



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera de Administración**

**ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIA COMERCIAL  
PARA QUE LA EMPRESA EDISON ENERGY PERÚ  
S.A.C. INCREMENTE SUS VENTAS EN EL PERIODO  
2023 AL 2025**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título  
Profesional de Licenciado en Administración**

**LADY CAÑARI FLORES**  
**(0000-0002-1337-8948)**

**Asesor:**  
**Mg. Andrés Mauricio García Uribe**  
**(0000-0002-2865-9590)**

**Lima – Perú**  
**2022**

### ***Dedicatoria del Autor***

*El presente Trabajo de Suficiencia Profesional  
está dedicado a mi madre, quien fue la que me  
impulsó a realizarlo, a mi esposo que me  
apoyó siempre, a mis hermanos que son mi  
motivo de superación.*

## Resumen

La empresa Edison Energy está dedicada a la venta de suministros eléctricos mediante procesos de selección como licitaciones públicas y adjudicaciones simplificadas. Cuenta con una amplia gama de productos como pararrayos, interruptores, transformadores de corriente, transformadores de tensión, entre otros productos necesarios para líneas de transmisión o distribución.

El problema actual que aqueja a la empresa es que se ha diagnosticado una disminución en las ventas, constante en el tiempo, y ha vivido una disminución severa el último año debido a la situación mundial que nos aqueja Covid-19, causando un fuerte impacto en la empresa poniendo en riesgo su continuo funcionamiento.

Parte de la problemática es que la empresa cuenta con un solo tipo de cliente que es el estado, otro motivo es que no cuenta con personal capacitado en ventas, por lo cual no se han establecido cuotas de ventas ni metas anuales, tampoco cuenta con una página web donde se pueda encontrar información, es por ello que se plantearan alternativas de solución a los problemas antes mencionados.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo brindar alternativas de estrategia comercial para que la empresa incremente sus ventas y por ende un crecimiento de la misma.

**Palabras clave:** estrategia comercial, manejo de ventas, búsqueda de nuevos clientes, capacitación, eficiencia.

## ABSTRACT

Edison Energy company main business is the sale of electrical supplies through selection processes like public tenders and simplified allotments. The company has a wide range of products such as lightning rods, switches, current transformers, voltage transformers, among other products necessary for transmission or distribution lines.

The problem that has been diagnosed in the company is the decrease in sales also it has been constant over time, it has experienced a severe decrease in the last year due to the global situation that Covid-19 afflicts us, causing a strong impact on the company putting its operational continuity at risk.

Part of the problem is that the company has only one type of client, which is the government, another reason is that they do not have trained sales personnel, or sales quotas, also annual goals have not been established, the company does not have a web page where information can be found. Therefore, alternative solutions have been proposed for the aforementioned problems.

This present professional sufficiency essay aims to provide business strategy alternatives for the company to increase its sales and finally its growth.

**Keywords:** business strategy, sales management, search for new customers, training, efficiency.

## Tabla de contenido

INTRODUCCION .....	10
Capítulo 1: Generalidades de la Empresa .....	11
1.1. Datos Generales.....	11
1.2 Nombre o Razón Social.....	11
1.3 Ubicación de la Empresa.....	12
1.4 Giro de la Empresa.....	13
1.5 Tamaño de la Empresa .....	13
1.6 Breve Reseña Histórica .....	13
1.7 Organigrama de la Empresa .....	14
1.8 Misión, Visión y Política.....	17
1.9 Productos y Clientes.....	19
1.10 Premios y Certificaciones.....	23
1.11 Relación de la Empresa con la Sociedad.....	23
Capítulo 2: Planteamiento del Problema.....	27
2.1. Caracterización del Área .....	27
2.2. Contextualización y Definición del Problema .....	30
2.2.1. Contextualización del Problema .....	30
2.2.2. Formulación del Problema.....	33
2.3. Objetivos .....	33
2.3.1. Objetivo General.....	33
2.3.2. Objetivos Específicos .....	33

2.4. Justificación.....	33
2.5. Alcances y Limitaciones .....	35
2.5.1. Alcances.....	35
2.5.2. Limitaciones .....	35
Capítulo 3: Marco Teórico.....	36
Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto.....	70
4.1 Alternativas de solución .....	70
4.2 Evaluación de alternativas de solución .....	73
4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida.....	84
Capítulo 5: Implementación de la propuesta .....	85
5.1 Implementación de la propuesta de solución .....	85
5.2 Cronograma.....	112
5.3 Presupuesto.....	113
Conclusiones .....	114
Recomendaciones.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
ANEXOS .....	122

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Descripción de funciones del Gerente General.....	14
<b>Tabla 2</b> Descripción de funciones del Administrador de Oficina.....	15
<b>Tabla 3</b> Descripción de funciones del Asistente Administrativo.....	16
<b>Tabla 4</b> Descripción de funciones del Gerente Técnico - Comercial .....	16
<b>Tabla 5</b> Descripción de funciones del Técnico Ejecutivo.....	17
<b>Tabla 6</b> Relación de Clientes .....	22
<b>Tabla 7</b> Fórmula para Evaluación de Ofertas.....	64
<b>Tabla 8</b> Histórico de Ventas 2016-2022 .....	70
<b>Tabla 9</b> Proyección de ventas 2022.....	70
<b>Tabla 10</b> Cálculo de SGR.....	71
<b>Tabla 11</b> Proyección de ventas.....	72
<b>Tabla 12</b> Cálculo de la tasa de descuento .....	74
<b>Tabla 13</b> Cálculo del WACC .....	74
<b>Tabla 14</b> Datos DF y CP .....	75
<b>Tabla 15</b> Incremento de las ventas 2023-2025.....	76
<b>Tabla 16</b> Cálculo del Costo de Ventas .....	76
<b>Tabla 17</b> Gasto de planilla mensual .....	76
<b>Tabla 18</b> Gasto de Planilla Anual .....	77
<b>Tabla 19</b> Costo de implementación de la página web.....	77
<b>Tabla 20</b> Costo del diseño de la página web.....	78
<b>Tabla 21</b> Costo de Mantenimiento de Pagina Web.....	78
<b>Tabla 22</b> Activo Fijo .....	78
<b>Tabla 23</b> Cuadro de Depreciación.....	78
<b>Tabla 24</b> Cuadro de Comisiones .....	79

<b>Tabla 25</b> VANE - Alternativa 1 .....	79
<b>Tabla 26</b> Costo total de capacitación .....	80
<b>Tabla 27</b> Gasto de planilla mensual – Área Técnico Comercial.....	81
<b>Tabla 28</b> Gasto de Planilla Anual – Área Técnico Comercial .....	81
<b>Tabla 29</b> Costo de implementación de la página web.....	82
<b>Tabla 30</b> Costo de diseño de página web.....	82
<b>Tabla 31</b> Mantenimiento Pagina Web.....	82
<b>Tabla 32</b> Activo Fijo .....	83
<b>Tabla 33</b> Cuadro de Depreciación.....	83
<b>Tabla 34</b> VANE - Alternativa 2 .....	83
<b>Tabla 35</b> Cuadro comparativo de alternativas.....	84
Tabla 36 Matriz EFI:.....	94
Tabla 37 Matriz EFE.....	95
<b>Tabla 38</b> Análisis FODA.....	96
Tabla 39 FODA Cruzado .....	97
<b>Tabla 40</b> Clientes Potenciales .....	101
<b>Tabla 41</b> Requisitos del Ejecutivo Técnico Comercial.....	104
<b>Tabla 42</b> Requisitos del Ejecutivo Comercial.....	104
<b>Tabla 43</b> Contenido del curso de capacitación.....	105
<b>Tabla 44</b> Funciones del Gerente Técnico Comercial .....	108
<b>Tabla 45</b> Funciones de los Ejecutivos Técnico Comercial .....	108
<b>Tabla 46</b> Funciones del Ejecutivo Comercial .....	109
<b>Tabla 47</b> Porcentaje de comisiones.....	109
<b>Tabla 48</b> Establecimiento de Cuota Mensual.....	110
<b>Tabla 49</b> Cronograma de actividades.....	112

<b>Tabla 50</b> Presupuesto total .....	113
---	-----

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la empresa.....	12
Figura 2. Mapa de Ubicación de la empresa.....	12
Figura 3. Organigrama de la empresa.....	14
Figura 4. Ferretería - Línea Preformed Line Products.....	19
Figura 5. Aisladores – Línea Lapp Insulator.....	19
Figura 6. Celdas - Línea Elimsan.....	20
Figura 7. Equipo de Protección – Línea Salisbury.....	20
Figura 8. Pararrayos de Distribución - Línea Inael.....	21
Figura 9. Pararrayos de Línea - Línea Balestro.....	21
Figura 10. Organigrama del Área Técnico Comercial.....	27
Figura 11. Organigrama del Área Administrativa.....	28
Figura 12. Flujograma del Proceso de Venta.....	29
Figura 13. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto con Método de las 6M.....	31
Figura 14. Árbol de Problemas.....	32
Figura 15. Las 4Ps del Marketing Mix.....	50
Figura 16. Matriz de Expansión de Productos y Mercados.....	53
Figura 17. Nivel de Ventas 2016-2022.....	71
Figura 18 Rendimiento - Bono Peruano.....	74
Figura 19. Cinco Fuerzas de Porter.....	93
Figura 20. Nuevo Organigrama del Área Técnico Comercial.....	106
Figura 21. Nuevo Organigrama de la Empresa.....	106
Figura 22. Flujograma del Proceso de Venta del Sector Público.....	107
Figura 23 Flujograma del Proceso de Venta al Sector Privado.....	107

## INTRODUCCION

El presente trabajo de suficiencia profesional plantea alternativas de estrategia comercial para que la empresa Edison Energy Perú S.A.C. incremente sus ventas.

En el primer capítulo se presentan todos los datos de la empresa como razón social, ubicación, giro de negocio, reseña histórica, organigrama, visión, misión, principales clientes, productos a comercializar, estos datos nos ayudarán a conocer un poco más a la empresa.

En el segundo capítulo se hace mención al área involucrada, la contextualización y formulación del problema, que serían el mal manejo de su área de ventas, también se aborda los objetivos generales y específicos que buscan incrementar las ventas de la empresa. También se menciona la justificación y limitaciones del presente trabajo.

En el tercer capítulo se refiere al marco teórico que se abarcó y que ayudó como referencia para poder brindar las alternativas necesarias para poder implementar las estrategias comerciales para aumentar las ventas de la empresa.

En el cuarto capítulo que es el desarrollo del proyecto, se plantean alternativas de solución, se evalúa las mismas y se elige la alternativa más viable o favorable para la empresa, esta elección está debidamente sustentada.

En el quinto capítulo se implementa la alternativa escogida, presentando así un cronograma y presupuesto.

Finalmente se brindan conclusiones y recomendaciones sobre la elección de la alternativa de solución escogida.

## **Capítulo 1: Generalidades de la Empresa**

### **1.1. Datos Generales**

Edison Energy Perú S.A.C. es un equipo humano comprometido a satisfacer las necesidades de abastecimiento de suministros eléctricos a sus clientes con eficiencia y calidad, cumpliendo la normatividad vigente, innovando en los procesos y materia tecnológica, dentro del marco del cumplimiento de la seguridad y el respeto al medio ambiente.

Edison Energy está dedicada a la venta de maquinaria y suministros eléctricos de alta, media y baja tensión, mediante procedimientos de selección que el estado peruano publica en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). Dentro de los procedimientos de selección a los cuales postula Edison Energy son las adjudicaciones simplificadas y licitaciones públicas.

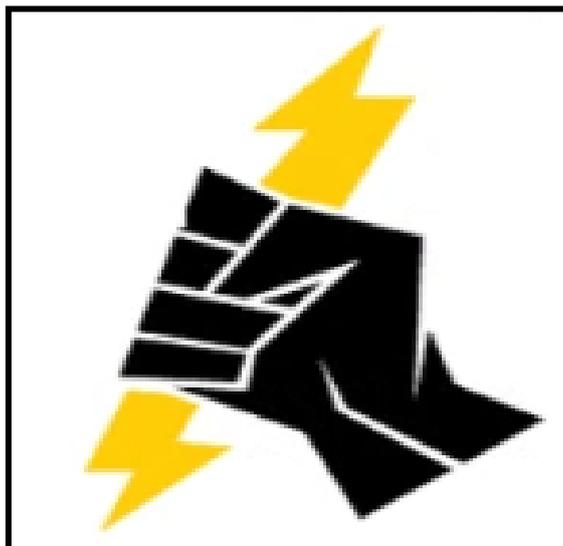
Edison Energy ha participado en diversos proyectos del estado peruano dentro del rubro de la generación de energía eléctrica, abasteciendo productos para líneas de transmisión y distribución; brindando productos y servicios garantizando calidad en cada venta realizada por lo cual ha ganado cierto prestigio.

