

**Gestión comercial de la generación distribuida mediante sistemas fotovoltaicos en la Empresa Eléctrica de Manabí**

**Commercial management of distributed generation using photovoltaic systems at Empresa Eléctrica de Manabí**

**Patricio Xavier Loor-Zambrano <sup>1</sup>**  
**Universidad Técnica de Manabí - Ecuador**  
**ploor4589@utm.edu.ec**

**Guillermo Antonio Hinostrroza-Dueñas <sup>2</sup>**  
**Universidad Técnica de Manabí - Ecuador**  
**guillermo.hinostrroza@utm.edu.ec**

**[doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2617](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2617)**

V9-N5 (sep-oct) 2024, pp 483-497 | Recibido: 28 de junio del 2024 - Aceptado: 21 de julio del 2024 (2 ronda rev.)

---

1 ORCID: <http://orcid.org/0009-0005-2194-9500>

2 ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4135-4393>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La gestión comercial se establece como una sinergia constante, tomando en cuenta que parte de acciones que pretenden gestionar una mejor utilización de recursos. El objetivo de estudio involucró analizar el aporte de la generación distribuida mediante sistemas fotovoltaicos en la gestión comercial de la empresa pública CNEL Manabí. El enfoque de la investigación fue cualitativo-cuantitativo, diseño descriptivo-relacional, investigación de campo, bibliográfica y empírica, análisis de documentos y estadísticas; se realizaron entrevistas a profesionales especializados en gestión comercial de servicios; y encuestas estructuradas de 29 preguntas con escala de 5 puntos a la población de 19 clientes con tarifa de sistema de generación distribuida de autoabastecimiento, validada por experto y la confiabilidad por índice de Cronbach. Los resultados refieren que el 53% de usuarios coinciden en que la gestión comercial que realiza la empresa es regular en 3 de las 4 dimensiones analizadas, planificación, presupuesto, monitoreo y control, calificada como buena en la dimensión de gestión articulada por el 53% de clientes; la dimensión condiciones del servicio comprende 4 cuestiones inherentes a la calificación del control del sistema, el servicio de emergencia y de alumbrado público, obteniendo una calificación buena equivalente a 4 puntos en la escala. Concluyendo que una eficiente gestión comercial responde a la satisfacción de los usuarios y optimización de los procesos comerciales, ya que incorpora tanto actividades como estrategias para promover y comercializar los servicios de forma más efectiva; la empresa requiere poner mayor énfasis en la atención de las necesidades y requerimientos de sus usuarios.

**Palabras claves:** control, gestión comercial, generación distribuida, satisfacción, usuarios.

## ABSTRACT

The objective of the study involved analyzing the contribution of distributed generation through photovoltaic systems in the commercial management of the public company CNEL Manabí. The methodological approach of the research was qualitative-quantitative, a descriptive-relational design, field research, bibliographic and empirical, collecting information through document analysis, previous studies and statistical data; interviews were conducted with professionals specialized in commercial management of services; and structured surveys of 29 questions with 5-point scale to the 19 customers with self-supply distributed generation system tariff to collect their data, validated by expert and reliability by Cronbach index. The results show that 53% of the SGDA users agree that the commercial management carried out by CNEL is regular in 3 of the 4 dimensions analyzed, planning, budget, monitoring and control, being rated as good in the dimension of articulated management by 53% of customers; the dimension of SGDA service conditions comprises 4 issues inherent to the rating of SGDA control, emergency service and public lighting, obtaining a good rating equivalent to 4 points on the scale. It is concluded that an efficient commercial management responds to the satisfaction of the users and consequently to the optimization of the commercial processes, since it incorporates both activities and strategies to promote and commercialize the services in a more effective way, while the company needs to put more emphasis on the attention to the needs and requirements of its users.

**Keywords:** control, commercial management, distributed generation, satisfaction, users.

## Introducción

La industria actual de la energía eléctrica, se enfrenta a grandes desafíos en la conversión de la generación centralizada en generación descentralizada, como resultado de los avances en la tecnología del sistema de energía (Erazo et al., 2021). Estos avances en la tecnología han creado un rápido crecimiento en la utilización de la generación distribuida, lo que lleva a que el mercado de la energía se vuelva más atractivo y competitivo. (Mercado et al., (2022)

Además, debido a la desregulación de la electricidad, los problemas ambientales y los incentivos gubernamentales, esta tecnología ha creado un alto nivel de interés en un mayor desarrollo entre los países industriales de todo el mundo (Da Silva, 2020); sin embargo, si no se establece una adecuada gestión comercial que vaya más allá de solamente **cerrar ventas, para garantizar la máxima satisfacción** de los clientes y **aumentar la cuota de mercado** atrayendo a nuevos consumidores (Espinoza, 2019), se estaría incurriendo en cuantiosas pérdidas energéticas y económicas para la empresa de electricidad.

Por tanto, esta gestión implica poner en marcha una serie de técnicas y procesos que tienen como objetivo principal dar a conocer su propuesta comercial al público, teniendo así el **canal de comunicación perfecto entre la compañía y los usuarios del servicio de energía eléctrica** (Capa et al., 2018); **así, puede** realizarse en diferentes **etapas**, cada una de las cuales ha de ser llevada a cabo por los diversos departamentos de la empresa, desde la gestión de clientes potenciales, la gestión comercial de la conversión de ventas, apoyo entre el departamento de marketing y el comercial, entre otros; en la cual, los clientes potenciales son uno de los elementos decisivos en el proceso comercial. (Pesantez y Alvarez, 2022)

En la empresa eléctrica de Manabí (CNEL), esta gestión comercial no está visibilizada, al punto que el equipo de ventas deba encargarse de gran parte de la gestión, lo cual es un trabajo compartido con otras áreas, de tal manera que la empresa tenga una visión

integral del proceso. Por tanto, la ficha del cliente (real o potencial) es fundamental y ha de contener los datos básicos del mismo, pero también información que enriquezca el proceso de venta, y aquí se tienen que incluir las quejas y las reclamaciones. (Bonifaz, 2020)

La CNEL Manabí tiene actualmente un considerable número de usuarios del servicio de energía eléctrica, empero, el número de usuarios que han optado por generar su propia energía limpia, a partir de sistemas solares fotovoltaicos, tiende a incrementarse gradualmente, dadas sus necesidades particulares (Uilhoa, 2020). Empero, el excedente de energía eléctrica que producen estos sistemas, se devuelve a la red pública y es pagado por la CNEL a una tarifa igual al costo de la energía eléctrica convencional.

