimiento es a nivel mundial.

Finalmente, (Claudette Hanks Reichel, 2015) recomienda que el mejor sector para la línea de paneles solares es la zona residencial debido a:

- Rentable y energéticamente eficiente en el hogar.
- Las facturas de servicio público pueden ser descontadas de acuerdo a la norma de cada ente de distribución.
- La disponibilidad de acceso solar en nuestro medio es perfecta para este tipo de alternativa.

## **1.2 Marco legal**

EESACI cuenta ya con un parque solar instalado de 2 megavatios (8600 paneles fotovoltaicos). Esto genera y entrega energía al sistema de transmisión de energía. Con este antecedente EESACI ya cuenta con la experiencia para instalar paneles fotovoltaicos, y de esta manera aplicar la tecnología para el uso residencial.

Si se instala un proyecto de paneles solares se puede aprovechar incentivos para reducir el costo, esto mediante una clara asesoría al cliente respecto al costo beneficio nos dará una ventaja en la nueva línea de negocio.

La Ley Orgánica de Eficiencia Energética (ECUATORIANO, 2019) El gobierno debe dar facilidad para aplicar proyectos de eficiencia energética. El Marco Legal del Cap. 1 de la Ley indica que el Estado debe promover el uso de energía en todas sus formas para mejorar el cambio climático. Se entiende que el objetivo de esta Ley radica en lo siguiente:

- Reducir el consumo de energía, aplicando alternativas de consumo en fuentes renovables.
- Los proyectos de alternativa renovable deben ser productivos para reducir costos.
- Comunicar al consumidor de los incentivos que ofrece el ente regulador de energía para reducir su consumo, como por ejemplo con paneles fotovoltaicos.

De igual forma Arconel (Resolución 057/18, 2019) expresa la facilidad de instalación de proyectos ubicados en los techos, de generación fotovoltaica hasta 100 kW en categorías residencial, y los consumidores industriales que tengan capacidad de instalar sistemas fotovoltaicos hasta 300 kW. El Ministerio de Energías MEER promueve mediante oficio 2018 las políticas para que Cnel aprueba la micro generación de energía fotovoltaica en autoconsumo residencial, comercial e industrial.

El mismo ente regulador Arconel, mediante decreto (Resolución 042/18, 2018) informa los requisitos para tramitar la autorización de conexión, lo cual debe ser solicitado por un ingeniero eléctrico (memoria técnica), y éste entrega al consumidor el contrato establecido para la conexión del medidor bidireccional.

Dentro del marco regulatorio este sistema está previsto para utilizar el tiempo de 20 años.

### 1.3 Teorías sustantivas

Para el desarrollo del tema a tratar se plantea: Lo referido por (Hdz, 2020) Estrategia Océano Azul: “la manera más poderosa de competir es evitar la competencia”. Basado en lo expuesto por el autor, de varios casos aplicados en el entorno de actualizar y abrir mercados con nuevas líneas. El tipo de modelo de negocio que se determine dentro del departamento comercial y de ventas de EESACI dará la pauta acerca del alcance de metas cada vez más definidas. La propuesta de tecnologías nuevas sobre el nicho de negocio del departamento comercial y de ventas va a permitir obtener una perspectiva más clara de cuál es la cadena de valor que impera en el sistema de gestión comercial y de ventas en la empresa EESACI.

Así mismo, todo gerente comercial tiene que establecer un objetivo a alcanzar y la función principal de su gestión es la planificación, enmarcado en tareas como:

- Establecer metas.
- Planificarlas.
- Poner en marcha los métodos de control.

Para aquello, su principal recurso de información será la colaboración de su equipo de trabajo (Muñiz, CEF,- Marketing XXI, 2016)

Es necesario, además, tener en cuenta lo que (Ing. Yailí Pérez Guerra, 2016) acota: “El entorno empresarial actual es cada vez más exigente, para sobrevivir, se debe mantener una mejora constante de los negocios, y en consecuencia de sus procesos” (p. 02). Se interpreta que debe mantenerse en constante evolución, además, existen procesos principales que no deben ser regulados, para un desempeño más homogéneo y estandarizado.

Por otra parte (MSc. Onivia Morales Rodríguez, 2017) recomienda condiciones para revisar un proceso:

- Implementar el equipo de trabajo, en este caso el departamento de ventas está realizado.
- Capacitar el departamento de ventas.
- Realizar un plan de mercado referente a las energías renovables.

Complementando los puntos anteriores, (Riquelme, 2020) afirma:

“Las desventajas en las políticas de empresas que suelen haber son que no están definidas, no son comunicadas a los trabajadores, no se tienen objetivos claros, etc.”.

Esto básicamente da el inicio de los problemas que mantiene EESACI debido a la poca comunicación de los nuevos objetivos que se debe tener, siendo afectada las metas de ventas mensuales.

Finalmente, (Mercadé, 2018) mencionó: “Estamos en fase de introducción o lanzamiento del producto, si por el contrario estamos en un momento de crecimiento, o si ya estamos en un estadio de madurez o incluso de declive”. Lo que otorga una visión para complementar lo importante que es para la gerencia comercial y de ventas de EESACI dar un giro a los equipos que ya han venido ofreciendo por mucho tiempo, y concentrar en nuevas líneas tecnológicas para completar las normas de trabajo dentro del departamento.

De lo anteriormente descrito en las teorías de apoyo, el modelo referido que se utiliza es el de (Muñiz, CEF.- Marketing XXI, 2016) con la siguiente estructura:

#### **Control y seguimiento del equipo comercial y de ventas:**

- Creación de metas u objetivos apegados la realidad del mercado
- Herramientas de monitoreo, control y apoyo, que sean cortoplacistas, y oferten una retroalimentación constante
- Informes periódicos semanales o quincenales

- Informe mensual de proyección.
- Las sesiones grupales o reuniones de trabajo

***Establecimiento de Objetivos.*** Incluir al equipo comercial y de ventas en el mapeo y trazado de metas u objetivos, recabando, por medio de ellos, datos e información real del entorno de los negocios, ya que ellos son los que viven el día a día. Complementando esto con información histórica para conocer la evolución comercial de EESACI.