La Empresa Edison Energy Perú S.A.C. cuenta con el respaldo de la empresa Edison Energy Inc., capital estadounidense ubicada en Miami, FL, USA, la cual tiene más de 30 años de experiencia en el sector electricidad de dicho país.

#### **1.1 Nombre o Razón Social**

Razón Social: Edison Energy Perú S.A.C.

Registro Único de Contribuyente: 20524534372

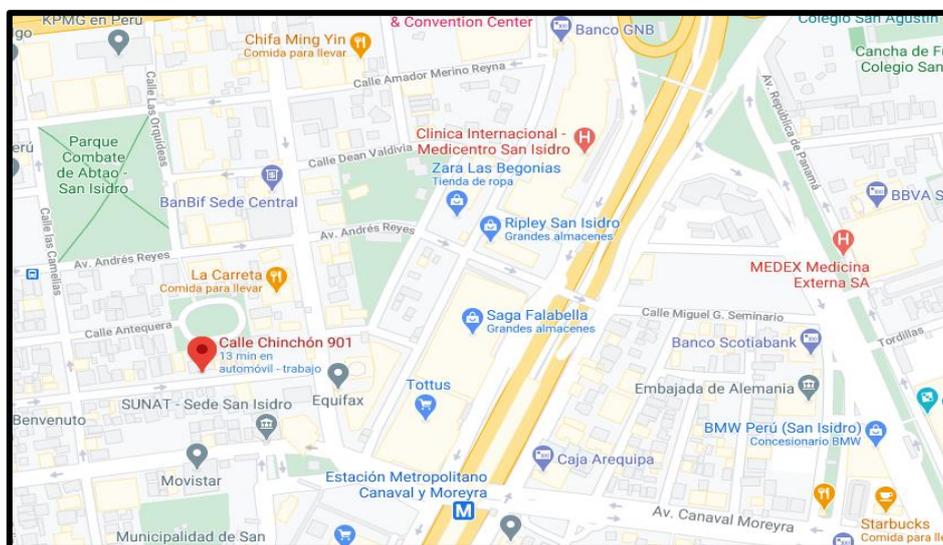


*Figura 1.* Logo de la empresa  
Nota: Extraído de data de la empresa.

## 1.2 Ubicación de la Empresa

Dirección: Calle Chinchón 901, Departamento 2, Urbanización Jardín – San Isidro.

Teléfono: 01 221-2382



*Figura 2.* Mapa de Ubicación de la empresa.  
Nota.: tomado de [www.maps.com.pe](http://www.maps.com.pe)

### **1.3 Giro de la Empresa**

La actividad económica principal es venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo (4659), y la actividad económica secundaria es generación, transmisión y distribución de energía eléctrica (3510), según ficha RUC.

### **1.5 Tamaño de la Empresa**

Por la situación actual de la empresa, y el efecto negativo que ha tenido la Pandemia Covid-19, se encuentra en el régimen Pyme.

Según SUNAT las empresas cuyos ingresos no superen los 1,700 UIT's pueden acogerse a este régimen, se tiene en cuenta que si los ingresos de la empresa aumentasen se tendrá que cambiar el régimen tributario actual.

### **1.6 Breve Reseña Histórica**

Edison Energy surge el 04 de enero del 2010 con la finalidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de las diversas empresas que se desarrollan en el sector eléctrico, petrolero, minero, gas e industrial, entidades públicas y privadas.

Edison Energy es una sociedad anónima cerrada de capitales internacionales y nacionales, cuyo domicilio legal está en la ciudad de Lima, distrito de San Isidro, donde se ubica el centro financiero. Los servicios de compañía se prestan en todo el país y en su mayoría en la zona sur y norte del país.

Su estructura jerárquica está constituida por un Gerente General, del cual dependen los responsables de los diferentes procesos que llevan a cabo las operaciones de la empresa, los cuales se clasifican en Gerencia General, Área de Administración y Área Técnica.

## 1.7 Organigrama de la Empresa

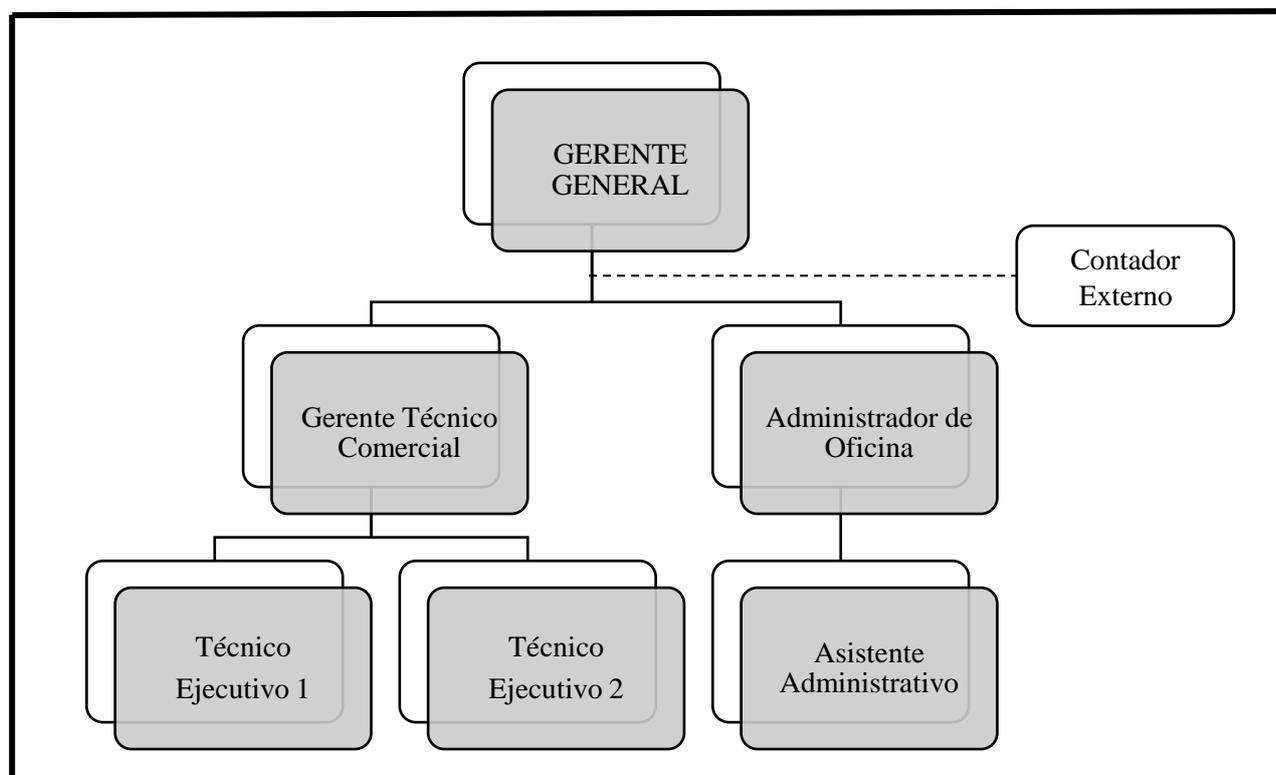


Figura 3. Organigrama de la empresa.

### 1.7.1 Descripción de los puestos de trabajo

**Tabla 1**

*Descripción de funciones del Gerente General*

GERENTE GENERAL	
1	Dirigir y representar en forma administrativa, comercial y judicial a la empresa.
2	Ejercer la representación administrativa, comercial y judicial de la sociedad, pudiendo representarla ante toda clase de autoridades políticas, administrativas y municipales, así como ante toda clase de empresas públicas y privadas.
3	Dirigir el régimen interno de la sociedad y su administración, cuidando que sus actividades se efectúen de conformidad con la ley.
4	Dirigir la contabilidad, ejerciendo la vigilancia necesaria, para que todas las operaciones contables se encuentren al día.
5	Organizar el régimen interno de la sociedad. Separar y reemplazar el personal subalterno y contratar a los empleados que sean necesarios para la buena marcha de la misma.

6	Proporcionar a todo el personal condiciones de trabajo apropiadas, promoviendo y motivando su identificación con la empresa.
7	Velar por el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
8	Velar por el rendimiento técnico y económico de la gestión empresarial.
9	Velar por la buena imagen de la empresa, mediante acciones de apertura hacia la sociedad y los usuarios, el fortalecimiento de relaciones con el entorno y prestación de un buen servicio público de electricidad.

Nota: Elaborado con data de la empresa

**Tabla 2**

*Descripción de funciones del Administrador de Oficina*

ADMINISTRADOR DE OFICINA	
1	Es responsable por organizar y dirigir las actividades del personal técnico y administrativo bajo sus órdenes
2	Informar al gerente general de todo acontecimiento o incidente de particular importancia que se relacione con las operaciones, la administración de la empresa, la seguridad o la disciplina de la misma.
3	Coordinar con las entidades públicas y privadas las acciones necesarias para el desarrollo de las actividades propias de la comercialización de los productos.
4	Coordinar con los clientes la entrega de sus pedidos.
5	Dirigir y controlar todas las actividades de carácter administrativo, requeridas para el funcionamiento interno del negocio.
6	Orientar las labores relacionadas con la administración del personal en cuanto a selección, clasificación, inducción, etc., a fin de lograr la disponibilidad y utilización óptima del recurso humano necesario para el óptimo funcionamiento de la empresa.
7	Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el funcionamiento de la empresa.
8	Propender por la adopción de métodos y tecnificación de los procedimientos, de forma que permitan mayor agilidad en el desarrollo de las operaciones.
9	Presentar a consideración de la alta dirección los proyectos sobre modificación de la estructura orgánica de la institución y de los puestos de trabajo.
10	Contratar los servicios necesarios que se requieran en la empresa para el cabal funcionamiento de la operación.
11	Proponer la celebración de contratos y convenios necesarios para el desarrollo del objeto de la empresa.
12	Es responsable de administrar el fondo fijo, asignado para atender necesidades operativas.

Nota: Elaborado con data de la empresa

**Tabla 3***Descripción de funciones del Asistente Administrativo*

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
1	Prestar apoyo en las decisiones funcionales de la administración, gestionando la documentación correspondiente y otorgando el apoyo logístico, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y eficiencia.
2	Recepción, registrar, tramitar y archivar la correspondencia y documentación en general de la gerencia de la administración. debe ser en forma apropiada, guardando las reglas de presentación y canalización correspondientes
3	Coordinar y preparar la agenda diaria de la administración, adoptando las acciones pertinentes para su cumplimiento en las mejores condiciones.
4	Organizar y mantener actualizados los archivos de la administración.
5	Mantener al día el trámite documentario en el sistema informático (intranet).
6	Mantener y/o mejorar la buena imagen de la administración a fin de contribuir a mantener un buen clima laboral.
7	Proporcionar, dentro de los plazos establecidos, la información solicitada por la administración.
8	Elaborar los procesos de selección (licitaciones públicas)
9	Realizar los pedidos y órdenes de compra de los procesos ganados.
10	Elaboración de facturas, guías de remisión, notas de débito/crédito.
11	Solicitar al banco las cartas fianzas correspondientes a los procesos de selección ganados, también se encargara de renovarlas de ser el caso.
12	Realizar la cobranza de las facturas emitidas a los clientes.
13	Solicitar las constancias de prestación concerniente a cada venta.

Nota: Elaborado con data de la empresa

**Tabla 4***Descripción de funciones del Gerente Técnico - Comercial*

GERENTE TECNICO - COMERCIAL	
1	Es responsable por organizar y dirigir las actividades del personal técnico bajo sus órdenes.
2	Informar al gerente general de todo acontecimiento o incidente de particular importancia que se relacione con las operaciones, en cuanto a las labores técnicas.
3	Coordinar con las entidades públicas las acciones necesarias para el desarrollo de las actividades propias de la comercialización de los productos.
4	Dirigir y controlar todas las actividades de carácter técnico-comercial, requeridas para el funcionamiento interno del negocio.

5	Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el funcionamiento de la empresa.
6	Propender por la adopción de métodos y tecnificación de los procedimientos, de forma que permitan mayor agilidad en el desarrollo de las operaciones.
7	Proponer la celebración de contratos y convenios necesarios para el desarrollo del objeto de la empresa.
8	Supervisar los expedientes técnicos realizador por el personal a cargo.
9	Aprobación del presupuesto para las ofertas técnicas.
10	Dar seguimiento a la elaboración/instalación de los servicios brindados
11	Supervisar el servicio post venta.
12	Supervisar de inicio a fin los procesos de selección ganados.