Expuesto el contexto problemático, se plantea la pregunta de investigación ¿Cómo influye la generación distribuida mediante sistemas fotovoltaicos en la gestión comercial de la empresa pública CNEL Manabí? y el objetivo de estudio, analizar el aporte de la generación distribuida mediante sistemas fotovoltaicos en la gestión comercial de la empresa pública CNEL Manabí.

## Revisión teórica

La energía eléctrica tiene importancia para el sector residencial, como también para el productivo, pues su abastecimiento faculta realizar sus actividades de manera normal y continua, y de esta forma se aporta al desarrollo económico-social de un determinado territorio (Noronha, 2023). Por tanto, es necesario exista una gestión efectiva en su suministro hacia los consumidores finales.

Pero, la provisión de energía eléctrica no es una consecuencia aislada, sino que es la consecuencia del accionar de un sistema eléctrico estructurado e integral, y, como tal, no se ejercen acciones eventuales para cumplir su objetivo de abastecer de energía, sino, que, por el contrario, se presentan varios eslabones desde su generación hacia su consumo final, y donde

intervienen varias empresas con este cometido. (Joya y Guerrero, 2023)

Bajo lo expuesto, lo frecuente es que una entidad se encargue de su producción, distribución y comercialización, aunque también se da el caso de empresas dedicadas solamente a la producción de energía, mientras que otras a tareas complementarias de distribución y comercialización. De todos modos, las empresas dedicadas a su distribución efectúan acciones adicionales como el mantenimiento de redes, resolución de averías, promoción, gestión de contratos, facturación, atención al cliente, siendo las últimas de las mencionadas funciones particulares de índole administrativo-financiero. (González, 2023)

Pero, adicionalmente, y según Rodríguez y Mercado (2021), las distribuidoras promueven el uso de energías renovables para reducir la dependencia de fuentes no sostenibles, y, con lo cual, se adoptan prácticas y tecnologías que minimicen el impacto ambiental (Domínguez, 2024), siendo una de estas la implementación de sistemas fotovoltaicos.

El sistema fotovoltaico es un mecanismo que utiliza paneles solares para convertir la energía solar en electricidad, y cuenta con células fotovoltaicas que capturan la luz solar y la convierten en corriente eléctrica, pudiendo estar conectado a la red eléctrica o ser independiente, según las necesidades de la empresa distribuidora (Ascanio et al., 2022). Algo importante de anotar alrededor de dichos sistemas, es que se constituyen una herramienta estratégica que puede influir positivamente en su eficiencia operativa. (Bermúdez y López, 2023)

Como tal, y al ser una tecnología de no tanto tiempo de aplicación, las empresas que deben adquirirla y comercializarla bajo la proyección adecuada de ventas, es decir prever y la viabilidad necesaria en busca de obtención de réditos económicos y financieros, y así buscar el crecimiento y sostenibilidad empresarial, y es allí donde la gestión comercial ejecutada es de vital relevancia. (Arce, 2021)

La generación distribuida de sistemas fotovoltaicos puede abarcar algunas dimensiones a saber: condiciones del servicio, seguridad, atención y confiabilidad, dado su carácter de generación de energía a partir de una fuente de energía renovable como lo es el sol.

Para determinar las condiciones del servicio de generación fotovoltaica distribuida, o generación distribuida (GD), se requiere hacer conocer la importancia de cumplir con las normativas legales aplicables a la regularización de la energía obtenida, la cual se centra en el sentido común y el buen funcionamiento del sistema, inherentes a evitar pérdidas de vida, adaptarse a los cierres de seccionamiento, los sistemas auxiliares necesarios, entre otros. (Ortiz, 2021)

Por otro lado, la inyección de energía al sistema requiere un análisis minucioso de los aspectos de seguridad que involucra la implementación de un sistema fotovoltaico; así, los interruptores (de entrada, de desconexión de campo, el de desconexión de la recarga de baterías, etc.) y dispositivos de seguridad se deben colocar en el lugar que ofrezca mayor seguridad tanto en mantenimiento como en operación; el personal de la instalación debe usar elementos de protección personal en la instalación, como cascos, zapatos de seguridad, overoles apropiados y guantes dieléctricos; la confianza sobre su uso, se logra mediante la capacitación continua en seguridad personal y del entorno. (Cabrales y Mejía, 2022)

Referente a la atención de los usuarios del SGDA, es importante reformar el proceso de atención a clientes con el objetivo de disminuir los tiempos de tramitación y reforzar la información (estabilidad de la red, por ejemplo), no perjudicar en la facturación de potencia a clientes por consumo propio de sistemas fotovoltaicos al aplicar una nueva restricción de contrato, así como los criterios expuestos por las empresas de estos sistemas energéticos. (Almachi, 2023)

En cuanto a la confiabilidad, consiste en un reto para la generación distribuida, ya que esta se atiene a la producción de energía

eléctrica a partir de fuentes renovables o no contaminantes generada cerca del punto de consumo, que implica, a mediano plazo una serie de transiciones tecnológicas: una del sistema eléctrico centralizado a uno distribuido, y otra del uso de combustibles fósiles al uso masivo de energía solar y tecnologías de almacenamiento. (Chico, 2023)