***Herramientas de control y apoyo.*** Difundir y hacer cumplir el uso de una herramienta de archivo que facilite el seguimiento y evaluación de eficiencia de las labores y actividades del equipo comercial y de ventas. Para alcanzar éste objetivo, el asesor comercial y de ventas tendrá que utilizar un formato en el cual detalle información importante del cliente y del mercado, como, por ejemplo:

- Característica del cliente (Nuevo o Actual)
- Datos del cliente visitado en el área
- Objetivos trazados para la visita (Introducción, revalidar negociación, cobranza, post venta)
- Equipos para comerciar
- Observaciones

Esta información le permitirá al gerente comercial y de ventas conocer la cobertura del área gestionada, el tipo de actividad que está haciendo por cliente, tipo de equipo que usa cada cliente, potencial incremento de línea de productos.

***Informe semanal.*** La entrega de este formato lleno debe ser al finalizar la agenda de trabajo de la semana, y permitirá: conocer las labores diarias del asesor,

resultados obtenidos, nivel de cumplimiento de objetivos, nuevos clientes, cierre de ventas alcanzadas.

***Informe mensual.*** Este formato de reporte lo debe elaborar el área de gerencia comercial y de ventas para la dirección ejecutiva, recabando y resumiendo toda la información generada por el equipo comercial y de ventas, en la cual detalla:

- Análisis de ventas por área
- Proyección de venta total del departamento
- Situación actual del mercado
- Novedades referentes a la compañía y la competencia dentro del mercado

***Las reuniones de trabajo.*** Sesiones grupales para ejercer un ciclo de retroalimentación dentro del equipo de ventas, dirigido por el gerente comercial y de ventas; se debe fomentar la información cruzada, o en doble vía, que permita facilitar la mejora en aspectos generales y obtener propuestas de nuevas técnicas de trabajo. Así mismo, escuchar activamente los puntos de vista de cada colaborador y su nivel motivacional y de satisfacción.

#### **1.4 Referentes empíricos**

Los modelos de gestión competitiva muestran características igualitarias o similares entre empresas, con algunos detalles que se ajustan propiamente al giro del negocio y la ubicación que tiene la compañía. Sin embargo, lo que claramente se tiene en cuenta es lo que (2020, Emprendedores.es, 2020) manifiesta: Se debe hacer un estudio del segmento del mercado, analizando las alternativas costo beneficio para tener éxito a corto y mediano plazo. Finalmente, (Dvorak, 2015) define que el entorno de ventas va ligado a un objetivo en el cual se envuelven una serie de pasos los cuales permiten al departamento comercial mayor éxito de cierre de negocios.

El análisis que hace (Electric, 2020) en su investigación: A lo largo del tiempo GE ha experimentado diversos cambios, capacidades estratégicas para maximizar su cartera: Análisis estratégico crítico actual de una unidad de negocio dentro de la empresa General Electric concluye, que en el entorno económico actual, la mayoría de empresas grandes y medianas suelen contar con controles de gestión; muy diferente en las empresas pequeñas, esto debido muchas veces a situaciones de presupuesto. Sin embargo, el estudio demostró las ventajas de implantar el sistema de gestión para nuevas líneas de negocios, además de los avances y éxitos que se obtienen del mismo.

Analizando en la parte de control de gestión, José Carlos Álvarez (Veiga, 2018) en su publicación “El control de gestión es un instrumento para implementar la estrategia de una empresa”, determinaron que se debe impulsar un sistema de control (estructura, proceso e información) para poder establecer los objetivos de la organización. Concluyen que la implementación del sistema dio resultados de mejoras comparados con los de periodos anteriores.

En lo que respecta a las estrategias específicamente de ventas, Jeffrey Glen (Glen, 2013) define que están basadas en lo que cada vendedor necesita, y por lo tanto, si los cierres de ventas no se dan, deben ser identificados estos problemas en el departamento comercial para redefinir las estrategias y alcanzar el volumen de la meta establecida. En una de sus publicaciones (Moraes, 2018) explica que dentro de las estrategias de las ventas se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Elegir y definir un nicho de negocio donde ya se tenga experiencia en el mercado.
- Que el nuevo proceso a implementar sea automatizado, algo que sea común en todos los presupuestos.

- Mostrar los proyectos ejecutados a los futuros clientes, con la finalidad de respaldar la experiencia en la parte de energías renovables.
- Que el cliente sienta el beneficio de implementar paneles solares con la reducción de costo en la planilla.
- Ser específico en la reducción de costos que tendrá el cliente, cuál será su retorno en el tiempo.

### 1.5 Cuadro resumen de las teorías generales, sustantivas y referentes empíricos

Tabla 1 – Resumen de las teorías generales, sustantivas y referentes empíricos

|                      | Teoría | Autor-Año                                    | Título                                                                                                             |
|----------------------|--------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teorías Generales    | 1      | Marshall, Mark W. Johnson & Greg W.          | Administración de Ventas                                                                                           |
|                      | 2      | Kamel Micheal, Linda Rochford, and Thomas R. | How New Product Introductions Affect Sales Management Strategy: The Impact of Type of "Newness" of the New Product |
|                      | 3      | Cristian, Coita Dorin                        | A MARKETING STRATEGY ON PHOTOVOLTAIC MARKET                                                                        |
|                      | 4      | Claudette Hanks Reichel, Ed.D.               | SOLAR POWER FOR YOUR HOME                                                                                          |
| Teorías Sustantivas  | 1      | Hdz, MBA Aurea R. Trejo                      | Estrategia - Oceano Azul - orion2020                                                                               |
|                      | 2      | Muñiz, Rafael                                | CEF,- Marketing XXI                                                                                                |
|                      | 3      | Ing. Yaili Pérez Guerra, MSC                 | Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG                                                                                  |
|                      | 4      | MSc. Onivia Morales Rodríguez, MSc. Roxana   | Procedimiento para la documentación de los procesos en los                                                         |
|                      | 5      | Riquelme, Matias                             | ¿Qué son las Políticas de la empresa?                                                                              |
|                      | 6      | Mercadé, Anna                                | Claves para decidir la política de ventas de un producto o servicio                                                |
| Referentes empíricos | 1      | 2020, Emprendedores                          | Pasos a seguir para diseñar un plan estratégico efectivo y eficaz                                                  |
|                      | 2      | Dvorak, Doug                                 | How to Define A Sales Process for Sales Success                                                                    |
|                      | 3      | Electric, General                            | GENERAL ELECTRIC POWER BUSINESS UNIT                                                                               |
|                      | 4      | Veiga, Juan F. Pérez-Carballo                | Aliados Invencibles                                                                                                |
|                      | 5      | Glen, Jeffrey                                | marketing-vs-sales                                                                                                 |
|                      | 6      | Moraes, Daniel                               | estrategias-de-ventas                                                                                              |

## Capítulo 2

### Marco metodológico

#### 2.1 Metodología

(Azuelo, 2018) Afirma: “La formulación del marco metodológico en una investigación, es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos”. La metodología a utilizarse en el presente tendrá un enfoque cualitativo. Convertir la información social del medio en datos es un proceso basado en decisiones teóricas y metodológicas (Nestor Cohen, 2019). Se recabarán valores abstractos que encaminarán a conocer la perspectiva social y de cultura organizacional que están dentro de la problemática, esto por medio de preguntas abiertas a los interventores principales, y se elaborará un resumen de la información.