Nota: Elaborado con data de la empresa

## Tabla 5

### *Descripción de funciones del Técnico Ejecutivo*

TECNICO EJECUTIVO	
1	Búsqueda en el SEACE los procesos de selección a los cuales se postulará.
2	Búsqueda de proveedores calificados para cada proceso de selección.
3	Elaboración de los expedientes técnicos de cada proceso de selección.
4	Elaboración de las consultas respectivas a cada proceso de selección mediante el portal del SEACE.
5	Elaboración del presupuesto y definición de los precios asignados para cada proceso de selección, junto con el gerente general y el gerente técnico comercial.
6	Búsqueda de profesionales para las capacitaciones que se requieran en los procesos de selección ganado.
7	Realizar expedientes de cierre para cada proceso de selección ganado
8	Encargado del servicio post venta.

Nota: Elaborado con data de la empresa

## 1.8 Misión, Visión y Política

La empresa tiene como misión “comercializar soluciones eléctricas, petrolero, minero, gas e industrial a nivel nacional e internacional con gran profesionalismo, contando con un personal comprometido en satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera eficiente y responsable”.

Y tiene como visión “ser el distribuidor por excelencia de soluciones eléctricas, petrolero, minero, gas e industrial a nivel nacional e internacional”.

Dentro de sus políticas más importantes tiene:

- Compromiso con los accionistas e inversionistas; asegura la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable para así, maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas.
- Compromiso con socios; asegura mantener relaciones comerciales justas y con reglas claras para el beneficio mutuo dentro de un marco de actuación transparente, confiable y de liderazgo compartido.
- Compromiso con los clientes; asegura la satisfacción del cliente con la calidad en el producto y el servicio, generando de este modo alta satisfacción, confianza y relaciones sostenibles en el tiempo.
- Compromiso con el estado; contribuye al cumplimiento de las obligaciones con las instituciones, apoyando así al establecimiento de un estado social de derecho.
- Compromiso con la protección del medio ambiente; ayuda a reducir emisiones a la atmosfera, aplicando criterios sostenibles de eco eficiencia, fijando objetivos y metas para la prevención, la reducción y, donde sea posible la total supresión de la contaminación que se deriva o puede derivarse de nuestras actividades y optimizando en todas nuestras actuaciones el uso de los recursos naturales y de la energía. Además, fomenta los valores en la empresa, con sus proveedores y con sus clientes, para conseguir el menor impacto medioambiental en todos sus niveles, tanto de compromiso como de iniciativas en el trabajo diario.
- Compromiso de responsabilidad civil; tiene como compromiso el respeto y difusión de valores fundamentales de los derechos humanos, los que se implementan de la mano con las labores medioambientales. Este compromiso este cimentado en los

valores de la empresa los cuales se fomenta en los trabajadores, proveedores quienes suman esfuerzos a la labor empresarial con su compromiso.

### 1.9 Productos y Clientes

Los productos comercializados son en su mayoría importados de diferentes empresas a nivel mundial, se escoge un proveedor de acuerdo a los lineamientos indicados en los procedimientos de selección. Cabe resaltar que la empresa no es representante de alguna marca, en las figuras siguientes se podrá observar de manera referente algunos productos que se comercializan.



Figura 4. Ferretería - Línea Preformed Line Products



Figura 5. Aisladores – Línea Lapp Insulator

**SALISBURY** by Honeywell 

- Línea de Mangas y Cubiertas.
- Mantas aislantes.
- Protectores de plástico y cubiertas.
- Protección contra apagones.
- Guantes y mangas.
- Botas dieléctricas.
- Puentes con aislamiento.
- Equipo de puesta a tierra Salisbury.
- Equipo de puesta a tierra de línea de seguridad.
- Accesorios de puesta a tierra.
- Pértigas y herramientas.
- Aisladores.
- Detectores de voltaje.
- Accesorios de productos de utilidad.
- Productos industriales.



Figura 7. Equipo de Protección – Línea Salisbury

### CELDAS DE MEDIA TENSIÓN

- Metal Enclosed.
- Metal Clad.
- Gas Insulated.



### COMPONENTES DE CELDAS DE MEDIA TENSIÓN

- Transformadores de voltaje.
- Transformadores de corriente.
- Interruptores en vacío.
- Interruptores en SF<sub>6</sub>.



Figura 6. Celdas - Línea Elimsan



*Figura 8.* Pararrayos de Distribución - Línea Inael



*Figura 9.* Pararrayos de Línea - Línea Balestro

Entre sus clientes principales se tiene a empresas del sector público, dedicadas a la generación de energía, tales como:

**Tabla 6**

*Relación de Clientes*

ITEM	CLIENTES - RAZON SOCIAL	LOGO
1	ELECTRO SUR ESTE S.A.A.	
2	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NORTE S.A.	
3	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD- ELECTRONOROESTE S.A.	 Una empresa del Grupo Distriluz
4	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTRO-NORTE MEDIO S.A.	 Hidrandina
5	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL CENTRO S.A.	
6	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DE PUNO S.A.A.	 Electro Puno S.A.A.
7	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA SAN GABAN S.A.	 San Gabán
8	SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A.	
9	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL ORIENTE S.A.	 Electro Oriente Generando Progreso
10	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO - ELECTROSUR S.A.	

## 1.10 Premios y Certificaciones

La empresa no cuenta con premios ni certificaciones.

## 1.11 Relación de la Empresa con la Sociedad

### a) Objetivos y Principios de Actuación

La empresa tiene como objetivo conseguir un desarrollo sostenible, entendido este como un crecimiento equilibrado en las dimensiones económica, social y medioambiental, integrando sus grupos de interés y contribuyendo de esta manera a la creación de valor para la sociedad, cuya formulación se recoge en los siguientes principios.

- **Cumplir** con la legalidad vigente en los países que opera, adoptando de forma complementaria normal y directrices internacionales allí donde no exista un desarrollo legal adecuado.
- **Adoptar** practicas avanzadas de gobierno corporativo, basados en la transparencia empresarial y la confianza mutua con accionistas e inversores.
- **Respetar** los derechos humanos y, en especial, aquellos cuya conculcación degrada al colectivo de trabajadores, rechazando el trabajo infantil y el trabajo forzoso u obligado.
- **Desarrollar** practicas responsables en la cadena de valor, estableciendo procesos transparentes, objetivos e imparciales con los suministradores y facilitando a los clientes toda la información relevante sobre los productos y servicios comercializados.
- **Potenciar** una cultura de respeto al entorno natural, reduciendo el impacto ambiental de las actividades de la empresa, defendiendo la biodiversidad y fomentando la información y formación en esta cultura.

- **Favorecer** la transparencia y las reglas de libre mercado, respetando la libre competencia.
- **Rechazar** las prácticas de soborno, corrupción u otro tipo de contribuciones con el fin de obtener algún beneficio mediante el uso de prácticas no éticas.
- **Promover** actuaciones socialmente responsables en aquellas empresas en las que se disponga de capacidad de gestión o de poder accionarial, impulsándolas igualmente en las empresas proveedoras, a través de los procesos de selección y contratación.
- **Impulsar** las vías de comunicación y dialogo con los diferentes colectivos relacionados con las actividades de la empresa, para alcanzar una sintonía entre los valores empresariales y las expectativas sociales.
- **Prevenir y evitar** que la tecnología de la empresa pueda ser utilizada para la practicas de conductas ilícitas.
- **Asegurar** la información en términos de confidencialidad e integridad tal y como se especifica en el código ético y de cumplimiento legal.

#### b) Ética y Cumplimiento

Cumplir con la legislación vigente en todo momento en todos los territorios en los que opera la empresa, así como cumplir con los compromisos internacionales relacionados con la RSC suscritos por la compañía.

- Cumplimiento del código ético y de cumplimiento legal, o cumplimiento del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Respetar los Derechos Humanos reconocidos en la Carta Internacional y los principios relativos a los derechos establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo.
- Buen Gobierno Corporativo

- Busca promover la implantación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo dando prioridad a la transparencia, la gestión de riesgos y la gestión ética de la compañía.

c) Transparencia

- Difundir información financiera y no financiera relevante y veraz sobre el desempeño en las actividades de la compañía tal y como se especifica en el Código Ético y de Cumplimiento Legal.
- Mantener una comunicación responsable, fluida y bidireccional con los principales grupos de interés, accionistas, profesionales, clientes, proveedores e instituciones del conocimiento y sociedad.

d) Compromiso con el Talento

- Apoyar la formación y el desarrollo profesional de todos los empleados de la empresa.
- Promover la diversidad y la igualdad de oportunidades, facilitando la conciliación.
- Promover la seguridad y la salud de todos los profesionales que integran la empresa.

e) Compromiso con el Medioambiente

- Contribuir a una mejor gestión de los recursos ambientales y a la lucha contra el cambio climático.
- Promover la eficiencia energética en las instalaciones de la empresa.
- Fomentar la innovación en soluciones y servicios para la gestión medioambiental.

f) Compromiso con la Sociedad

- Impulsar una acción social que favorezca el desarrollo de una sociedad más integradora a través de la tecnología y la innovación, con especial atención al colectivo de personas con discapacidad.

## Capítulo 2: Planteamiento del Problema

### 2.1. Caracterización del Área

Las áreas involucradas en la problemática de la empresa son el Área Técnico Comercial y el Área Administrativa, ambas áreas trabajan en conjunto.

#### 2.1.1. Área Técnico Comercial

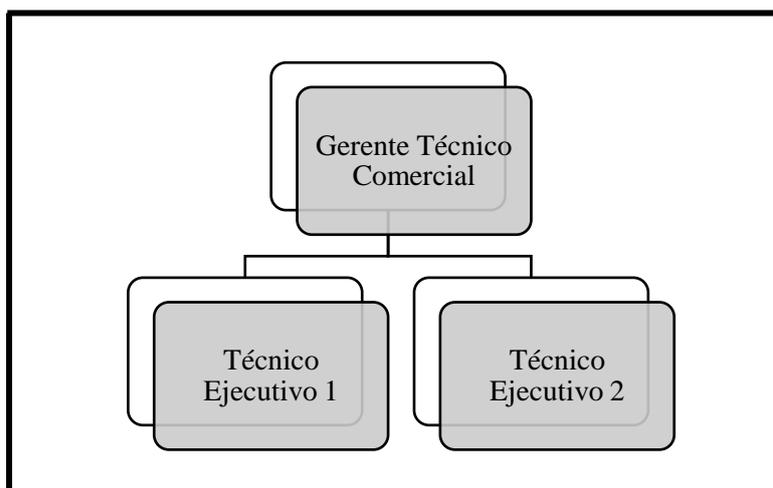


Figura 10. Organigrama del Área Técnico Comercial

A continuación, describiré las funciones principales del área:

- Búsqueda de procedimientos de selección en el portal de SEACE (Sistema electrónico de contrataciones del estado).
- Búsqueda de los posibles proveedores.
- Elaboración de consultas de los procedimientos de selección en los cuales participan.
- Llenado de las tablas de datos técnicos, y todos los datos adicionales como manuales, catálogos, planos, etc.
- Elaboración de una parte del presupuesto para la definición del precio de venta.
- Realizar las capacitaciones de cada procedimiento de selección al que se participó.
- Comprobar que todos los productos se entreguen o instalen correctamente según sea el procedimiento.

- Servicio post venta, de ser el caso.

### 2.1.2. Área Administrativa

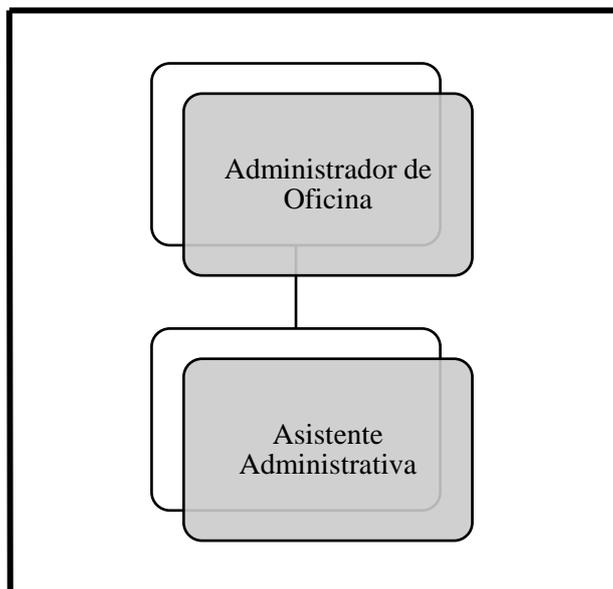


Figura 11. Organigrama del Área Administrativa

Entre las funciones del área administrativa referente a los procedimientos de selección se tiene:

- Búsqueda de procedimientos de selección en el portal de SEACE (Sistema electrónico de contrataciones del estado).
- Inscripción en el SEACE de cada procedimiento de selección.
- Elaboración de los formatos, declaraciones juradas requeridos.
- Elaboración de una parte del presupuesto para la definición del precio de venta.
- Subir el archivo final al portal del SEACE.
- Gestionar cartas fianzas, guías de remisión, facturación, cobranza y demás procesos que sean necesarios para terminar con cada proyecto.