La gestión en su contexto más general, puede ser definida como un conjunto de pasos o acciones a efectuarse para obtener un bien, lograr un propósito, concretar un proyecto, resolver una situación (Mendoza, 2017). Por su parte, y alrededor de la gestión comercial, se refiere a las actividades y estrategias implementadas para administrar y promover los productos o servicios de una empresa, con el objetivo de impulsar las ventas y aumentar la rentabilidad. (Barreto, 2023)

Son diversos los objetivos de la gestión comercial dependiendo de la naturaleza de las organizaciones y sus fines, y entre ellos lo que corresponde a conocer el accionar de la competencia, hallar mayor satisfacción del cliente por nuevos productos o servicios, buscar alianzas estratégicas con otras entidades públicas o privadas con el propósito de expansión, y, para lo cual, es fundamental plantearse objetivos comerciales claros y medibles. (González, 2023)

En esta misma dirección, y desde un contexto de la alta y media dirección, Vanegas et al. (2020), destacan el ámbito estratégico de la gestión comercial, y, por lo cual, deben implementarse estrategias que aumenten la efectividad de las relaciones con los consumidores, y así ser más competitivos ante un entorno continuamente cambiante.

La aplicación de la gestión comercial según la literatura contemporánea, implica algunas etapas (Alcívar y Ruiz, 2023) que incluyen: identificación de oportunidades de negocio, desarrollo de estrategias de marketing, ejecución de acciones comerciales y evaluación/control de resultados. Cada una de estas etapas tiene su importancia y se complementan entre

sí para lograr los objetivos comerciales de una empresa. (Lalaleo, 2021)

La identificación de oportunidades de negocio consiste en reconocer y evaluar posibles oportunidades de mercado, de modo que su implementación pueda generar beneficios económicos (Madero, 2020). En esta dirección, se requiere un análisis exhaustivo del entorno empresarial, empezando por el reconocimiento de necesidades y deseos insatisfechos de los clientes, y, a partir de lo antepuesto, detectar y determinar nuevos nichos de mercados que no son cubiertos en la actualidad. (Pico et al., 2020)

El desarrollo de estrategias de marketing como segunda etapa de la gestión comercial, implica planificar y ejecutar acciones para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa, siendo necesario poner en marcha tácticas de promoción efectivas (Pérez y Varnagy, 2021).

De su parte, la ejecución de acciones comerciales se refiere a la implementación de las estrategias y planes diseñados anteriormente, efectuando, además, el seguimiento de dichas actividades (Ruiz et al., 2023). Mediante la evaluación/control de resultados obtenidos se puede identificar el desempeño de las estrategias de venta y el alcance de los objetivos comerciales, la cual se enfoca en resultados cuantitativos como las ventas y los ingresos, así también en los cualitativos como la satisfacción del cliente y percepción de la marca (Izquierdo et al., 2020).

Por otra parte, y dado que los resultados de la gestión comercial pudieren medirse, la literatura contemporánea establece una serie de indicadores, estos son, indicadores clave de desempeño, indicadores de ventas, indicadores de rentabilidad e indicadores de satisfacción del cliente (Ortega, 2022).

Considerando que, la gestión comercial implica un conjunto de acciones especializadas, y que buscan posicionar a la empresa dentro del mercado para asegurar ingresos presentes y futuros, garantizar la rentabilidad de la misma, y desarrollar la capacidad de competir adecuadamente en el mercado (Párraga et al.,

2021). En ese sentido, deben concretarse una serie de despliegues comerciales que se efectúen a través de un seguimiento en cuatro tiempos: planificar, presupuestar, gestionar de forma articulada y, simultáneamente, debe llevarse a cabo el control (monitoreo), para luego, y de ser el caso, efectuar la debida retroalimentación. (Pinzón y Loiza, 2023)

Se entiende por gestión articulada a la habilidad de la empresa de combinar actividades internas con relaciones relevantes con sus socios comerciales, aplicando capacidades de participar en mercados, de generar enlaces relevantes con clientes, proveedores, competidores, etc., (Vázquez et al., 2020) y de acceder y coordinar la utilización de recursos de su ambiente competitivo, así, la gestión comercial no puede entenderse sin contar con la colaboración y coordinación efectiva del resto de áreas de la empresa (Pinzón, 2022).

La planificación en el entorno comercial es la secuencia ordenada de diferentes planes parciales que dan origen a este proceso, y, por lo cual, cada departamento desarrolla sus propias metas, pero, eso sí, siempre estarán plantados en dirección de cumplir con los objetivos corporativos, y donde cada persona que compone el talento humano tiene funciones específicas asignadas. (Ponce, 2018). Lo antepuesto, hace referencia a la gestión articulada que debe existir entre las diferentes instancias organizacionales.

De su parte, y según Yauricasa y Yauri (2021), el presupuesto se constituye en un pronóstico de los ingresos a partir de su volumen de ventas, pero, además, los gastos incurridos para mantener la operatividad comercial. Además, y según Estrella et al. (2023), el presupuesto sirve de fundamento para establecer las orientaciones básicas de la agresividad comercial en las investigaciones de mercado.

Pero, Arosemena (2022) no solo se direcciona hacia identificar y valorar la cantidad de productos ofertados al público, sino, además, determinar el mercado objetivo, valorar la capacidad comercial en cuanto a potencialidad y la estructuración de los elementos comerciales por

áreas geográficas, además de conocer los planes de los principales competidores. (Arosemena, 2022). Es necesario entonces, elaborar un presupuesto que pueda estar enmarcado en la propia planificación. (Yauricasa y Yauri, 2021), concibiendo la valoración monetaria de los recursos proyectados para cada tipo de venta, de acuerdo a los insumos requeridos para ejercer la gestión comercial de manera apropiada. (Alay, 2020).

Finalmente, el proceso de monitoreo y control permite seguir en tiempo real el avance, las desviaciones y, por ende, tomar acciones correctivas y preventivas para alcanzar los objetivos esperados (Clarke et al., 2018), siendo necesario entonces disponer de información completa e integral en tiempo real, y donde el reconocimiento de los riesgos desde el ámbito comercial es una necesidad imperante.