El análisis de las ventas revela patrones medibles que con una gran cantidad de software de ventas se tiene más datos disponibles, y así tener control sobre el desempeño que suelen ser útiles para proyectar y presupuestar (Zeisig, 2018). Se revisará los indicadores de volúmenes de ventas y las gestiones realizadas por el equipo comercial y de ventas a lo largo de los periodos de trabajo; con esto se elaborarán tablas que muestran el comportamiento de las gestiones comparadas con el volumen de ventas.

**2.1.1. Modalidad.** La modalidad se dará tanto en visitas a clientes, con los interventores de los procesos de suministro e instalación; bibliográficamente, con textos y proyectos que sustenten y apoyen la investigación, por el alto grado de utilización de información inherente al departamento de la empresa (distribuidores de accesorios para energías renovables)

**2.1.2. Tipo de investigación.** El tipo de investigación será descriptiva, para poner en evidencia ciertas características resultantes en el departamento de ventas.

Finalmente, de diagnóstico y funcionalidad, que se podrá modelar y emitir gracias a que será auspiciada por la información recabada en la base maestra de clientes de EESACI y el conocimiento que se haya podido obtener.

## **2.2 Métodos**

El método teórico que se podrá aplicar será el analítico, que se desarrollará por medio del análisis de los indicadores desarrollados. Además, las visitas a clientes y áreas correspondientes que otorgarán la información asociada a la labor de ventas. Una vez documentados; mediante el uso del método sintético, se analizará la información recopilada y se filtrará lo más importante. Esto facilitará el aclarar cuáles son las bases que encaminen el desarrollo de una propuesta de solución. Finalmente, se procurará mantener un orden sistémico de cumplimiento y presentación del proyecto.

## **2.3 Premisa**

Si se establece un sistema de control de gestión en el departamento de ventas de EESACI Guayaquil generará desarrollo en el control administrativo.

## **2.4 Universo y muestra**

El universo para el estudio se determinó por una población dentro del departamento comercial y de ventas de Guayaquil:

- 1 gerente nacional de ventas, cuya función es gerenciar el departamento de ventas de toda la compañía.
- 2 asesores técnicos comerciales, quienes se encargan de la labor de ventas clientes cobertura en la provincia. Visitando a clientes élites de la base de datos de Guayaquil

Totaliza una cantidad de 3 personas, lo que compone el universo de la investigación, y, considerando que este es pequeño, se realizaron 3 entrevistas en su total.

En el sector norte de la Ciudad de Guayaquil, específicamente la urbanización Villa España, para contrastar con la base de datos de CNEL referente al consumo y poder dar la alternativa de reducción de energía eléctrica con los paneles solares. Esto debido a que la capacidad económica del sector para hacer el estudio permite la contratación de paneles fotovoltaicos.

## **2.5 Gestión de datos**

Para la recolección de datos en el proyecto de tesis se realizó:

- Revisión del organigrama funcional de la compañía, como base para delinear misiones y roles.
- Índices obtenidos a partir de informes documentados de gestiones de la fuerza de ventas y estadísticas de ventas.
- Entrevistas a los 3 integrantes del departamento comercial y de ventas.

Por medio de esta modalidad, se consiguió la información que da el patrón para la preparación de la estructura organizacional y la cual se describe en el capítulo subsecuente.

## **2.6 Criterios éticos de la investigación**

El presente trabajo fue comunicado anticipadamente a la presidencia de la compañía EESACI. Lo dispuesto para la elaboración de este estudio, fue mantener en confidencialidad información sensible de la organización (proveedores y precios); todo lo que respecta al ámbito administrativo general, puede ser trabajado sin restricción alguna.

Las entrevistas desarrolladas con los colaboradores involucrados se basaron únicamente en el modelo administrativo actual, esto significa que se dejaron de lado percepciones de índole muy personal o criterios que entorpecieran el objetivo principal del trabajo.

## **Capítulo 3**

### **Resultados**

#### **3.1 Antecedentes de la compañía**

EESACI es una organización con una trayectoria de más de 60 años en la parte eléctrica, referente al suministro e instalación de proyectos eléctricos en media y baja tensión a nivel nacional. Su principal actividad es suministrar la generación de energía mediante la comercialización de grupos electrógenos al sector productivo del país (industrias, contratistas, etc.). Su oferta de valor está basada en productos de calidad comprobada, denotando eficacia y eficiencia a lo largo del tiempo, adicionalmente, se apalanca en un servicio técnico de postventa especializado. Se debe comentar que en el año 2015 se realizó la instalación con ingeniería local de un parque solar a nivel de gran generador ubicado en Cerecita, lo cual suministra a la producción de energía que aporta conocimiento científico al desarrollo, uso y mantenimiento de los paneles fotovoltaicos.

Gracias a toda la experiencia que ha obtenido EESACI y el aporte otorgado, la empresa ha ido reduciendo aceleradamente sus ventas. Sin embargo, la principal problemática que ha tenido que lidiar la organización es que la gestión actual del departamento de ventas de la matriz Guayaquil necesita ser actualizado para aplicar un mayor control sobre las actividades y labores.

En el esquema se citan las siguientes dificultades:

- Pérdida de la distribución de marcas competitivas.
- Cambios en la identificación de las funciones.
- Poco seguimiento en la planificación de gestiones.
- Falta de metas claras de ventas.

- No uso de formato para los controles.
- No contar con una visión de nuevos nichos de negocios, líneas de distribución.

Éste trabajo se desarrolló con el gerente comercial y de ventas y los asesores comerciales de la zona, haciendo uso del marco teórico establecido para la presente tesis. Se argumentó los problemas de EESACI con un marco de estadísticas de ventas e informes que avalan la actividad con enfoque a la consecución de objetivos coordinados.