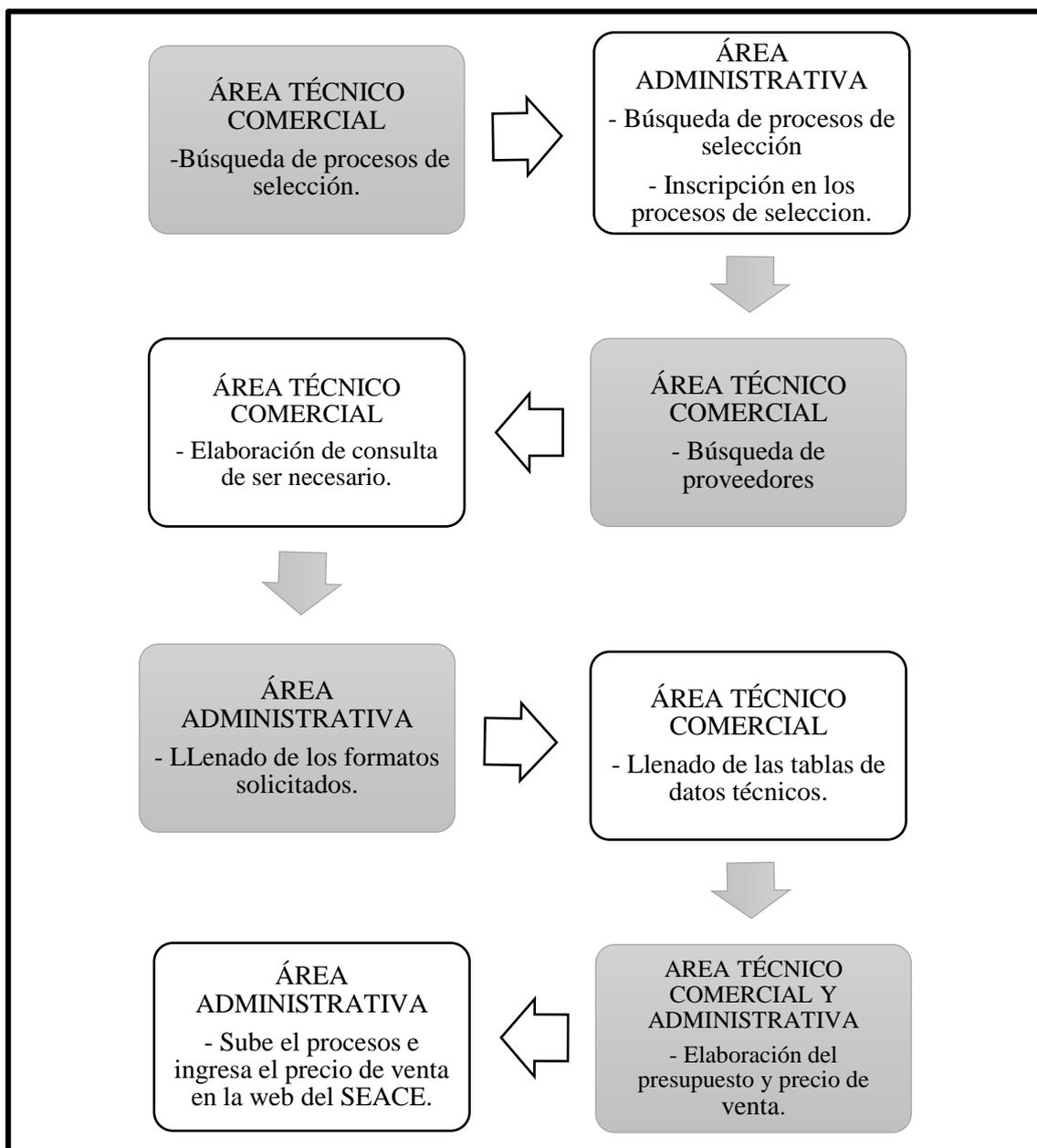


Figura 12. Flujograma del Proceso de Venta.

En la figura 12 se puede observar los pasos que se realizan para lograr una venta u oportunidad de negocio, las áreas técnico comercial y el área administrativa en su conjunto hacen posible el que se pueda realizar una venta, trabajando en constante comunicación, la cual se tiene que seguir hasta el final de la presentación. Se podría decir que no sería posible realizar una venta sin que la otra área contribuyera.

## **2.2. Contextualización y Definición del Problema**

### **2.2.1. Contextualización del Problema**

La empresa Edison Energy tiene en su estructura organizacional un área técnico-comercial, la cual se encarga de participar en los procedimientos de selección (licitaciones y adjudicaciones simplificadas) que constituyen actualmente la única fuente de ingreso de la empresa. El personal que conforma esta área está compuesto por tres profesionales en Ingeniería con experiencia en contrataciones con el Estado Peruano, pero no tienen experiencia y/o conocimiento en ventas B2B. Además, el personal no recibe capacitación y/o actualización en contrataciones con el Estado, solo recibe su remuneración mensual, es decir que no reciben otro incentivo monetario o no monetario, por lo cual se encuentran desmotivados.

Asimismo, la alta Dirección no cuenta con un Plan Comercial en el cual se establezca objetivos, estrategias y tácticas a corto, mediano o largo plazo. En un contexto nacional de alta inestabilidad política, bajo crecimiento económico, inflación, volatilidad del tipo de cambio, rebotes de la pandemia COVID-19, la empresa Edison Energy Perú S.A.C se ha visto afectada por la disminución de sus ventas, por lo que resulta muy riesgoso para su estabilidad financiera depender de una sola fuente de ingresos (contrataciones con el Estado Peruano), por lo se hace vital la búsqueda de nuevos clientes en el sector privado.

Si bien la empresa sigue operando manteniendo una discreta rentabilidad, la falta de estrategias comerciales hace que la empresa no tenga un rumbo definido, lo cual se ha visto reflejado en la tendencia a la baja de sus ventas desde el año 2016 hasta el año 2021.

A continuación, se presenta un Diagrama de Ishikawa Causa Efecto por el método de las 6M, así como un Árbol de Problemas, para poder tener un mayor entendimiento de la situación actual de la empresa.

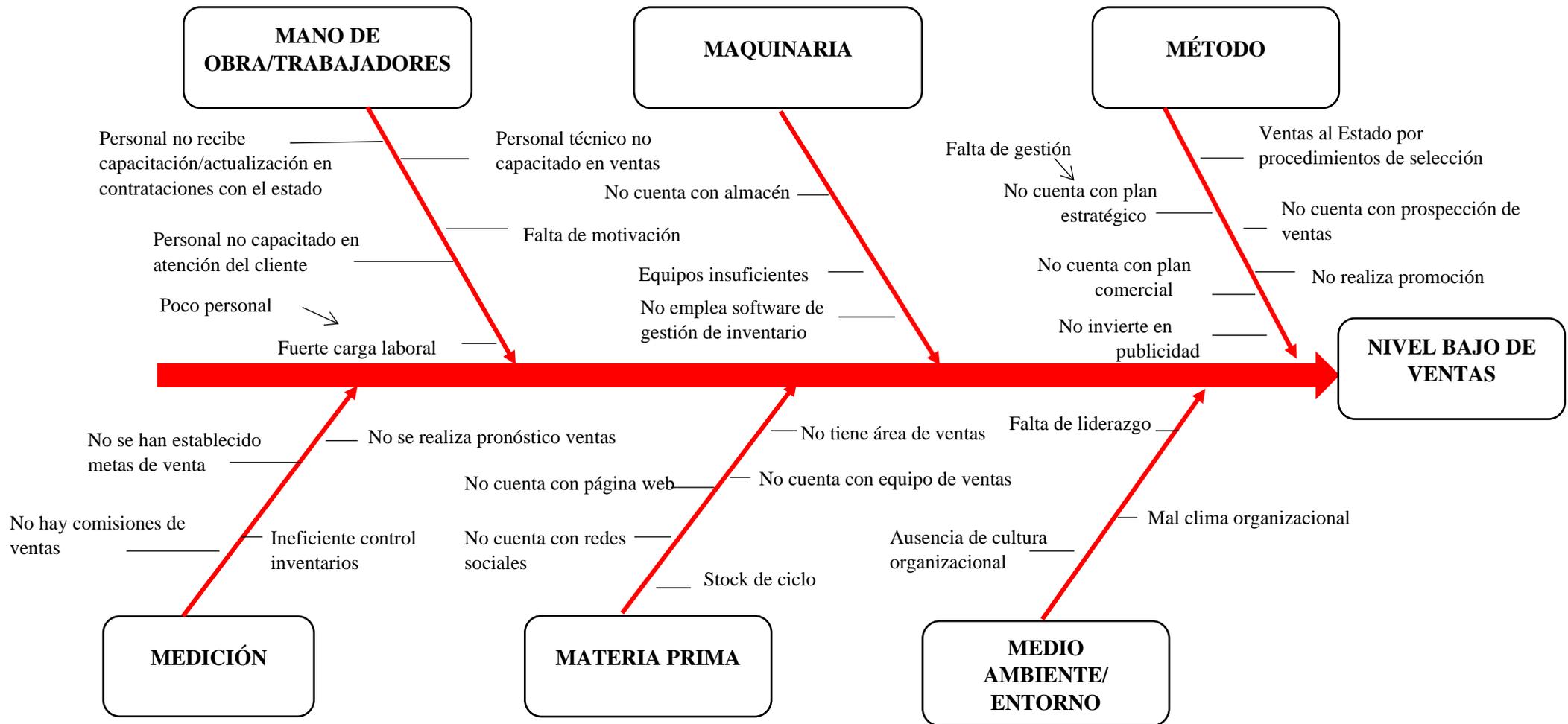


Figura 13. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto con Método de las 6M

**EFEECTO FINAL: DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS**

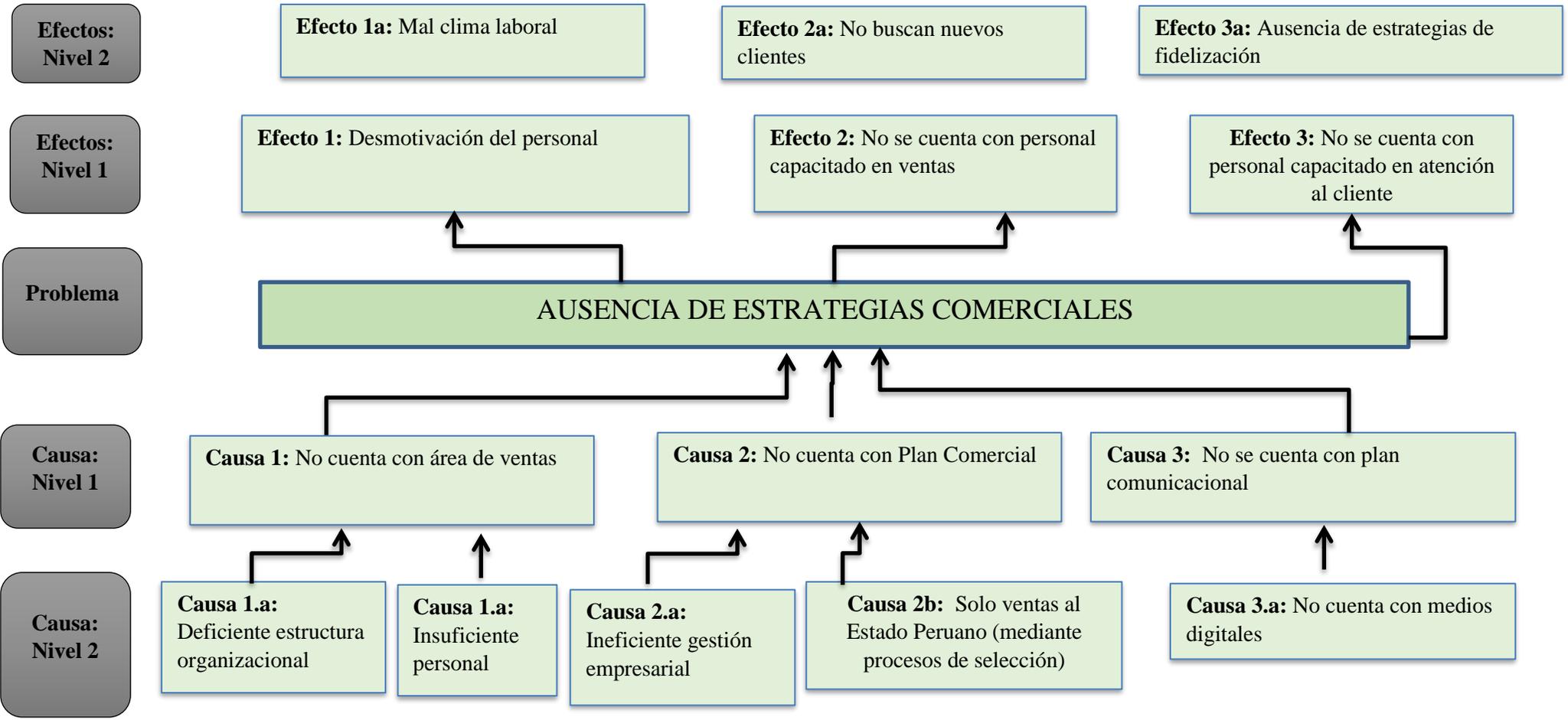


Figura 14. Árbol de Problemas

### **2.2.2. Formulación del Problema**

Bajo la situación antes mencionada, se formula el problema de la siguiente manera: Edison Energy no cuenta con estrategias comerciales, que le permita mejorar el manejo correcto de sus ventas e incrementarlas.