El control es importante para completar lo planeado bajo preceptos de eficiencia y eficacia, lo cual deriva en la correcta ubicación de los recursos en el sector y de cumplir las promesas (Flores et al., 2023). Bajo este mismo hecho, Marcillo et al. (2020) reconoce que, al final de cada periodo se deberá concluir con el plan en todos los aspectos (desvíos, riesgos, cancelaciones, no implementaciones, implementaciones erróneas, promesas incumplidas, entre otros), y en caso de existir desviaciones de lo proyectado en la planificación se deberán realizar las debidas correcciones. Bergman (2019) lo avala al expresar que, el valor del monitoreo radica en la capacidad de anticiparse y tomar decisiones en tiempo real que afecten el rumbo hacia los resultados esperados.

## Metodología

El enfoque metodológico de la investigación fue cualitativo- cuantitativo, pues facilita la recopilación, vinculación y análisis de la información cualitativa y de los datos cuantitativos de manera que se dé respuesta al planteamiento formulado en una investigación. (Guelmes & Nieto, 2015)

El estudio se basó en un diseño descriptivo-relacional, con la recopilación de datos de clientes que usan paneles fotovoltaicos para generar electricidad para sus viviendas, así como también información acerca de la satisfacción por el servicio.

Además, se aplicó una investigación de campo, la cual responde a la recolección de información directamente de los involucrados o de la realidad en la cual ocurren los hechos, por ello es necesario que estos se trabajen sin manipular o controlar variable alguna, para que así el investigador consolide los datos, pero no altere las condiciones existentes. (Arias, 2012)

El método analítico fue empleado en el examen de la gestión comercial que se realiza en la unidad de negocio, consecuentemente en la discusión respecto de otras investigaciones relacionadas con el objeto de este estudio. Como técnicas de recolección de información se aplicaron encuestas a los clientes SGDA, para recopilar sus datos y opiniones, y de esta forma se efectuó un análisis estadístico sobre la gestión comercial de la generación distribuida.

Ver tabla 1.

El cuestionario de encuesta en el cual se utilizó una escala Likert de cinco puntos, a saber: muy malo (1); malo (2); regular (3); bueno (4); muy bueno (5); comprende 16 cuestionamientos sobre la gestión comercial agrupados en 4 dimensiones a saber: planificación, presupuesto, monitoreo y control y, gestión articulada; y para la variable generación distribuida se agrupó en 4 dimensiones: condiciones del servicio, seguridad, atención y confiabilidad, está basado en el trabajo de Paredes (2021), que fue revisado y validado por juicio de experto, determinando la relevancia, pertinencia y claridad de las preguntas del cuestionario. La confiabilidad del cuestionario se determinó en 1, que significa que es confiable, esta se calculó mediante el coeficiente del alfa de Cronbach, cuyo punto de partida se atiene a las fórmulas 1 y 2 a continuación:

$$\alpha_{est} = \frac{k \cdot p}{1 + p(k-1)} \quad (1)$$

$$p = \frac{[k(k-1)]}{2} \quad (2)$$

**Donde:**

$k$  = número de ítems del instrumento

$p$  = promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

Así también, es importante destacar además que, la confiabilidad del cuestionario está fundamentada en la combinación de los 32 ítems o preguntas del cuestionario que mide “La característica no observable en la misma dirección, entonces los ítems están fuertemente correlacionados y por ende se tiene un instrumento fiable” (Torres y Luna, 2017).

La población a estudiar es de 19 personas, que son los usuarios con tarifa de SGDA (Sistema de generación Distribuida de Autoabastecimiento) con paneles fotovoltaicos existentes en CNEL Manabí, e incluyen usuarios residenciales y especiales; siendo la población “el conjunto en el cual se agrupan todos los casos que van de la mano con una cantidad exacta de especificaciones” (Hernández et al., p.174).

De los 19 usuarios se trabajó con 10 clientes industriales, 6 residenciales y 3 comerciales ubicados en el cantón Manta; el tiempo como usuario para el 53% de la población va de 1 a 3 ½ años, el 32% más de 3 ½ años, además de un 15% entre 4 meses a 1 año.

## Resultados y discusión

Se partió del diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante un FODA que se muestra en la tabla 2 a continuación.

Ver tabla 2.