Dadas las características de la situación actual Apéndice A, se realizó el levantamiento de información revisando el organigrama y con el apoyo del personal comercial y de ventas de Guayaquil, y así se estableció el diagnóstico y la base para la propuesta de solución Apéndice B

### **3.2 Antecedentes comerciales**

Para este proyecto, mediante el organigrama y los procesos se ofrece un alcance de la operatividad que existe en la cadena de valor, y orienta hacia qué propósito tiene la empresa, (FIS, 2015) define a los mapas de procesos como una representación de las actividades y es una herramienta de ayuda para identificar dónde se pueden implementar mejoras. Dada estas indicaciones se recopila información de las principales fuentes como fueron la Gerencia de ventas y los asesores comerciales, dando los siguientes resultados:

Un punto a tomar en cuenta es el de la parte de presupuesto mensual que se encuentra como uno de los procesos estratégicos en la parte comercial, los cuales determinan los lineamientos de las gestiones totales, sin embargo la actividad presupuestal debe estar dentro de la línea que relaciona sus actividades con el cliente, y

genera la información real de las necesidades del mercado, con la correcta retroalimentación de cómo se mueven los nichos de negocios.

En el Apéndice C y D se muestra un itinerario de actividades con mayor relevancia dentro de la gestión del departamento, de los cuales se obtuvo el siguiente resultado:

- El proceso de potencializar clientes queda propiamente bajo la responsabilidad de cada asesor comercial.
- El proceso de vender nuevas líneas de negocios se maneja de forma excluyente, donde el principal ejecutor de las ventas es el gerente comercial, y los asesores cumplen únicamente los roles asignados por éste.

De manera estadística, las ventas en los últimos seis meses por clientes se han dado de la siguiente forma:

**Tabla 2 - Clasificación de clientes**

| <b>Tipos de Clientes</b> | <b>Zona</b> | <b>Ventas Totales</b> |
|--------------------------|-------------|-----------------------|
| Contratistas             | Gye         | \$ 54.700,00          |
| Compras Publicas         | Gye         | \$ 85.968,00          |
| Industriales             | Gye         | \$ 36.800,00          |
| Clientes Nuevos          | Gye         | \$ 12.500,00          |

Como resultado de ésta clasificación y por la recopilación de información dentro del departamento, se tiene que: Los clientes del grupo Contratistas forman el 29% de las ventas, estos se manejan directamente con el Gerente Comercial; los procesos de compras públicas son el 45% de las ventas, son diligenciados por los asesores comerciales de aleatoriamente, bajo la dirección del gerente comercial y de ventas. Los clientes Industriales equivalen al 19% de las ventas, quedando la búsqueda de nuevos

proyectos el 7%, forman parte del trabajo en conjunto que realiza todo el equipo para completar la cuota de ventas mensual.

Se elaboró un gráfico estadístico con la información de los reportes de labores de los últimos seis meses, para evaluar el nivel de alcance del departamento existente:



**Figura 2 Estadístico de visitas clientes**

Se pudo observar que las visitas a clientes por parte del departamento de ventas son a los mismos clientes fieles que mantiene EESACI, es por esto que es importante implementar un departamento fijo de proyectos fotovoltaicos que se encargue de la cartera nueva en la implementación de esta línea de negocio.

### **3.3 Aspecto a proponer respecto a paneles fotovoltaicos**

Las ventas deben ir en función a cubrir las necesidades del cliente, por lo tanto, se debe entender cuáles son las necesidades del mercado, y de la visión que mantiene la compañía (Paolo Guenzi, 2015). La idea es contar con el puesto de asesor para clientes residenciales, con la debida capacitación al personal, que conozca el alcance de la nueva línea.

En anteriores visitas al personal de Cnel con la finalidad de averiguar proyectos ingresados para aprobación de paneles fotovoltaicos nos dan la referencia que la zona

que se tiene por interés es la parte norte de la ciudad de Guayaquil, al momento se tiene varios proyectos aprobados, pero no tienen la firma para respaldar el Contrato, debido a los problemas de pandemia.

Un kit previamente estudiado para la demanda de esta zona es el que se detalla a continuación, referente al marco legal estructurado por el Gobierno, la parte compradora está interesada en adquirir paneles solares, baterías, inversores y controladores, que se ajustan a las siguientes especificaciones:

- 10 Paneles solares Poli cristalinos Yingli Solar YL250P-29b 250Wp
- 10 Baterías Trojan 31-AGM
- 4 Inversores Victron Phoenix 24/180
- 4 Controladores de carga Victron Blue Solar MPPT 150/35

## **Capítulo 4**

### **Discusión**

#### **4.1 Contratación empírica**

Hemos iniciado realizando una estrategia de gestión, empleando un análisis de la estructura actual de la compañía, identificando el problema existente y las estructuras establecidas. Adicional a esto, y debido al énfasis que sí existe por parte de los niveles gerenciales de invertir en controles y nuevas propuestas que les facilite información para la toma de mejores decisiones.

Las bases anteriores (reportes, facturación, canales de comercialización, etc.) fueron las guías para el estudio empírico y con estas se desarrolló entrevistas al personal y a clientes que nos indican cómo se mueve el mercado, en nuestro caso Cnel nos da el alcance de la cantidad de proyectos ingresados para reducir el consumo de energía. Se pudo identificar el modelo de mejoramiento competitivo aplicado. Éste método otorgó información sobre la individualidad que se ejerce sobre las tareas de planificación semanal y mensual que cada colaborador tiene, el control ínfimo que surgen de los reportes de labores que realizan, y la forma genérica en que se mide el desempeño del equipo al trabajar por una meta general. Todo aquello revela la necesidad de mejorar y fomentar el trabajo organizado.

En otro estudio aplicado a la información documental, se analizó el nivel de performance de cada asesor comercial respecto del área asignada de proyectos. Se pudo evidenciar la necesidad de mejorar el trabajo del equipo de ventas, como consecuencia del alto porcentaje de clientes que son gestionados por el Gerente Comercial, lo que debe derivar en una delegación de proyectos, para cumplir de manera más oportuna a clientes en la zona de Guayaquil. Y que, a su vez, el mismo sea quien busque nuevos

distribuidores de líneas a implementar, para variar la cartera y empezar a proyectar un incremento en el volumen de ventas en los clientes que necesitan más desarrollo.

#### **4.2 Limitaciones**

En el presente estudio afectó en mucho el problema de pandemia para obtener información tanto de Cnel en proyectos ingresados de paneles solares, como de visitas a clientes de la zona norte de Guayaquil y poder entregar catálogos de los proyectos instalados en la zona residencial, los asesores comerciales tienen limitada salida a visitas, esto debido a las actividades que ellos realizan que por lo general son fuera de las instalaciones de la empresa y que deben enfocarse ya en ofertas de cierre en firme.. Sin embargo, se logró el objetivo de obtener la información para este estudio, debido a la base de datos de EESACI en proyectos ofertados y en algunos casos instalados.