### **2.3. Objetivos**

#### **2.3.1. Objetivo General**

Proponer alternativas de estrategia comercial para que la empresa Edison Energy incremente sus ventas en los años 2023 - 2025

#### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Establecer un área dedicada a las ventas, reformulando la estructura organizacional.
- Formular un plan comercial, para desarrollar nuevos mercados.
- Implementar una estrategia comunicacional, a través de medios digitales.

### **2.4. Justificación**

#### **2.4.1. Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación, se justifica desde la perspectiva teórica puesto que se pretende implementar estrategias comerciales para incrementar las ventas de una empresa, sobre el enfoque teórico que involucra las estrategias y el planeamiento estratégico, que se basa en teóricos como Chiavenato (2017), Mintzberg (1987,1985), Waters (1985); así como comprender la importancia del marketing en las estrategias comerciales, desde la mirada de Kotler y Armstrong (2003,2013). Asimismo, la sólida base teórica utilizada en el presente estudio puede ser utilizada por estudiantes interesados en realizar una investigación con la misma temática.

### **2.4.2. Justificación Metodológica**

La situación investigativa sobre las estrategias comerciales implica el diseño de una propuesta comercial, teniendo como base los fundamentos metodológicos que contextualizan la investigación. Las formas de recolección de la información, a través técnicas como la observación (revisión documental de las ventas, estados financieros, entre otros) y la entrevista (a expertos); así como herramientas estratégicas (FODA, Ishikawa, Matriz BCG, entre otras) permitió la elaboración de un análisis estratégico de la empresa objeto de estudio, para que pueda ser un antecedente a otras investigaciones, con el fin de brindar un aporte metodológico a utilizarse en otras investigaciones de interés.

### **2.4.3. Justificación Práctica**

La presente propuesta de incrementar el nivel de ventas se justifica en la importancia de su aplicación dentro de la empresa Edison Energy Perú S.A.C., porque permitirá a que la MYPE logre incrementar sus ventas.

La propuesta aplicada a la empresa objeto de estudio, desde el punto de vista comercial, puede ser replicado por otras empresas con problemas similares, ya que todas las empresas constantemente están buscando nuevos clientes, así como reteniendo a sus clientes actuales para incrementar sus ventas.

Asimismo, se espera que la presente investigación sirva como un antecedente profesional para futuras estrategias comerciales que permitan lograr mejores resultados financieros a las empresas.

Es importante mencionar que, el presente trabajo de investigación, presenta las siguientes características:

- Es fundamental y pertinente, puesto que resulta evidente la necesidad para las empresas peruanas en general mejoren sus estrategias comerciales para incrementar sus ventas.

- Es significativo y útil, porque se pretende que sus resultados ayuden a emprender acciones comerciales a los tomadores de decisiones de las empresas del mismo rubro.
- Es realizable, porque la autora cuenta con las condiciones y disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales para la elaboración de la presente tesis por suficiencia profesional; así como acceso a la información de la empresa objeto de estudio.

## **2.5. Alcances y Limitaciones**

### **2.5.1. Alcances**

El presente proyecto busca alternativas de estrategia comerciales para que la empresa Edison Energy Perú S.A.C. aumente el nivel de ventas.

Cabe mencionar que el alcance del proyecto solo se limita a la propuesta y no a la aplicación de la misma.

### **2.5.2. Limitaciones**

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

- La dificultad de entrevistar a la muestra de manera presencial por las restricciones debido a la pandemia del Covid-19.
- La disposición de la muestra para ser entrevistada durante su horario de teletrabajo.
- La dificultad de consulta presencial en bibliotecas por las restricciones debido a la pandemia del Covid-19.
- Situación actual mundial por la pandemia Covid-19.

## Capítulo 3: Marco Teórico

### 3.1. Antecedentes

#### 3.1.1. Antecedentes Internacionales

Existen antecedentes internacionales sobre el tema como la tesis de Véliz y Bajaña (2022) denominada “Diseño de estrategias comerciales para incrementar las ventas de la empresa Novamultitrans S.A, al 2022”, realizada en Ecuador, cuyo objetivo general de la investigación fue proponer estrategias comerciales para el incremento de las ventas de la empresa, y entre los específicos realizar un análisis estratégico estableciendo los factores que influyen en el desempeño de la empresa, definir estrategias comerciales orientados al mejoramiento del posicionamiento del mercado y mayor aportación de valor al cliente, así como establecer el costo de la propuesta. La metodología tuvo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de alcance descriptivo y el diseño fue no experimental de corte transversal. En la recolección de datos se utilizó la encuesta y la entrevista, siendo sus instrumentos, respectivamente, un cuestionario de 13 preguntas, y dos guías de entrevista a profundidad. La muestra estuvo conformada, en el caso de la encuesta, por 194 clientes, y en el caso de la entrevista, por el Gerente General y dos colaboradores del equipo de ventas. Asimismo, para el estudio estratégico, se realizó el análisis PESTEL, las fuerzas de Porter, competencia y matriz FODA. De los resultados de la encuesta se obtuvo que el 80% de los encuestados consideran importante los precios competitivos, el 52% piensa que el principal beneficio es la entrega rápida, el 46% señala que recibe información publicitaria y promociones por correo electrónico, el 95% indica que la empresa con la que trabaja no valora su nivel de satisfacción, el 53% afirman que si conocen la empresa y el 48% de ellos conoció a la empresa por redes sociales. De la entrevista se supo que la empresa había establecido estrategias comerciales como el desarrollo de nuevos productos y la expansión geográfica, pero tiene como limitante su inventario, y se considera que debe mejorar el servicio al cliente

y la comunicación externa a través del marketing digital. Luego, los autores presentan la propuesta enfocada en estrategias comerciales para el incremento de ventas teniendo como base la reestructuración de la identidad corporativa de la empresa, actualizando la misión, visión y logo empresarial. Finalmente, se definió que las estrategias comerciales deben estar relacionadas a lo comunicacional, la fidelización de los clientes, las alianzas estratégicas e incrementar la capacidad instalada de la empresa; siendo el costo de \$2,769.31 para la implementación de la propuesta.

Por su parte, Echeverría (2021) en su tesis titulada “Plan de Contingencia Comercial de Recuperación de Clientes, Facturación y Ventas por Crisis generada del Covid-19 aplicado a la Empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua”, realizada en Ecuador, cuyo objetivo de la propuesta fue construir un Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes que cerraron sus negocios, por la crisis generada por el Covid-19 el mismo que evite despedir a los colaboradores por problemas de liquidez y permita maximizar las ventas de la empresa. La investigación tuvo un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, para lo cual se realizó una investigación bibliográfica y de campo y se utilizó el método inductivo y deductivo para observar la situación de la empresa. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación (para efectuar un análisis de las ventas en los últimos cuatro años) y la encuesta (para evaluar el manejo del área de ventas y obtener evidencias de los cobros del área de crédito y cobranza). La población y muestra de la encuesta fue la misma, conformada por 102 colaboradores del área comercial y 8 colaboradores del área de crédito y cobranza de la empresa. Asimismo, en el desarrollo de la propuesta del plan de contingencia comercial se utilizaron herramientas de evaluación estratégica como PESTEL, Matriz de las cinco fuerzas de Porter, Matriz BCG, FODA, entre otras. De los resultados de la encuesta, el 94.5% de los colaboradores conocían las necesidades de la empresa frente a la crisis sanitaria, el 98.1% recibieron inducción sobre las

nuevas estrategias de venta en pandemia, el 63.6% visitaban a sus clientes semanalmente antes de pandemia, el 74.5% tenían conocimiento sobre los gastos emergidos por la pandemia ya que se implantaron charlas mensuales para mantenerles informados, el 65.5% consideraba que el teletrabajo ayudó a reducir los gastos de la empresa y evitó despidos, el 61.8% se sintieron conformes con las medidas de salud y seguridad implementadas por la empresa y el 100% afirmaron que si se realizó un estudio sobre las fuentes de financiamiento orientados a mantener la fidelidad de clientes (como charlas para la recuperación de los clientes e implementar mecanismos para el cobro de facturas de los clientes). La tesis concluye en que la puesta en práctica de la propuesta de un Plan de Contingencia Comercial de recuperación de clientes, facturación y ventas por crisis generada del Covid-19, el cual incluye la incorporación de un plan estratégico mediante la implementación de la norma ISO 45001 Sistemas de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo y la norma ISO 22301- Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio para las Pymes, contribuirá con el mejoramiento de la gestión administrativa y permitirá un incremento de las ventas que fueron afectadas por la pandemia.

Así también, Gaitán y Gómez (2021) en su tesis “Propuesta de mejoramiento del proceso comercial para Extintores y Dotaciones industriales – Serviequic Ltda. a partir del aumento de canales de venta”, realizada en Colombia, cuyo objetivo general fue desarrollar una propuesta de mejoramiento del proceso comercial que permita el incremento de los canales de venta para sus productos industriales. La metodología de investigación es de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo) con enfoque descriptivo. En un primer diagnóstico, las técnicas de recolección de datos empleadas fueron las entrevistas y encuestas, así como herramientas para describir la situación actual de la empresa, tales como el análisis DOFA y el diagrama Ishikawa. En un segundo diagnóstico se evaluó dos opciones: la implementación de posibles alternativas de canales de venta y un servicio de tercerización para los canales,

usando diferentes indicadores y análisis financieros. De los resultados, del análisis de los canales de venta actuales, se evidenció la ausencia de políticas y evaluaciones de desempeño, y se identificó sobrecarga laboral. El estudio concluye en que las dos opciones tienen un costo total de \$98.026.186 y \$56.988.500 respectivamente, por lo que la segunda opción para la tercerización del servicio es la viable siendo su periodo de recuperación de 3,6 años, el VPN de \$3.825.769, la TIR de 16,745% y la relación beneficio costo de 1,693.

De igual modo, Contreras y Sosa (2020) en su tesis denominada “Una estrategia comercial para incrementar las ventas en la Empresa Ferretería REX Distribuidora, C.A. Municipio Sucre, Estado Miranda”, realizada en Venezuela, cuyo objetivo general de la investigación fue proponer una estrategia comercial para incrementar las ventas de la empresa dedicada a la venta, comercialización e importación de productos de ferretería. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con enfoque mixto, el diseño fue de campo y documental, y para la recolección de datos se utilizó como técnicas la entrevista y la encuesta. La muestra estuvo constituida por tres unidades de análisis: los clientes actuales, el gerente de ventas y los clientes potenciales. Asimismo, se emplearon matrices de diagnóstico y evaluación estratégica como: DOFA, EFE, EFI y PEYEA. Los resultados permitieron conocer los factores internos y externos que inciden en la disminución de las ventas; identificar el tipo de estrategia requerida y analizar la relación costo beneficio en la implementación de las estrategias comerciales. El estudio concluye proponiendo a la empresa una estrategia con una posición estratégica competitiva.