**Tabla 1**  
*Modelo de encuesta aplicada*

| #  | Dimensión: Planificación  | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
|----|---|--------------|----------|-------------|----------|---------------|
| 1  | Como usuario de energía eléctrica, cuál es su percepción respecto a la eficiencia de la gestión comercial brindado por CNEL.                        |              |          |             |          |               |
| 2  | Cómo calificaría a los datos e información brindada por los trabajadores del área de gestión comercial en CNEL.                                     |              |          |             |          |               |
| 3  | Cómo calificaría la información sistematizada de la gestión comercial en CNEL   |              |          |             |          |               |
| 4  | Cómo calificaría al personal del área comercial en base al uso de instrumentos y/o conocimientos en gestión comercial.                              |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Presupuesto  | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 5  | Cómo calificaría el presupuesto de conexión básica (materiales empleados para conexión de nuevo suministro)   |              |          |             |          |               |
| 6  | Cómo calificaría la tarifa que paga por energía eléctrica.  |              |          |             |          |               |
| 7  | Cómo calificaría a los ambientes donde fue atendido.  |              |          |             |          |               |
| 8  | Cómo calificaría el presupuesto empleado por CNEL para mejoramiento del alumbrado público.  |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Monitoreo y control  | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 9  | Cómo calificaría el monitoreo de los reclamos en la gestión comercial.  |              |          |             |          |               |
| 10 | Cómo calificaría las herramientas de Orientación en forma virtual por motivo de la pandemia en la gestión comercial.                                |              |          |             |          |               |
| 11 | Cómo califica el manejo del monitoreo de los reclamos por atender en CNEL.  |              |          |             |          |               |
| 12 | Qué opina del acceso de información con los resultados de monitoreo, seguimiento y evaluación para la atención del usuario en la gestión comercial. |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Gestión articulada   | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 13 | Qué opina del servicio de energía eléctrica dentro del área de concesiones.   |              |          |             |          |               |
| 14 | Qué opina de la relación de CNEL con las autoridades de la empresa distribuidora de SFV.  |              |          |             |          |               |
| 15 | Cómo calificaría las acciones realizadas por CNEL a efectos de la matriz de eficiencia energética para brindar un buen servicio al usuario.         |              |          |             |          |               |
| 16 | Cómo calificaría el apoyo de las autoridades para brindar un buen servicio de eficiencia energética.  |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Condiciones del servicio de generación distribuida   | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 17 | Cómo calificaría el servicio de SFV que actualmente le proporciona CNEL.  |              |          |             |          |               |
| 18 | Cómo calificaría el servicio de emergencia de CNEL.   |              |          |             |          |               |
| 19 | Cómo calificaría el servicio de alumbrado público.  |              |          |             |          |               |
| 20 | Qué opina de los robos de energía eléctrica que realizan los usuarios afectando económicamente a CNEL y a los propios usuarios.                     |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Seguridad  | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 21 | Cómo calificaría a los cortes imprevistos del servicio eléctrico de CNEL.   |              |          |             |          |               |
| 22 | Cómo calificaría a los materiales utilizados para la conexión básica del servicio de SFV.   |              |          |             |          |               |
| 23 | Cómo calificaría la orientación otorgada por CNEL respecto a los riesgos, peligros y uso eficiente de la energía solar fotovoltaica.                |              |          |             |          |               |
| 24 | Cómo califica la calidad de protección eléctrica al recibir el servicio brindado por CNEL.  |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Atención   | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 25 | Cómo calificaría a la calidad de atención al Usuario en las oficinas de CNEL.   |              |          |             |          |               |
| 26 | Cómo calificaría la facilidad para contactarse con el CNEL cuando quiere solicitar información o requiere algún servicio.                           |              |          |             |          |               |
| 27 | Cómo calificaría a los funcionarios y trabajadores que lo atendieron al realizar un reclamo, solicitar un servicio o información.                   |              |          |             |          |               |
| 28 | Como considera el tiempo de atención de la parte técnica para la instalación o reparación de lo solicitado en la oficina de CNEL.                   |              |          |             |          |               |
| #  | Dimensión: Confiabilidad  | Muy malo (1) | Malo (2) | Regular (3) | Bueno(4) | Muy bueno (5) |
| 29 | Cómo considera la confiabilidad del servicio de energía eléctrica de CNEL.  |              |          |             |          |               |
| 30 | Cómo considera la transparencia de CNEL en brindar información necesaria al usuario.  |              |          |             |          |               |
| 31 | Cómo considera usted la satisfacción del cliente con el servicio de energía eléctrica brindada por parte del CNEL.                                  |              |          |             |          |               |
| 32 | Cómo calificaría las alternativas y facilidades de pago que brinda CNEL.  |              |          |             |          |               |

Nota. Tomado de Paredes (2021).



**Tabla 2**  
*FODA de la empresa según etapas de aplicación de la gestión comercial*

| Fortalezas  |  | Debilidades  |  |
|---|--|--|--|
| <i>Ejecución de acciones comerciales:</i><br>Existencia de regulaciones y procedimientos que incentivan la oferta y demanda de Sistemas de Generación Diferenciada mediante paneles fotovoltaicos.<br>Clientes satisfechos con la gestión comercial realizada por CNEL al utilizar los Sistemas de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA).   |  | <i>Ejecución de acciones comerciales:</i><br>Atraso en planes de inversión y mejoramiento de los Sistemas de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA).<br>La inversión inicial es costosa para el cliente.<br><i>Desarrollo de estrategias de marketing:</i><br>Ausencia de una visión estratégica comercial.<br>Baja inversión en el desarrollo de estrategias para captación de clientes con Sistemas de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA). |  |
| <i>Evaluación/control de resultados:</i><br>Tendencia al crecimiento de clientes con Sistemas de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA).   |  |  |  |
| Oportunidades   |  | Amenazas   |  |
| Identificación de oportunidades de negocio:<br>Incremento de la demanda de Sistemas de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA).<br>Posibilidad de establecer alianzas estratégicas entre CNEL y la empresa privada.<br><i>Desarrollo de estrategias de marketing:</i><br>Mejoras en la gestión comercial mediante análisis y actualización de las regulaciones y procedimientos para obtener un Sistema de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA). |  | <i>Ejecución de acciones comerciales:</i><br>Lento retorno de inversión por implementación de un Sistema de Generación Diferenciada para autoconsumo (SGDA).<br>Cambios climáticos continuos e imprevistos.<br>Crisis económica generalizada.<br>Posible introducción de competencia en el mercado de SGDA mediante paneles fotovoltaicos.   |  |

*Nota.* Los datos se obtuvieron de la empresa CNEL EP Manabí.

Los resultados de la gestión comercial de la generación distribuida mediante sistemas fotovoltaicos en la empresa eléctrica CNEL EP Manabí, se muestran en las tablas 3 y 4.

Ver tabla 3.

**Tabla 3**  
*Nivel de aplicación de la gestión comercial por dimensiones*

| Dimensiones   | Planificación |     | Presupuesto |     | Monitoreo y control |     | Gestión articulada |     |
|---------------|---------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|--------------------|-----|
|               | N             | %   | N           | %   | N                   | %   | N                  | %   |
| Muy malo (1)  |               |     |             |     |                     |     |                    |     |
| Malo (2)      | 3             | 15  | 6           | 32  | 3                   | 15  | 3                  | 15  |
| Regular (3)   | 10            | 53  | 10          | 53  | 10                  | 53  | 6                  | 32  |
| Bueno (4)     | 6             | 32  | 3           | 15  | 6                   | 32  | 10                 | 53  |
| Muy bueno (5) |               |     |             |     |                     |     |                    |     |
| Total         | 19            | 100 | 19          | 100 | 19                  | 100 | 19                 | 100 |

*Nota.* El nivel más bajo es muy malo (1) y el más alto es muy bueno (5).