#### **4.3 Líneas de investigación**

Las líneas de investigación del presente proyecto son Nuevas Tecnologías de Energías Renovables aplicadas a usos residenciales y Sistema de gestión para la mejora competitiva, mediante las cuales se puede instaurar un sistema de control con más efectividad por parte de los ejecutivos de la compañía y por ende incursionar en un nuevo mercado en base a la experiencia de instalación de paneles solares que cuenta la organización.

Este proyecto contribuirá con sectores similares como equipos eléctricos que vayan de la mano de la energía solar, como por ejemplo comercialización de luminarias, y demás tecnología que requiera incorporar la línea de paneles fotovoltaicos para la valoración y mejora de los procesos dentro de los clientes y/o empresas, para generar un crecimiento empresarial sostenido.

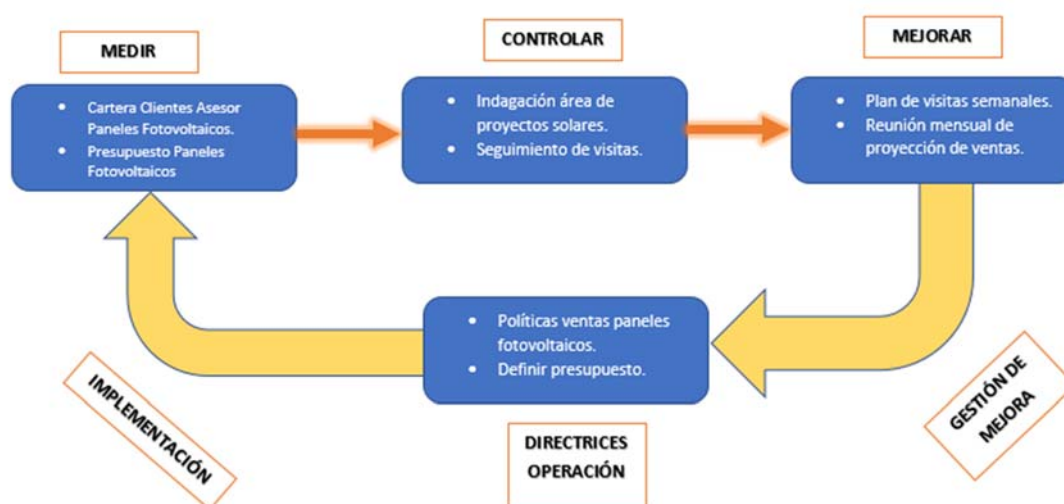
#### **4.4 Aspectos relevantes**

Uno de los aspectos con mayor relevancia dentro del modelo de gestión en la línea de energías renovables, que contrasta con la línea de referencia bibliográfica, es la distancia que existe entre el concepto aplicado actualmente de instalación en gran generación versus el de implantar a instalación residencial, lo que refleja mayor protagonismo del asesor comercial en las ventas de Guayaquil. Se observa de esta manera como las ventas dependen en su mayoría del nuevo mercado a captar en clientes con economía media alta, relegando al resto de la muestra hasta que haya una facilidad económica en el uso de paneles solares. Otro punto relevante a tomar en cuenta, es la limitación que tiene la compañía referente a los costos y al retorno de la inversión para el desarrollo de la proyección en el mercado.

## Capítulo 5

### Propuesta

En concordancia con los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone el siguiente esquema para el sistema de control y mejora de las gestiones:



**Figura 3** Flujograma de interpretación del sistema

Implementación y actualización de políticas de ventas, en la que consten los parámetros del mercado actual que deben cumplir los asesores técnicos comerciales. Estas políticas deben contener: Los objetivos reales de la compañía, el alcance de las mismas en base a los problemas del medio, conceptualización de la política, revisión y gestión de la misma. Dentro del desarrollo de la política deben establecerse: Mercado objetivo en la zona a implementar los paneles, manejo de los clientes que interesen al proyecto, organizar el tiempo de recorridos en las visitas, órdenes de compras a nuestros partner de la línea a instalar, precios, crédito oportuno para que el proyecto sea rentable en recuperación de la inversión, esquema y planificación de trabajo, delimitación de las zonas y atención de clientes, uso de las herramientas de trabajo, comisiones por proyectos facturados, reportes

a entregar y procesamiento de información proveniente de la empresa de regulación Cnel, y estructura de charlas y capacitaciones continuas.

Particionar la cartera por asesor técnico comercial, determinada según: el área geográfica, cuentas de clientes de mayor consumo de energía, mediano y pequeño, y mercado industrial por desarrollar.

Establecer los pronósticos y/o presupuestos individuales por asesor técnico, de acuerdo a las proyecciones que existan por la demanda y la información de proyectos ingresados para aprobación por Cnel.

**Tabla 3 - Presupuesto de ventas**

| Ventas                     | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Jefe                       | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 |
| Vendedor 1                 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| Vendedor 2                 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| Vend Paneles Fotovoltaicos | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 |
|                            | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 | \$122.000,00 |

- Estructurar un modelo de control que permita procesar los reportes de cotizaciones realizadas y, mediante un cuadro de control, poder evaluar la cobertura que se dio a los clientes.