También, Métega (2019) en su tesis titulada “Estrategias de Comercialización para mejorar las ventas de la Empresa Depósito de Madera Ávila, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2018”, realizado en Ecuador, cuyo objetivo general fue determinar las estrategias de comercialización mediante un análisis de la situación actual que contribuya al mejoramiento de las ventas en la empresa, y como específicos diagnosticar la situación actual

de la empresa, determinar el nivel de calidad en la atención al cliente, identificar las estrategias de comercialización en función de los resultados que impulsen el desarrollo de las ventas y proponer un programa de estrategias de comercialización adecuadas que ayuden a mejorar las ventas en la empresa. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), en base a los métodos inductivo y analítico, para lo cual se aplicó las técnicas de recolección de datos de la entrevista y la encuesta, siendo sus instrumentos la guía de entrevista y el cuestionario, respectivamente. La muestra para la entrevista estuvo constituida por tres empleados, el gerente y el dueño de la empresa, y para la encuesta por 194 clientes. De los resultados de las entrevista se conoció que el producto estrella son las puertas, la empresa no aplica estrategias de promoción por considerarlo un gasto, solo realiza descuentos si la venta es masiva, cuenta con dos puntos de venta o distribución en donde el precio es el mismo, el servicio de traslado o flete no está incluido en el precio final del producto, la venta es directa, no cuenta con una página web o fans page, los empleados no han recibido capacitación para la atención del cliente y conocen la cartera de productos en base a su experiencia laboral, los productos ofertados no son innovadores, la empresa realiza seguimiento a sus productos desde la compra de la materia prima hasta el producto final y la empresa no posee un sistema de control de inventario y facturación. De los resultados de la encuesta se obtuvo que el 39,2% de los clientes encuestados compran preferentemente puertas, el 45,9% dijeron que su frecuencia de compra es de una o dos vez al mes, el 41,8% consideran que la característica más importante en el producto es la calidad, el 46,9% afirmaron que la atención al cliente es buena, el 86,6% sienten que el producto satisface sus necesidades, el 47,4% piensa que la empresa aplica como estrategia precios competitivos, el 42,8% están indecisos con la estrategia que aplica la empresa, el 45,4% están totalmente en desacuerdo y desacuerdo con la publicidad y promoción que realiza la empresa, el 48,5% señalan que la empresa necesita una página web, el 49% indican que el tiempo de

espera es bueno, el 41,2% aseveran que el tiempo de entrega es bueno, el 44,8% reconocen que el servicio de transporte es regular y el 45,9% creen que el servicio postventa es malo. La tesis concluye en que se debe promover un programa basado en nuevas estrategias de comercialización enfocadas en publicidad y promociones, así como capacitación a los empleados en atención al cliente y técnicas de ventas con el propósito de mejorar los procesos administrativos y el nivel de ventas de la empresa.

### ***3.1.2. Antecedentes Nacionales***

A nivel nacional se tiene como antecedentes a Santillán (2021) en su tesis denominada “Implementación de estrategias comerciales para aumentar las ventas del canal moderno en una empresa de consumo masivo ubicada en Lima Metropolitana” cuyo objetivo general fue demostrar que la implementación de estrategias comerciales incrementa las ventas, y específicamente, que las estrategias de rebates (descuentos por volumen) y merchandising aplicadas en el canal moderno de una empresa de consumo masivo impactan de manera positiva a las ventas sell in (hacia cliente directo) y sell out (hacia cliente final) respectivamente. La investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y el diseño no experimental de corte transversal. Para la investigación se recogió los datos a través de información documental de una empresa de consumo masivo, la entrevista dirigida a especialistas en ventas y trade marketing en el canal moderno y la encuesta hacia clientes finales. De los resultados de la encuesta se obtuvo que la principal estrategia para generar un aumento en las ventas son las promociones o descuentos con un 95% de influencia para realizar una compra, la visibilidad y organización de las tiendas para el canal moderno es de gran relevancia, puesto que para los shoppers tiene una influencia del 75% para generar una venta y la publicidad, decoración o ambientación de los PDV tiene una influencia del 63%. El estudio concluye en que existe una correlación muy alta (0.85) entre las estrategias de rebate y las ventas sell in y una correlación alta (0.78) entre el merchandising y las ventas sell out,

en ambos casos se evidencia una relación fuerte (cercana a 1), por lo que se demuestra que la implementación de estrategias comerciales impacta de manera positiva en las ventas de la empresa.

Asimismo, Olortegui (2019) en su tesis titulada “Plan publicitario y las ventas de productos industriales de la empresa ZINSAC Zapallal” tuvo por objetivo determinar la relación entre el plan publicitario y las ventas de productos industriales en la empresa ZINSAC. La investigación fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional y cuyo método fue hipotético deductivo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 18 preguntas que se aplicó a 50 clientes de la empresa. De acuerdo a los resultados, el 62% de los encuestados consideran que el internet es una buena opción para las estrategias publicitarias, el 50% están de acuerdo que es importante segmentar el mercado para llegar a los clientes, el 68% consideran que la empresa debe tener más comunicación con sus clientes, el 56% afirman que los productos son de calidad en términos de duración y diseño, el 60% que el precio es una variable fundamental para la compra y el 56% concuerdan que el producto cumple sus expectativas. La tesis concluye que existe una relación positiva alta 0,801 entre las dos variables de estudio, lo cual significa que un buen diseño de un plan estratégico de marketing puede generar un incremento en las ventas de productos industriales.

En relación, Macedo y Medina (2018) en su tesis denominada “Plan Comercial para incrementar las ventas de la cartera de productos de la Empresa Bionova SAC en Perú, 2018” plantearon como objetivo general implementar un plan comercial que pueda incrementar las ventas de la cartera de productos de la empresa, y como específicos implementar el planteamiento operacional, análisis situacional, análisis interno de la empresa, plan comercial y determinar el impacto de la propuesta. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptivo y el diseño no experimental. Las técnicas de recolección de datos empleadas

fueron: investigación, entrevistas, observación documental y observación de campo. Las unidades de estudio fueron los dueños y encargados de la empresa, los trabajadores permanentes de los órganos de operaciones e instituciones relacionadas a la empresa y/o el sector. Asimismo, se explica de manera descriptiva la situación de la empresa y los resultados de los análisis aplicados mediante las herramientas: FODA, MPEYEA, PESTE y AMOFHIT para lograr la elaboración de la propuesta del plan comercial. Dichos resultados mediante cada herramienta fueron: i) FODA: se encontró que tiene potencial de mercado; ii) MPEYEA: el sector tiene características competitivas; AMOFHIT: se determinó las deficiencias que tiene la empresa principalmente en las áreas de Operaciones y la Logística, Finanzas y Contabilidad y además en Marketing y Ventas. De los resultados, se determinó como estrategia inicial del plan comercial un crecimiento de las ventas en 15% sobre la facturación del año anterior, impulsando la televenta para clientes frecuentes, aumentando en 01 en el equipo comercial para atender a las cuentas claves, implementando un nuevo almacén en la región sur para que se pueda ampliar la cartera de clientes y ofreciendo 02 nuevos productos. El estudio concluye que el impacto del plan comercial incrementaría las ventas en 41%, generando un ingreso adicional de 381 mil soles, siendo el Beneficio-Costo esperado del proyecto de 1.11, por lo que el plan comercial es beneficioso para la empresa.

Por su parte, Alva y Poma (2018) en su tesis titulada “Estrategias Business to Business (B2B) y Proceso de Venta en el Área de Televentas de la Empresa Solpack SAC, Lurigancho 2018”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre las estrategias B2B y el proceso de venta, específicamente, la relación entre la estrategia de posicionamiento y la estrategia relacional con el proceso de venta. Respecto a la metodología, la investigación es de tipo básica, de nivel de alcance correlacional, diseño no experimental de corte transversal., con enfoque cuantitativo, y se empleó el método hipotético-deductivo. La muestra estuvo conformada por 136 clientes de la empresa. La técnica de recolección de información fue la

encuesta y el instrumento un cuestionario de 50 preguntas con opciones de respuesta tipo Likert. De los resultados de las encuestas se halló que el proceso de venta es medianamente eficiente por lo que se generaban un impacto negativo en las ventas de la empresa. El estudio concluye que existe una correlación positiva moderada entre las estrategias business-to-business (negocio a negocio) y el proceso de ventas, por lo que se recomienda realizar una propuesta para hacer más eficiente dicho proceso, en la cual se debe considerar: incluir los procedimientos de las estrategia B2B en el manual de organización y funciones (MOF), además para mejorar el posicionamiento de la marca se recomienda: la participación activa de la empresa en ferias corporativas y la creación de un perfil en la red social LinkedIn; y, para mejorar el marketing relacional se recomienda: la compra de un complemento al ERP actual que realice la administración de datos (CRM) para mejorar la satisfacción del cliente, la capacitación al equipo de ventas sobre fidelización del cliente, la creación de un área de postventa e implementar políticas de reducción del impacto medioambiental.

Igualmente, Moreno (2015) en su tesis “La implementación de estrategias de marketing para una empresa que compite en el sector industrial de productos de pintura de Lima” tuvo por objetivo mejorar la gestión del área de ventas de la empresa Chemical Mining S.A, la cual se dedica a la producción y comercialización de pinturas en el mercado nacional, a partir de la implementación de estrategias de marketing. La metodología que se realizó fue mediante la investigación aplicada, el diseño fue cuasi experimental (pre test – post test con series de tiempos), la técnica de recolección de datos fue la observación directa (revisión de gabinete, auditoría del sistema de gestión de marketing y plan comercial) y la encuesta. La muestra estuvo constituida por tres unidades de análisis: los trabajadores que conforman el equipo de ventas, los clientes actuales (300) y las devoluciones de pinturas producidas y vendidas (en 48 meses). El estudio concluye que empleando diversas metodologías como: 4Ps y BTL-ATL mejora el nivel de posicionamiento de marca; 5S- Lean Office permite

disminuir las devoluciones al mejorar el área de producción evitando despilfarros con un mayor orden y limpieza en el sitio de trabajo y reduciendo las pérdidas de tiempo de respuesta y costos; y mediante el diseño e implementación del área de ventas, una buena gestión del volumen de las ventas con los clientes, y un equipo de ventas capacitado se aumenta la motivación del personal, se mejora el desempeño del área de ventas y se logra mejorar el nivel de ventas de la empresa.

### **3.2. Fundamentos Teóricos**

#### **3.2.1. Estrategia**

Según Porter (1996) la esencia de la estrategia “es elegir realizar actividades de manera diferente a los rivales” (p.64). En relación para Thompson (1997) “la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva” (p. 5).

Por su parte Mintzberg (1987) considera que el término estrategia puede tener hasta cinco connotaciones o definiciones: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. La estrategia “es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (p.2). Según esta definición la estrategia se caracteriza por ser realizada de manera consciente y con un objetivo determinado, además, las estrategias pueden ser generales o específicas. También, una estrategia puede ser definida como una pauta de acción o “maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor” (p.2). De otro lado, la estrategia es un modelo o un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). Esta definición fue desarrollada para operacionalizar el concepto de estrategia, “los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo” (p.4). De acuerdo a esta definición, la estrategia “es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es” (Mintzberg, 1987, p.3). También,

la estrategia se puede definir como una posición o un medio ambiente. En ese sentido, Hofer y Schendel (1978) sostienen que la estrategia “viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo” (citado por Mintzberg, 1987, p.7). Por último, la estrategia es una perspectiva, “una manera particular de percibir el mundo” (p.8). Esta definición, se refiere al interior de la organización, “hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia” (p.8). Al respecto, Selznick (1957) plantea el carácter de una organización como "compromisos sobre maneras de actuar y de responder"(p.47) objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización (citado por Mintzberg, 1987, p.8).

### **3.2.2. Tipos de Estrategia**

Mintzberg y Waters (1985) indagan el proceso mediante el cual se forman las estrategias dentro de las organizaciones. Los autores identificaron que los principales tipos de las estrategias son: la estrategia planificada, la estrategia empresarial, la estrategia ideológica, la estrategia paraguas, la estrategia de proceso, la estrategia inconexa, la estrategia de consenso y la estrategia impuesta.

A continuación, se presenta las definiciones de cada uno de los tipos de estrategias (Mintzberg y Waters, 1985, p.270):

Planeada: Las estrategias se originan en planes formales: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas, por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible; estas estrategias son muy deliberadas.

Empresarial: Las estrategias se originan en la visión central: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control

personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

Ideológica: Las estrategias se originan en creencias compartidas: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son bastante deliberadas.

Sombrilla: Las estrategias se originan en las limitaciones: Un liderazgo de control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales otros actores responden a sus propias fuerzas o a estrategias ambientales complejas, quizás también impredecibles; como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes y deliberadamente emergente.

Proceso: Las estrategias se originan en el proceso: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico (contratación, estructura, etc.), dejando los aspectos del contenido de la estrategia a otros actores; aquí las estrategias son parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido) (y, de nuevo, deliberadamente emergentes).