Como puede notarse en la tabla 2, el 53% de los usuarios del SGDA coinciden que la gestión comercial que realiza CNEL es regular en 3 de las 4 dimensiones analizadas: planificación, presupuesto, monitoreo y control, siendo calificada como buena en la dimensión de gestión articulada por el 53% de clientes.

Además, la planificación cuestionó sobre la percepción respecto a la eficiencia de la gestión comercial brindada por CNEL, la calificación a los datos e información brindada por los trabajadores, la calificación de la información sistematizada de esta gestión en la empresa y al personal del área de comercialización en base al uso de instrumentos y/o conocimientos en gestión comercial.

En cuanto a la dimensión de presupuesto, se consultó sobre la calificación al inherente a conexión básica (materiales empleados para conexión de nuevo suministro), la tarifa que paga por energía eléctrica, los ambientes donde fue atendido y el presupuesto empleado por CNEL para mejoramiento del alumbrado público.

Sobre la dimensión de monitoreo y control se pidió calificar el monitoreo o seguimiento de los reclamos en la gestión comercial, el manejo de la monitorización de los reclamos por atender en CNEL, la accesibilidad de la información con los resultados de monitoreo, seguimiento

y evaluación para la atención del usuario en la gestión comercial.

En la gestión articulada se pidió la opinión sobre el servicio de energía eléctrica dentro del área de concesiones, la relación de CNEL con las autoridades de la empresa distribuidora de SFV, las acciones realizadas por la empresa a efectos de la matriz de eficiencia energética para brindar un buen servicio al usuario, y el apoyo de las autoridades para brindar un buen servicio de eficiencia energética.

En la tabla 4 se muestran los niveles de control del servicio de generación distribuida por dimensiones control del servicio, seguridad, atención y confiabilidad.

**Tabla 4**  
*Niveles del control del servicio de generación distribuida por dimensiones*

| Dimensiones   | Condiciones del servicio SGDA |     | Seguridad |     | Atención |     | Confiabilidad |     |
|---------------|-------------------------------|-----|-----------|-----|----------|-----|---------------|-----|
|               | N                             | %   | N         | %   | N        | %   | N             | %   |
| Niveles       |                               |     |           |     |          |     |               |     |
| Muy malo (1)  |                               |     |           |     |          |     |               |     |
| Malo (2)      |                               |     |           |     |          |     |               |     |
| Regular (3)   | 4                             | 21  |           |     |          |     |               |     |
| Bueno (4)     | 13                            | 68  | 13        | 68  | 13       | 68  | 15            | 79  |
| Muy bueno (5) | 2                             | 11  | 6         | 32  | 6        | 32  | 4             | 21  |
| Total         | 19                            | 100 | 19        | 100 | 19       | 100 | 19            | 100 |

*Nota.* El nivel más bajo es muy malo (1) y el más alto es muy bueno (5).

La dimensión de condiciones del servicio SGDA comprende 4 cuestiones inherentes a la calificación del control del SGDA, el servicio de emergencia y de alumbrado público, obteniendo una calificación buena equivalente a 4 puntos en la escala por parte del 68% de usuarios.

Sobre la dimensión seguridad se consultó la calificación a los cortes imprevistos del servicio de energía eléctrica de CNEL, a los materiales utilizados para la supervisión de la conexión básica del servicio de SGDA, y la orientación otorgada por CNEL respecto a los riesgos, peligros y uso eficiente de la energía

solar fotovoltaica, valorada por el 68% de usuarios como buena con 4 puntos.

En la dimensión atención se consultó la calificación de la calidad de atención al usuario en las oficinas de CNEL, de la facilidad para contactarse con la CNEL cuando quiere solicitar información o requiere algún servicio, de los funcionarios y trabajadores que lo atendieron al realizar un reclamo, solicitar un servicio o información, y del tiempo de atención de la parte técnica para la instalación o reparación de lo solicitado en la oficina de CNEL. Esta dimensión fue calificada por el 68% de usuarios como buena con 4 puntos.

La dimensión de confiabilidad calificó la confiabilidad en la supervisión del servicio de generación distribuida por parte de CNEL, transparencia en brindar información necesaria al usuario de generación distribuida por la CNEL, la satisfacción del cliente de generación distribuida por la supervisión del servicio realizado por la CNEL y las alternativas y facilidades de pago que brinda CNEL. El 79% de usuarios de SGDA le otorgó una calificación de 4 puntos equivalente a buena.

Todo el control del servicio SGDA fue calificado por una media de 71% de usuarios como bueno.

### Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico según las etapas de la gestión comercial, la fortaleza de ejecutar acciones comerciales evidenciado en el buen manejo de la gestión se ve debilitada por la burocracia que infunde una nula visión estratégica comercial, también amenazada ante la ausencia de desarrollo de estrategias de marketing que si las ejercen otras empresas de SGDA y que están mermando la identificación de oportunidades de negocio para CNEL EP con empresas aliadas y con la propia academia.

Considerando además que, una eficiente gestión comercial responde a la satisfacción de los usuarios y por consecuencia a la optimización

de los procesos comerciales, ya que incorpora tanto actividades como estrategias para promover y comercializar los servicios de forma más efectiva, en tanto la empresa requiere poner mayor énfasis en la atención de las necesidades y requerimientos de sus usuarios; la gestión comercial del servicio de generación distribuida por autoabastecimiento SGDA que realiza la Corporación Nacional de electricidad Unidad de Negocio Manabí, no representa la suficiencia para que los usuarios se consideren satisfechos con el servicio que reciben del control del sistema alternativo de generación.