|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|-------|
|  <b>ELECTRO ECUATORIANA</b><br><i>Máxima productividad</i> |               | <b>SOLICITUD DE COTIZACIÓN</b><br>FOR G.DIV.LV 01 VER 01 09 08 |                              | <b>Nº</b>  |       |
| FECHA _____                                                                                                                                 |               | ASESOR _____                                                   |                              | ZONA _____ |       |
| <b>IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>                                                                                                           |               |                                                                |                              |            |       |
| CLIENTE                                                                                                                                     | _____         | CONTACTO                                                       | _____                        | CARGO      | _____ |
| DIRECCIÓN                                                                                                                                   | _____         | TELÉFONO                                                       | _____                        | FAX        | _____ |
| E-MAIL                                                                                                                                      | _____         | SECTOR                                                         | _____                        | ÁREA       | _____ |
| <b>ITEM 1</b>                                                                                                                               |               |                                                                |                              |            |       |
| PRODUCTO                                                                                                                                    | _____         | CANT                                                           | _____                        | CÓDIGO     | _____ |
| <b>ITEM 2</b>                                                                                                                               |               |                                                                |                              |            |       |
| PRODUCTO                                                                                                                                    | _____         | CANT                                                           | _____                        | CÓDIGO     | _____ |
| <b>ITEM 3</b>                                                                                                                               |               |                                                                |                              |            |       |
| PRODUCTO                                                                                                                                    | _____         | CANT                                                           | _____                        | CÓDIGO     | _____ |
| <b>ITEM 4</b>                                                                                                                               |               |                                                                |                              |            |       |
| PRODUCTO                                                                                                                                    | _____         | CANT                                                           | _____                        | CÓDIGO     | _____ |
| <b>ITEM 5</b>                                                                                                                               |               |                                                                |                              |            |       |
| PRODUCTO                                                                                                                                    | _____         | CANT                                                           | _____                        | CÓDIGO     | _____ |
| <b>ESPECIFICACIONES TÉCNICAS:</b>                                                                                                           |               |                                                                |                              |            |       |
| REQUIERE VISITA TÉCNICA?                                                                                                                    | SÍ            | NO                                                             | FECHA VISITA TÉCNICA _____   |            |       |
| POTENCIA (KW)                                                                                                                               | CORRIENTE (A) |                                                                | VOLTAJE DE TRABAJO (V) _____ |            |       |
| <b>REQUIERE SERVICIO DE INSTALACIÓN</b> SÍ NO                                                                                               |               |                                                                |                              |            |       |
| DISTANCIAS Y TIPOS DE ACOMETIDAS                                                                                                            |               |                                                                | LUGAR DE INSTALACIÓN _____   |            |       |
| <b>OBSERVACIONES:</b>                                                                                                                       |               |                                                                |                              |            |       |
|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
| TIEMPO DE ENTREGA _____                                                                                                                     |               |                                                                | FORMA DE PAGO _____          |            |       |
| LUGAR DE ENTREGA _____                                                                                                                      |               |                                                                | TRANSPORTE _____             |            |       |
| VALIDEZ DE LA OFERTA _____                                                                                                                  |               |                                                                | DESCUENTO _____              |            |       |
|                                                                                                                                             |               |                                                                |                              |            |       |
| <b>ASESOR DE CLIENTES ESPECIALES</b>                                                                                                        |               |                                                                |                              |            |       |

**Figura 4 Cuadro de control de ofertas**

*Nota. Esta solicitud muestra el volumen de clientes que ha cotizado por día y por semana, además de categorizar equipos para cotizar, y la gestión de cada asesor: Podemos llevar registro de datos del cliente. Además de conocer en síntesis el nivel de cumplimiento en la gestión (cierre de negocios).*

Renovar los principales procesos de ventas, para incluir la elaboración de pronósticos y presupuesto.

Actualizar la base de clientes, confirmación de teléfonos, email, dirección, con la finalidad de ofrecer los servicios nuevos.

Sesiones de trabajo semanales, para obtener retroalimentación del equipo de ventas, la propuesta del día de reunión es el lunes, y debe contar con la intervención de la gerencia comercial y de ventas, además, establecer los planes y metas de la semana y comunicar vía email.

Reunión de resultados mensual con todo el departamento de ventas, para poder evaluar los niveles de cumplimiento por medio de los índices estadísticos y la síntesis mostrada en los cuadros de control, intercambiar las experiencias en el trabajo, y solucionar problemas que se han suscitado durante el periodo de labores.

## Conclusiones

Con la realización del presente proyecto, en cumplimiento de los objetivos indicados, se determinó la base teórica y legal para entender los esquemas generales de administración, estructura organizacional y de control que sirvieron de guía para el estudio. Se estableció el método adecuado para recolectar datos, revisión de informes tanto de ventas como de gestión realizada; posterior, se pudo procesar la información clave para el análisis y obtención de los resultados que sirvieron para plantear la propuesta.

Por lo tanto, se concluye que las herramientas revisadas son claves para la administración en cuanto a conocer las novedades que se presentan continuamente dentro de la fuerza del departamento comercial, tanto de índole laboral como de personal. El trabajo de los asesores comerciales no está claramente establecido ni normado por documentos guías; así mismo la responsabilidad de cumplimiento de objetivos de ventas específicos es mínima porque carece de una asignación de cartera por ejecutivo, a más de la contracción del mercado por tema pandemia. El seguimiento de las gestiones que realizan los individuos por parte del jefe de ventas a diario es clave para el control de la cobertura que se está haciendo al mercado actual que la empresa tiene y mantener su posicionamiento. Finalmente, el actual procesamiento de los reportes, el conocimiento de los procesos y las escasas reuniones de retroalimentación no tienen el desarrollo necesario que permita establecer una base para futuros cambios y mejoras.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a los niveles gerenciales realizar un estudio más a fondo acerca de sistemas de información y planeación estratégica, así como determinar fuentes referenciales de los nuevos nichos de mercado que aporten cambios favorables en el área de negocio de la empresa y su mejora competitiva; incluir ciertas estrategias administrativas que se puedan conocer el posicionamiento de la línea fotovoltaica en la que actualmente trabaja la compañía, como un plan de estandarización en procesos claves para el desarrollo de las ventas.

Además, es muy importante retroalimentar a la administración con información proveniente de los nuevos fabricantes en líneas eléctricas, esto mediante reuniones con el personal, lo cual genera confianza y conocimiento acerca de puntos relevantes para la mejora del ambiente laboral, así como del entorno comercial donde se desenvuelve la compañía. Definir kits de instalación para usuarios residenciales, acorde al consumo de energía, así como la descripción específica y documentada de cada elemento, que permita reducir el consumo de lo antes planteado.