Desarticulada: Las estrategias se originan en enclaves: Los actores vagamente acoplados con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en directa contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias organizacionalmente emergentes ya sea o no deliberado para el (los) actor (es)

Consenso: Las estrategias se originan en el consenso: A través de ajustes mutuos, los actores convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son bastante emergentes.

Impuesta: Las estrategias se originan en el entorno: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas o implícitamente previniendo o limitando la elección organizacional; estas estrategias son más emergentes, aunque pueden ser internalizadas por la organización, y hechas deliberadas.

Como se observa, en las diferentes definiciones existen varias relaciones en términos de liderazgo e intención, e incluso en cierta forma se complementan. Mintzber y Waters (1985) concluyen “que la formación de estrategias camina sobre dos pies, uno deliberado, el otro emergente” (p.271), pues en un extremo se encuentra la estrategia completamente planificada o deliberada y en el otro extremo se encuentra la estrategia completamente emergente.

### ***3.2.3. Estrategia Comercial***

Según Zambrano (2019) una estrategia comercial es “un plan para llevar los productos o servicios al mercado y que sigan comercializándose en el tiempo. Sin un plan claramente definido, se puede perder el negocio” (p.18). Por su parte, Baraja (2011) sostiene que las estrategias comerciales “serían los principios y rutas fundamentales que nos orientarán en el proceso administrativo con el objetivo de alcanzar nuestros objetivos comerciales” (p.39). En el mismo sentido Vivar (1992) postula que al llevar a cabo las estrategias comerciales se tienen enormes posibilidades de incrementar las ventas.

Las estrategias comerciales se relacionan con las estrategias de marketing. En relación, Kotler y Armstrong (2003) señalan que la estrategia “es la lógica con el que la

unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos comerciales, y consiste en estrategias específicas para el mercado meta, el posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos” (p.65). Así también, Fischer y Espejo (2011) argumentan que “esta estrategia comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga” (p.47).

Quiroa (2020) define la estrategia comercial como “el conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o para aumentar su cuota de participación de mercado”.

El autor también menciona que el objetivo de aplicar una estrategia comercial es obtener una ventaja competitiva para que la empresa pueda mantenerse en el mercado con margen y rentabilidad. Dentro de los aspectos importantes para implementar una estrategia comercial son:

1. La necesidad del cliente
2. Conocimiento de la competencia
3. Análisis FODA

Se deben tener en cuenta los siguientes elementos para diseñar la estrategia comercial:

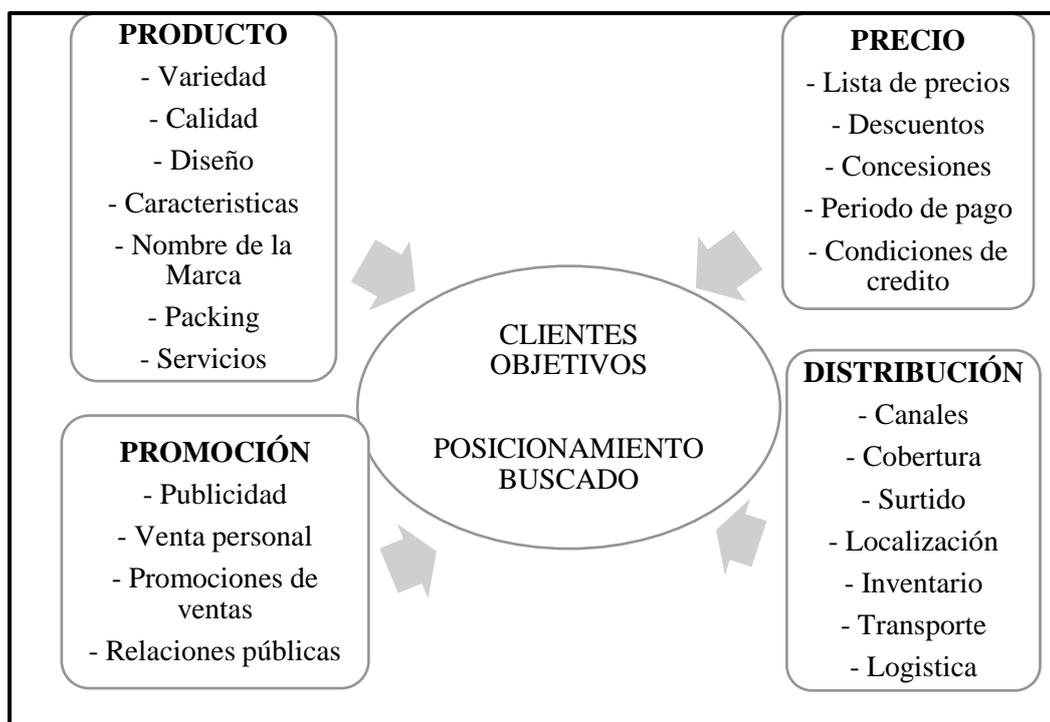
1. Estrategia de producto
2. Estrategia de precio
3. Estrategia de distribución
4. Estrategia de comunicación

#### ***3.2.4. Mezcla de Marketing o Marketing Mix***

Según Kotler y Armstrong (2013) definen a la mezcla de marketing como:

El conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing

consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro P (p.52).



*Figura 15. Las 4Ps del Marketing Mix*

Nota: Adaptado de “Fundamentos de Marketing” por Kotler y Armstrong, 2016. p.53.

### **3.2.5. Componentes de la Mezcla de Marketing**

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2013) “la mezcla de marketing constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta” (p.53). Son cuatro los componentes de la mezcla de marketing o también llamados las 4 P ’s: producto, precio, plaza y promoción.

A continuación, se definen cada una de las herramientas tácticas de marketing (Kotler y Armstrong, 2013, p.52-53):

**Producto:** significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

**Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza: incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta

Promoción: se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo

### **3.2.5.1. Estrategia de Producto.**

Stanton et al., (2015) señala sobre “la estrategia de posicionamiento por precio y calidad que no necesariamente al ofrecer un precio bajo la calidad tiene que ser baja, mas bien, se tiene que hacer hincapie en los precios bajos con una buena calidad.” (p.250)

El autor tambien menciona que:

Una compañía que entra a un nuevo mercado tiene que decidir si ha de zambullirse en este durante la etapa de introducción o si puede esperar y hacer su entrada duran la fase temprana del proceso de crecimineto, despues de que las firmas innovadoras ha demostrado que hay un mercado viable. (p. 260)

### **3.2.5.2. Estrategia de Precio.**

Según Stanton et al., sostiene que:

Los descuentos y rebajas dan como resultado una deducción del precio base (o precio de lista)”. La deducción puede ser en forma de un precio reducido o de algún regalo o concesión. Estos descuentos y rebajas son comunes en los tratos de negocios.

Otra estrategia que menciona el autor es *competencia por precio*, la que se basa en ofrecer productos con precios más bajos a los de la competencia. Esta podría ser aplicada estableciendo un precio para cada clientes, es decir, realizar un descuento especial para poder competir con las empresas que ofrece la misma propuesta. (2015, p. 367)

### **3.2.5.3. Estrategia de Distribución.**

Stanton et al., menciona lo siguiente:

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas o empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario del negocio final.

Además del productor, los intermediarios y el cliente final, hay otras instituciones que ayudan en el proceso de distribución, como pueden ser las empresas de almacenaje, las compañías de transporte. Como estas no adquieren derechos sobre los productos y no intervienen activamente en actividades de compra o de ventas, estos no se incluyen formalmente en el canal de distribución. (2015, p.404)

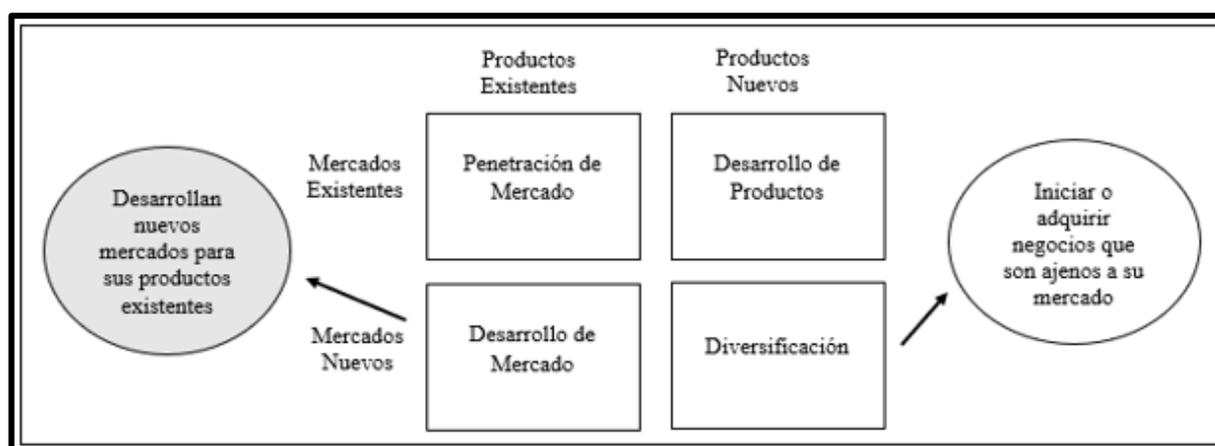
#### **3.2.5.4. Estrategia de Promoción.**

Según Stanton et al., la promoción tiene cuatro formas:

1. La venta personal: es la presentación directa de un producto, es decir, cara a cara o por teléfono.
2. La publicidad: es una comunicación no personal, como medios de comunicación, internet, diarios, revistas.
3. La promoción de ventas: es la actividad que estimula la demanda la cual consiste en un incentivo temporal para alentar a la venta o compra, como pueden ser premios, eventos, exposiciones.
4. Las relaciones públicas: busca contribuir opiniones generalmente favorables hacia una organización, a diferencia de la mayor parte de la publicidad y venta personal, no incluye un mensaje de ventas específico. (2015, p.506)

### 3.2.6. Estrategias de crecimiento

Kotler y Armstrong (2016) también mencionan que la matriz de expansión de productos y mercados es una herramienta útil para poder identificar oportunidades de crecimiento.



*Figura 16.* Matriz de Expansión de Productos y Mercados

Nota: Adaptado de “Fundamentos de Marketing” por Kotler y Armstrong, 2016. p.47.

En la presente investigación se aplicaría el desarrollo de mercado, ya que se busca encontrar nuevos mercados con los productos ya existentes, como son las empresas del sector privado.

Según Peris Ortiz et al., (2013) en el crecimiento por desarrollo de mercado “la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados ya sean estos geográficos o nuevos grupos de clientes”. (p. 5)

### 3.2.7. Motivación al personal

Al respecto, Munch menciona que:

La motivación es una de las funciones más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. (2018, p. 151)

Según la publicación de la Universidad Unade de México (2020) la aplicación de la pirámide de Maslow en las empresas se puede dar en el área de Recursos Humanos, la cual está relacionada con la motivación a los trabajadores, donde menciona que un empleado feliz produce más. Es por ello que las empresas que apuestan por conocer las necesidades de sus trabajadores y satisfacerlas cuentan con un mayor rendimiento.

### ***3.2.8. El papel de la Fuerza de Ventas***

Al respecto, Kotler y Amstrong (2016) mencionan que:

La venta personal son la vertiente interpersonal de la mezcla de promoción; implican relaciones interpersonales y compromiso entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de correo electrónico o de social media, mediante videos o conferencias en línea o por otros medios. Las ventas personales pueden ser muy eficaces en situaciones de venta complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarlas a las necesidades especiales de cada cliente. (p. 401)

Sobre los vendedores, Torres Morales afirma que:

El concepto de que el vendedor es un simple impulsor de los productos o servicios que vende, ya dejó de ser válido. El vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, y que vincula íntimamente a su empresa con el mercado.

Es necesario especificar dos aspectos en relación con el tema que se desarrolla, ¿Qué es la venta?, y ¿Qué aptitudes debe reunir un vendedor profesional?

1. Se puede afirmar que la venta es un proceso que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y de manera constante
2. Un vendedor profesional, según los autores especializados y expertos, debe reunir condiciones fundamentales que incluyan:
  - ✓ Estudiar su permanencia laboral para mejorar su eficiencia.
  - ✓ La capacitación debe ser constante, organizado, coherente.
  - ✓ Asignar verdadero valor a sus servicios.
  - ✓ Mantener su integridad, independencia y dignidad.