Ante esta realidad, se precisa encaminar acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades empresariales internas que contemplen a un mediano plazo el mejoramiento de la evaluación y control de la implementación de los SGDA, así como también de la disminución de los costos del servicio de energía eléctrica, en concordancia con los términos de eficiencia energética y de maximización del margen de beneficios para la empresa pública CNEL EP, como parte de una efectiva y sostenible gestión comercial.

Una de las posibles formas de potenciar las capacidades de la empresa consiste en las alianzas estratégicas con corporaciones de similar misión localizadas en el entorno regional, quienes tienen amplia trayectoria en el manejo sostenible de las energías renovables para la producción de energía eléctrica bajo las condiciones medio ambientales del lugar, basándose en los principios internacionales de la producción más limpia y la convivencia armónica entre las diversas formas de vida, los objetivos de desarrollo sostenible y la planificación gubernamental de cada nación, en particular.

## Referencias

Alay, G. (2020). *Indicadores y gestión financiera como herramienta eficaz para el sector comercial [Tesis de grado]*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5496/1/UPSE-TCA-0033-2020.pdf>

- Alcívar, M., & Ruiz, A. (2023). Estrategias competitivas y la gestión comercial de la empresa Holcim Ecuador S.A. *Journal Scientific MQR Investigar*, 7(1), 2469-2486. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.2469-2486>
- Almachi, D. (2023). *Diseño e implementación de un sistema fotovoltaico para el suministro de energía eléctrica a los servidores de la empresa SISCOM*. Tecnológico Universitario Vida Nueva [Tesis de grado]. [http://dspace.istvidanueva.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/334/ALMACHI\\_GUANOLUISA\\_DARWIN\\_XAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.istvidanueva.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/334/ALMACHI_GUANOLUISA_DARWIN_XAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 37(1), 50-66. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/odov/n37/1659-0775-odov-37-50.pdf>
- Bergman, J. (2019). *The Five Pillars of Commercial Management*. Contracting. <https://contracting.blog/2019/09/01/the-five-pillars-of-commercialmanagement/>
- Bonifaz, F. (2020). *La gestión de la cartera vencida y su impacto en la rentabilidad de la Dirección provincial IESS Tungurahua [Tesis de Maestría]*. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28543/1/020%20GMC.pdf>
- Cabrales, F., y Mejía, R. (2022). Sistemas fotovoltaicos: solución energética en las comunidades aisladas. *Ciencia e Ingeniería: Revista de investigación interdisciplinaria en biodiversidad y desarrollo sostenible, ciencia, tecnología e innovación y procesos productivos industriales*, 9(2), 1-25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7461726>
- Capa, L., Sotomayor, J., & Vega, F. (2018). Gestión comercial y de mercadeo de las empresas de la provincia de El Oro. In L. Capa, J. Sotomayor, & F. Vega, *Algunas consideraciones de los sectores*

- productivos y empresariales (p. 132). UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14304/1/Cap.5-Gesti%C3%B3n%20comercial%20y%20de%20mercadeo%20de%20las%20empresas%20de%20la%20provincia.pdf>
- Chávez, L., Lozano, D., Mejía, D., Morris, L., & Ospina, J. (2021). KPIS EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS: impact of kpis on processes productive industry. *Teinnova*, 5, 100–109. <https://doi.org/10.23850/25007211.3836>
- Chico, K. (2023). *Diseño e implementación de un sistema fotovoltaico en una residencia de bajos recursos ubicada en la comunidad Masa 1 del Golfo de Guayaquil [Tesis de grado]*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24668/1/UPS-GT004261.pdf>
- Clarke, M., Cisneros, Y., & Paneca, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 10-20. <https://redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>
- Coz, C. (2020). *La gestión comercial y las ventas en la empresa Buenasventas SAC Huánuco 2019*. Universidad de Huánuco. <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2384/COZ%20RUIZ,%20Christian%20Jes%C3%BAs%20Antoni.pdf?sequence=1>
- Cristóbal, C., Ambicho, A., & Basilio, F. (2024). Gestión de ventas y percepción de rentabilidad en un cali center (Lima-Perú), 2023. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 27(27), 249-278. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2024000100012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2024000100012&script=sci_arttext)
- Da Silva, D. (2020). Gestión comercial: ¿Cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz? *Zendesk*, 1(1), 1-9. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>
- Erazo, R., Pancorbo, J., Leyva, S., & Barba, Á. (2021). La Innovación como Herramienta de Gestión Comercial en las Pymes de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Economía y Negocios*, 12(02), 52-63. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.957>
- Espinoza, O. (2019). *La gestión administrativa y la calidad del servicio al cliente en el hotel El molino, periodo 2018 [Tesis de Maestría]*. Universidad Nacional de Chimborazo, Tesis de Maestría. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5776/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0022.pdf>
- Estrella, A., Segura, G., Martínez, C., Sánchez, A., & Bravo, E. (2023). Sistemas de Gestión de Indicadores Clave de Despeño (KPIS) en procesos industriales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 125-141. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6853](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6853)
- Flores, P., Jimenez, J., Rojo, S., & Sánchez, J. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: elementos clave, estadísticas y clasificaciones. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 11(22), 18-24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>
- García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid19. *Comuni@cción*, 12(2), 99-110. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Gavilánez, M., Espín, M., & Arévalo, J. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía*, 1(2), 1-12. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y

- limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>
- Luconi, T. (2024). Más allá del NPS: Un indicador tridimensional para la satisfacción del cliente. *Logos*, 5(1), 40-47. [https://www.researchgate.net/publication/378035005\\_Mas\\_alla\\_del\\_NPS\\_un\\_indicador\\_tridimensional\\_para\\_la\\_Satisfaccion\\_del\\_Cliente](https://www.researchgate.net/publication/378035005_Mas_alla_del_NPS_un_indicador_tridimensional_para_la_Satisfaccion_del_Cliente)
- Madero, J. (2020, enero 13). *La gestión comercial, más allá de las ventas*. Universidad Politécnica Salesiana: <https://www.ups.edu.ec/noticias?articleId=15696176>
- Marcillo, C., Aguilar, C., & Gutiérrez, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Mendoza, B. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica Dominio de las ciencias*, 3(2), 947-964. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.947-964>
- Mercado, J., Chere, B., & Martínez, A. (2022). Impactos de la generación distribuida en la red inteligente: un análisis documental. *Sapienza*, 3(2), 593-610. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.365>
- Miranda, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50(127), 1-9. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- Moncada, B., & Alonso, S. (2021). Un nuevo, curioso y necesario KPI (Key Performance Indicators). *Nuevas Tendencias*, (105), 28-31. <https://doi.org/10.15581/022.41526>
- Ortega, J. (2022). *La gestión comercial y el manejo de auspicios en el Comité Permanente de la Fiesta de la fruta y de las flores [Tesis de grado]*. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35577/1/841%20MKT.pdf>
- Ortiz, B. (2021). *Diseño de investigación para la determinación del porcentaje óptimo admisible de generación distribuida fotovoltaica en la zona 10 de la ciudad de Guatemala [Tesis de grado]*. Universidad de San Carlos de Guatemala. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/19353/1/Brayan%20Stid%20Ort%C3%ADz%20Sosa.pdf>
- Paredes, B. (2021). *Gestión comercial y su impacto en el servicio de energía eléctrica del Proyecto Especial Chavimochic, Trujillo 2020 [Tesis de Maestría]*. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57629/Paredes\\_QBA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57629/Paredes_QBA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2), 1-24. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe2/2007-7890-dilemas-8-spe2-00026.pdf>
- Peña, F., Bello, E., Bello, R., Ferreira, G., & García, A. (2019). Evaluación de Indicadores Claves de Rendimiento usando un método de inferencia borroso. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 13(3), 1-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v13n3/2227-1899-rcci-13-03-1.pdf>
- Perdigón, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 33-44. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/286>
- Pérez, J., & Varnagy, D. (2021). Percepción y análisis del entorno en las ventas de empresa a empresa. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 27(2), 39-

64. <https://doi.org/10.54642/rvac.v27i2.23275>
- Pesantez, C., & Alvarez, J. (2022). Administración de recursos en gestión de cartera vencida en la CENTROSUR Agencia Paute. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-1), 422-435. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1516>
- Pico, E., Loor, M., & Caamaño, C. (2020). Estrategias De Marketing Para Fortalecer La Gestión Comercial De Las Pymes En La Provincia De Santa Elena: Caso: Compañía Serlipen S.A. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(100), 11-19. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/298/530>
- Pinzón, A., & Loiza, N. (2023). *Una aproximación hacia una construcción teórica del valor de vida del cliente (customer Lifetime value-CLV) en el canal moderno en el Ecuador y su desarrollo práctico en la industria de bebidas, aceites comestibles y cuidado del hogar [Tesis de Maestría]*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/57559/1/D-P14997.pdf>
- Pinzón, I. (2022). *Propuesta de indicadores para el crecimiento de ventas en la empresa Conectasur S.A. de C.V. comercial [Tesis de grado]*. Instituto Tecnológico Superior De Martínez De La Torre. <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/4610/1/PROPUESTA%20DE%20INDICADORES%20PARA%20EL%20CRECIMIENTO%20DE%20VENTAS%20EN%20LA%20EMPRESA%20CONECTASUR%20S.A.%20DE%20C.V.%20COMERCIAL.%20IGE%202022.p>
- Ponce, J. (2018). *La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las Pymes del sector turístico hotelero de la provincia de Manabí – Ecuador [Tesis doctoral]*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7613/Ponce\\_aj.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7613/Ponce_aj.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ponce, J. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las pymes hoteleras de Manabí. *Revista Eca Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, 8(2), 54-68. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v8i2.865](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i2.865)
- Ruiz, A., Cuétara, L., Martín, R., & Márquez, L. (2023). Estrategia comercial para el posicionamiento de organizaciones hoteleras en el destino sol y playa Crucita. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 565-580. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.37>
- Silva, J., Macías, B., Tell, E., & Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Torres, M., & Vega, C. (2018). Arquitectura de indicadores estratégicos para elevar la calidad de los servicios médicos de los hospitales de alta especialidad. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas calientes*, 26(73), 84-94. <https://www.redalyc.org/journal/674/67454781010/html/>
- Ulloa, G. (2020). *Análisis del nivel de morosidad de la cartera que mantiene la cooperativa de ahorro y crédito Faysanan [Tesis de Maestría]*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19427/1/UPS-CT008873.pdf>
- Vanegas, D., Tarazona, G., & Rodríguez, L. (2020). Mejora de la toma de decisiones en ciclo de ventas del subsistema comercial de servicios en una empresa de IT. *Revista Científica*, 38(2), 174-183. <https://doi.org/10.14483/23448350.15241>

- Vázquez, E., Dávila, D., & García, J. (2020). Influencia de la categorización de productos de consumo en las ventas digitales: El efecto mediador de la tasa de conversión. *European Journal of Applied Business Management*, 6(4), 1-14. [https://www.researchgate.net/publication/348277096\\_Influencia\\_de\\_la\\_categorizacion\\_de\\_productos\\_de\\_consumo\\_en\\_las\\_ventas\\_digitales\\_El\\_efecto\\_mediador\\_de\\_la\\_tasa\\_de\\_conversion](https://www.researchgate.net/publication/348277096_Influencia_de_la_categorizacion_de_productos_de_consumo_en_las_ventas_digitales_El_efecto_mediador_de_la_tasa_de_conversion)
- Yauricasa, A., & Yauri, J. (2021). *Indicadores de rentabilidad y la gestión comercial de los microempresarios del mercado central [Tesis de grado]*. Universidad Nacional de Huancavelica. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1527bb5c-f178-4618-af9a-51cd5d156d36/content>
- Zea, M., Morán, D., Vergara, A., & Jimber, J. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes. *Res Non Verba Revista científica*, 12(2), 146-178. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>