## Referencias

- 2020, E. (04 de agosto de 2020). *Emprendedores.es*. Obtenido de <https://www.emprendedores2020.es/news/pasos-a-seguir-para-disenar-un-plan-estrategico-efectivo-y-eficaz/>
- 2020, E. (04 de agosto de 2020). *Emprendedores.es*. Obtenido de <https://www.emprendedores2020.es/news/pasos-a-seguir-para-disenar-un-plan-estrategico-efectivo-y-eficaz/>
- Agency, I. R. (13 de Noviembre de 2019). *IRENA*. Obtenido de <https://www.irena.org/newsroom/pressreleases/2019/Nov/Latin-America-and-Caribbean-on-the-Brink-of-Massive-Solar-Power-Growth>
- Azuero, Á. E. (12 de noviembre de 2018). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de* . Obtenido de <https://orcid.org/0000-0003-2176-597X>
- Claudette Hanks Reichel, E. (2015). *SOLAR POWER FOR YOUR HOME* . Lousiana: LSU AgCenter.
- Conelec. (2013). *Plan Maestro de Electrificación*. Quito: Conelec.
- Cristian, C. D. (19 de Julio de 2020). *A MARKETING STRATEGY ON PHOTOVOLTAIC MARKET*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/46533354\\_A\\_MARKETING\\_STRATEGY\\_ON\\_PHOTOVOLTAIC\\_MARKET/link/0f316da33829de2215fb7ed7/download](https://www.researchgate.net/publication/46533354_A_MARKETING_STRATEGY_ON_PHOTOVOLTAIC_MARKET/link/0f316da33829de2215fb7ed7/download)
- Dvorak, D. (2015). *NATIONAL ASSOCIATION OF SALES PROFESSIONALS*. Obtenido de <https://www.nasp.com/article/D6BC485A-B705/how-to-define-a-sales-process-for-sales-success.html>
- ECUATORIANO, G. (19 de marzo de 2019). *Registro Oficial 449*. Obtenido de [www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec)
- Electric, G. (marzo de 2020). *GENERAL ELECTRIC POWER BUSINESS UNIT*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/340646742\\_GENERAL\\_ELECTRIC\\_POWER\\_BUSINESS\\_UNIT/link/5e96d58192851c2f52a2f640/download](https://www.researchgate.net/publication/340646742_GENERAL_ELECTRIC_POWER_BUSINESS_UNIT/link/5e96d58192851c2f52a2f640/download)
- FIS. (noviembre de 2015). *thefis.org*. Obtenido de <https://www.thefis.org/wp-content/uploads/2015/11/Best-Practice-A-Guide-to-Process-Mapping1.pdf>
- Glen, J. (noviembre de 2013). *businessdictionary.com*. Obtenido de [businessdictionary.com: http://www.businessdictionary.com/article/1087/marketing-vs-sales-d1412/](http://www.businessdictionary.com/article/1087/marketing-vs-sales-d1412/)
- Hdz, M. A. (2020). *Estrategia - Oceano Azul - orion2020*. Obtenido de [https://orion2020.org/archivo/casos\\_ss/oceanoazul.pdf](https://orion2020.org/archivo/casos_ss/oceanoazul.pdf)
- Ing. Yailí Pérez Guerra, M. (2016). La mejora continúa de los procesos en una . *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11.
- Kamel Micheal, L. R. (Julio de 2003). *Research Gate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/44711158\\_How\\_New\\_Product\\_Introductio](https://www.researchgate.net/publication/44711158_How_New_Product_Introductio)

ns\_Affect\_Sales\_Management\_Strategy\_The\_Impact\_of\_Type\_of\_Newness\_of\_the\_New\_Product/link/5c157702a6fdcc494ff7bf1d/download

Marshall, M. W. (2009). *Administración de Ventas*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Marshall, M. W. (2009). *Administración de Ventas*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Mercadé, A. (01 de Febrero de 2018). *CEAC*. Obtenido de <https://www.ceac.es/blog/claves-para-decidir-la-politica-de-ventas-de-un-producto-o-servicio>

Moraes, D. (15 de noviembre de 2018). *Rockcontent*. Obtenido de Blog: <https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-ventas/>

MSc. Onivia Morales Rodríguez, M. R. (11 de 2017). *Procedimiento para la documentación de los procesos en los*. Obtenido de scielo.sld.cu: <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir08217.pdf>

Muñiz, R. (2016). *CEF,- Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/control-seguimiento-equipo-vendedores.html>

Muñiz, R. (2016). *CEF,- Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/control-seguimiento-equipo-vendedores.html>

Nancy Hernández - Hernández, D. J.-G. (Diciembre 2015). *Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos*.

Nestor Cohen, G. G. (2019). *Metodología de la investigacion, Para Qué?* Buenos Aires: Teseo.

Panchi, S. G. (09 de junio de 2014). *Análisis de la Evolución de la Demanda Eléctrica en el Ecuador Considerando el Ingreso de Proyectos de Eficiencia Energética*. Obtenido de Revista Politécnica: [https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/218](https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/218)

Paolo Guenzi, A. B. (2015). *Creating High-Performance Sales Organizations through Sales Control Systems*. Waco: BAYLOR.

Resolución 042/18. (22 de octubre de 2018). Quito, Ecuador.

Resolución 057/18. (16 de enero de 2019). Quito, Ecuador.

Riquelme, M. (9 de Julio de 2020). *WEB Y EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>

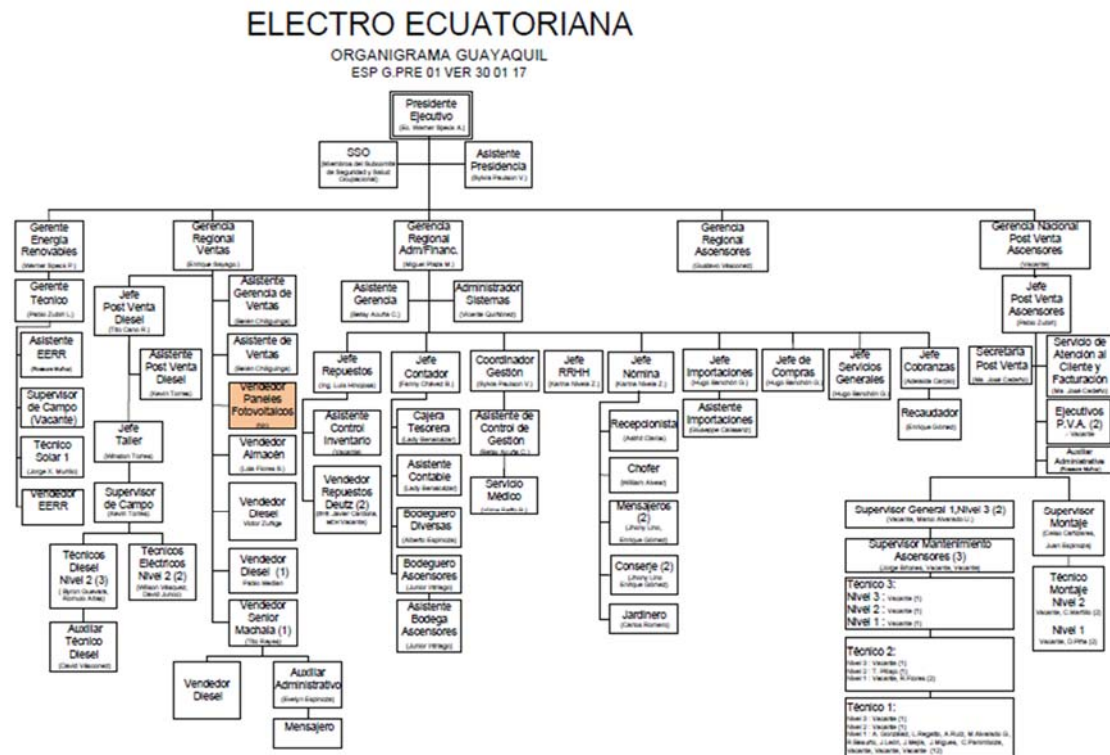
Veiga, J. F.-C. (26 de marzo de 2018). *Control de Gestión Empresarial. Aliados Invencibles*.

Zeisig, K. (20 de febrero de 2018). *12 sales metrics to kick-start your sales analytics*. Obtenido de <https://www.klipfolio.com/blog/sales-analytics-12-metrics>

**Apéndice 1:** El organigrama que integra los procesos de ventas de la empresa.

## Apéndice B

### Organigrama Propuesto Paneles Fotovoltaicos



**Apéndice 2:** El organigrama que incluye la implementación del asesor técnico comercial del área de energías renovables.

## Apéndice C

### Reportes del área comercial

ELECTRO ECUATORIANA S.A.C.I.

DIVISION VENTAS

PLANIFICACION SEMANAL DE VISITAS

FOR G.DIV LV 06 VER 22 07 10



SEMANA DEL: 11/08/2020 AL 14/08/2020

VENDEDOR: VICTOR ZUÑIGA

| No.               | NOMBRE DEL CLIENTE  | CONTACTO           | ZONA             | TIPO DE VISITA      | ESTADO DE VISITA | OBSERVACIONES             |
|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------------|
| 1                 | INDUELECTRIC        | MARIO LINDAO       | OYE              | VISITA              |                  | INDAGACION DE PROYECTOS   |
| 2                 | CERECITA            | PABLO ZUBIRI       | CERECITA         | VISITA              |                  | VISITA CLIENTE            |
| 3                 | SESMYD              | ING RAFAEL BECERRA | OYE              | VISITA              |                  | SEGUIMIENTO COT GENERADOR |
| 4                 | MORALEC             | MIQUEL MORA        | SANTA ELENA      | REUNION             |                  | VENTA                     |
| 5                 | CONSTRUCTORA VALERO | ARQ PAREDES        | OYE              | REUNION             |                  | PROYECTO MILAGRO          |
| 6                 | ANCASCORP           | DARIO DEL POZO     | OYE              | REUNION             |                  | INDAGACION DE PROYECTOS   |
| 7                 | INDUELECTRIC        | JULIO CARDENAS     | OYE              | REUNION             |                  | COTIZAR GENERADOR         |
| 8                 |                     |                    |                  |                     |                  |                           |
| 29                |                     |                    |                  |                     |                  |                           |
| 30                |                     |                    |                  |                     |                  |                           |
| ESTADO DE VISITA: |                     | 1 (REALIZADO)      | 2 (NO REALIZADO) | 3 (CAMBIO DE FECHA) |                  |                           |

| No. | NOMBRE DEL CLIENTE | OFERTA # | MARCA               | VALOR       |
|-----|--------------------|----------|---------------------|-------------|
| 1   | ASTINAVE           | 35245    | GRUPOS ELECTROGENOS | \$35.247,00 |
| 2   | EMMAICJ            | 33487    | ASCENSORE           | \$24.587,00 |
| 3   | INDUELECTRIC       | 36784    | MATERIALE ELECTRICO | \$9.547,00  |
| 4   |                    |          |                     |             |
| 5   |                    |          |                     |             |
| 6   |                    |          |                     |             |
| 7   |                    |          |                     |             |
| 8   |                    |          |                     |             |

| CRONOGRAMA DE VISITAS |          |         |                     |                     |          |        |
|-----------------------|----------|---------|---------------------|---------------------|----------|--------|
| HORA                  | LUNES    | MARTES  | MIÉRCOLES           | JUEVES              | VIERNES  | SABADO |
| 8:00                  |          |         |                     |                     |          |        |
| 8:30                  |          |         |                     |                     |          |        |
| 9:00                  |          | EMMAICJ | VIAJE A SANTA ELENA |                     |          |        |
| 9:30                  |          |         |                     |                     |          |        |
| 10:00                 | ASTINAVE |         |                     |                     |          |        |
| 10:30                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 11:00                 | MORALEC  |         |                     | CONSTRUCTORA VALERO | SESMYD   |        |
| 11:30                 |          |         | CNEL SANTA ELENA    |                     |          |        |
| 12:00                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 12:30                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 13:00                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 13:30                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 14:00                 |          |         |                     | 100 OLIVOS PARC     | COBRANZA |        |
| 14:30                 | ESPOL    |         |                     |                     |          |        |
| 15:00                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 15:30                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 16:00                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 16:30                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 17:00                 |          |         |                     |                     |          |        |
| 17:30                 |          |         |                     |                     |          |        |

Apéndice 3: Muestra un detalle de la proyección de ventas y actividades comerciales a prospectar clientes y su responsable.

## Apéndice D

FOR G.DIV LV 12 Ver 15 02 13

### PROYECCIÓN DE CIERRE SEMANAL



| VENDEDOR: |                     | VICTOR ZUÑIGA |           | SEMANA:      |               | 2 SEM AGO      |                                 |
|-----------|---------------------|---------------|-----------|--------------|---------------|----------------|---------------------------------|
| No.       | NOMBRE DEL CLIENTE  | OFERTA #      | PRODUCTO  | VALOR        | FORMA DE PAGO | FECHA ESTIMADA | OBSERVACIONES                   |
| 1         | COMERCIAL PAÑORA    |               | GENERADOR | \$ 25.000,00 | CONTADO       | 15/08/2020     | VENDIDO, PENDIENTE ENTREGA      |
| 2         | INDELEC             |               | GENERADOR | \$ 10.000,00 | CREDITO       | 15/08/2020     | REVISION OFERTA                 |
| 3         | EMMAICJ             |               | GENERADOR | \$ 12.000,00 | CONTADO       | 15/08/2020     | VENDIDO, ANTICIPO E INSTALACION |
| 4         | ING. BECERRA        |               | GENERADOR | \$ 12.000,00 | CREDITO       | 15/08/2020     | REUNION                         |
| 5         | INDUELECTRIC        |               | GENERADOR | \$ 26.000,00 | CREDITO       | 15/08/2020     | EN ESPERA DE OC                 |
| 6         | CONSTRUCTORA VALERO |               | GENERADOR |              |               | 15/08/2020     | REUNION                         |
| TOTAL     |                     |               |           | \$ 85.000,00 |               |                |                                 |