### ***3.2.9. Marketing Industrial***

Sainz de Vicuña, (2018) menciona oportuno aplicar el concepto de marketing industrial a empresas que deseen conquistar mercados industriales mas no por tipo de productos sea o no industrial, donde menciona que “un mercado industrial (o de empresa a empresa) está formado por todas las personas y organizaciones que adquieran productos y servicios para ser usados en el proceso de producción de productos y servicios demandados por otros”. Lo que conlleva a definir como producto industrial a “el conjunto de bienes y servicios comprados, alquilados o cedidos para su uso, tanto directo como indirecto, de otros bienes y servicios”, lo que significa que abarca productos como materias primas, equipos o servicios industriales. Como es el caso de la empresa del presente estudio que se dedica a la comercialización de productos para la transformación, creación y distribución de energía eléctrica.

### **3.3. Normatividad sobre los Procedimientos de Selección**

#### ➤ **Constitución Política del Perú**

En el artículo 76 de la Constitución Política del Perú de 1993 se establece lo siguiente:

### **Artículo 76.- Obligatoriedad de la contrata y licitación pública**

Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

Como puede observarse, la Constitución Política establece que la contratación de bienes, servicios y obras con cargo a fondos públicos debe efectuarse mediante los procedimientos que establezca la Ley de Contrataciones del Estado.

#### ➤ **Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado**

La Ley 30225 o Ley de Contrataciones del Estado es la norma que tiene como propósito promover y regular las contrataciones de bienes, servicios y obras por parte del gobierno y sus entidades públicas.

**Artículo 1.-** La presente Ley tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos. Dichas normas se fundamentan en los principios que se enuncian en la presente Ley (p.1).

La Ley de Contrataciones del Estado tiene como propósito establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la

actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

En su **artículo 2** se establecen nueve principios en los que se fundamentan las contrataciones del Estado, siendo estos los siguientes:

1) Libertad de concurrencia: En los procesos de contratación las Entidades deben promover el libre acceso y participación de proveedores evitando exigencias costosas e innecesarias.

2) Igualdad de trato: Los proveedores deben tener las mismas oportunidades para formular sus ofertas, quedando prohibido el trato discriminatorio. Este principio busca favorecer el desarrollo de una competencia efectiva.

3) Transparencia. Las Entidades brindan información clara y coherente a los proveedores garantizando la libertad de concurrencia, la igualdad de trato, objetividad e imparcialidad.

4) Publicidad: Todo proceso de contratación debe ser publicitado y difundido para promover la libre concurrencia y competencia efectiva, posibilitando la supervisión y el control.

5) Competencia: Los procesos de contratación contienen disposiciones que promueven la competencia efectiva, de manera que se alcance la propuesta más ventajosa para el interés público. Está prohibido las malas prácticas que afecten la competencia.

6) Eficacia y Eficiencia: En el proceso de contratación se debe priorizar los fines, metas y objetivos de la Entidad, garantizando la efectiva y oportuna satisfacción del interés público, con calidad y el eficiente uso de los recursos públicos.

7) Vigencia Tecnológica: Los bienes, servicios y obras deben presentar condiciones de calidad y modernidad tecnológicas para cumplir con la finalidad pública, teniendo la posibilidad de repotenciarse con los avances científicos y tecnológicos.

8) Sostenibilidad ambiental y social: En los procesos de contratación pública se deben tomar en cuenta criterios y prácticas que contribuyan a la protección medioambiental, social y el desarrollo humano.

9) Equidad: Las prestaciones y derechos de las partes deben tener una relación de proporcionalidad.

Así también, en el artículo 21, del Capítulo III referido a los métodos de contratación, se establecen los procedimientos de selección, por el cual una Entidad puede contratar por medio de:

- Licitación pública
- Concurso público
- Adjudicación simplificada
- Selección de consultores individuales
- Comparación de precios
- Subasta inversa electrónica
- Contratación directa
- Otros procedimientos de selección de alcance general que contemple el

reglamento

En dichos procedimientos se deben respetar los principios que rigen las contrataciones.

Es preciso indicar que, la Ley de Contrataciones del Estado, en el transcurso de los años, ha sufrido diversas modificaciones, con el propósito de promover la eficiencia en las contrataciones del Estado.

➤ **Decreto Supremo N° 344-2018-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225 (vigente desde el 30 de enero de 2019)**

El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado fue aprobado mediante **Decreto Supremo 344-2018-EF** y modificado con el **Decreto Supremo 377-2019-EF** y el **Decreto Supremo 168-2021-EF**.

Luego, en junio de 2021 se publicó el **Decreto Supremo 162-2021-EF** que modifica nuevamente el Reglamento. Las nuevas disposiciones tenían el propósito de reactivar la economía afectada por la pandemia, promoviendo la participación de las MYPES y PYMES. Asimismo, dichas disposiciones se vinculan con el Sistema Nacional de Abastecimiento, para mejorar al régimen general de contratación pública, simplificar la toma de decisiones de los operadores, facilitar la gestión contractual y mejorar los procesos de solución de controversias (CEDE, 2021).

➤ **Decreto Supremo N° 082-2019-EF. Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado**

A través del Decreto Supremo N° 082-2019-EF, publicado el 13 de marzo de 2019, se aprobó el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley N° 30225, con el cual se ordenó en un documento las disposiciones vigentes de dicha ley, siendo el primer TUO de la citada norma legal.

**Normatividad Vigente:**

- Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 082-2019-EF y publicado en el Diario Oficial El Peruano el 13 de marzo de 2019. Fe de erratas.
- Decreto Legislativo N° 1444, que modifica la Ley N° 30225 (vigente desde el 30 de enero de 2019).

- Decreto Legislativo N° 1341, que modifica la Ley N° 30225 (vigente desde el 03 de abril de 2017).

- Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de julio de 2014.

### **Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado**

- Decreto Supremo N° 162-2021-EF, que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado aprobado mediante Decreto Supremo N° 344-2018-EF

- Decreto Supremo N° 250-2020-EF, que establece disposiciones en el marco del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado y modifican el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

- Decreto Supremo N° 168-2020-EF, que establece disposiciones en materia de contrataciones públicas para facilitar la reactivación de contratos de bienes y servicios y modifican el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225.

- Decreto Supremo N° 377-2019-EF, que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225

- Decreto Supremo N° 344-2018-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225 (vigente desde el 30 de enero de 2019).

Según Decreto Supremo N° 344-2018-EF, Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019), el primer requisito para poder postular a los concursos públicos es inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), la vigencia es indeterminada siempre y cuando el proveedor cumpla las reglas de actualización de información previstas por el reglamento.

Según el CAPÍTULO III, DOCUMENTOS DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN:

**Artículo 47.** Documentos del procedimiento de selección:

El comité de selección o el órgano encargado de las contrataciones, elabora los documentos del procedimiento de selección a su cargo. Utilizando obligatoriamente los documentos estándar aprobados por el OSCE (bases), y la información técnica y económica contenida en el expediente de contratación aprobado. (p. 11)

**Artículo 48.** Contenido mínimo de los documentos del procedimiento:

Las bases de los procedimientos de selección contienen denominación del objeto de la contratación, especificaciones técnicas, valor estimado (de ser el caso), moneda en que se expresa la oferta económica, modalidad de ejecución contractual, requisitos de calificación, factores de evaluación, y demás condiciones de ejecución contractual.

**Artículo 49.** Requisitos de Calificación: (p.11)

Los requisitos pueden adoptarse a lo siguiente:

- a) Capacidad legal.
- b) Capacidad técnica y profesional.
- c) Experiencia del postor en la especialidad.
- d) Solvencia económica.

**Artículo 50.** Procedimiento de evaluación:

La evaluación de los procedimientos de selección se realiza sobre la base de cien (100) puntos, los cuales están debidamente descritos en las bases. (p. 12)

**Artículo 51.** Factores de evaluación:

Se evalúa la oferta conforme a los factores de evaluación previstos en las bases. En el caso de bienes y servicios en general el precio es un factor de evaluación, y adicionalmente se pueden establecer los siguientes factores:

- a) El plazo de entrega.
- b) Garantía comercial y/o de fábrica.
- c) Experiencia del postor en la especialidad.
- d) Experiencia profesional, entre otros documentos especificados en las bases del procedimiento de selección. (p.12)

**Artículo 52.** Contenido mínimo de las ofertas:

- a) Acreditación de la representación de quien suscribe la oferta (vigencia de poder).
- b) Declaración jurada de datos del postor.
- c) Declaración jurada y/o documentación que acredite el cumplimiento de las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico.
- d) Carta de compromiso del personal clave con firma legalizada.
- e) Promesa de consorcio (en caso se participe en consorcio, es decir, dos a más empresas).
- f) El precio de la oferta y el detalle de precios unitarios. (p. 12)

Según el TÍTULO V, MÉTODOS DE CONTRATACIÓN, CAPÍTULO I,  
DISPOSICIONES GENERALES APLICABLES A LOS PROCEDIMIENTOS DE  
SELECCIÓN:

**Artículo 53.** Para la contratación de bienes, servicios en general, consultorías u obras, la Entidad utiliza, según corresponda, los siguientes procedimientos de selección:

- a. Licitación Pública.

- b. Concurso Público.
- c. Adjudicación Simplificada.
- d. Subasta Inversa Electrónica.
- e. Selección de Consultores Individuales.
- f. Comparación de Precios.
- g. Contratación Directa.

La determinación de los mismos se establece de acuerdo al objeto de la contratación, cuantía y demás condiciones.

En el caso de la empresa Edison Energy, los procesos de selección al cual postulan son las licitaciones públicas, adjudicaciones simplificadas. (p. 13)

Según el CAPÍTULO II, LICITACIÓN PÚBLICA.

**Artículo 70.** Etapas

La Entidad utiliza la Licitación Pública para contratar bienes y obras. La Licitación Pública contempla las siguientes etapas:

- a. Convocatoria.
- b. Registro de participantes.
- c. Formulación de consultas y observaciones o integración de bases.
- d. Absolución de consultas, observaciones e integración de bases.
- e. Presentación de ofertas.
- f. Calificación de ofertas.
- g. Otorgamiento de la buena pro.

El plazo de la presentación de ofertas no puede ser menor a veintidós (22) días hábiles, computados a partir del día siguiente de la l convocatoria. (p. 15)

**Artículo 71.** Convocatoria a Licitación Publica

La Entidad realiza una convocatoria pública a presentar ofertas de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 54, la que incluye la publicación de las bases. (p.16)

**Artículo 72.** Consultas, observaciones e integración de bases

Todo participante puede formular consultas y observaciones, a través del SEACE, respecto de las bases. Se presentan en un plazo no menor a diez (10) días hábiles contados desde el día siguiente de la convocatoria. (p. 16)

**Artículo 73.** Presentación de ofertas

La presentación se realiza de manera electrónica a través del SEACE durante el periodo establecido en la convocatoria, salvo que este se postergue de acuerdo a lo establecido en la Ley y Reglamento. (p. 16)

**Artículo 74.** Evaluación de las ofertas

La evaluación consiste en la aplicación de los factores de evaluación a las ofertas que cumplan con lo establecido, con el fin de determinar la oferta del mayor puntaje. Cuando la evaluación del precio sea el único factor, se le otorga el máximo puntaje a la oferta de precio más bajo y se otorga a las demás ofertas puntajes inversamente proporcional a sus respectivos precios, según la siguiente formula: (p. 16)

**Tabla 7**

*Fórmula para Evaluación de Ofertas*

$P_i = \frac{O_m \times PMP}{O_i}$	
I	Oferta
P <sub>i</sub>	Puntaje de la oferta a evaluar
O <sub>i</sub>	Precio i
O <sub>m</sub>	Precio de la oferta más baja
PMP	Puntaje máximo del precio

**Artículo 75. Calificación**

Luego de culminada la evaluación, el comité de selección califica a los postores que obtuvieron el primer y segundo lugar. Según el orden de prelación, verificando que cumplan con los requisitos exigidos.

Si alguno de los postores no cumple con los requisitos de calificación, será descalificado. (p. 16)

**Artículo 76. Otorgamiento de la buena pro**

Definida la oferta ganadora, el comité de selección otorga la buena pro, mediante su publicación en el SEACE. (p.16)

Según CAPÍTULO IV, ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA.

**Artículo 88. Etapas**

La Adjudicación Simplificada para contratar bienes, servicios, consultoría en general contempla las siguientes etapas:

- a. Convocatoria.
- b. Registro de participantes.
- c. Formulación de consultas y observaciones.
- d. Absolución de consultas, observaciones e integración de bases.
- e. Presentación de ofertas.
- f. Evaluación y calificación.
- g. Otorgamiento de la buena pro. (p. 18)

**Artículo 89. Procedimiento de la Adjudicación Simplificada**

El plazo mínimo para formular consultas y observaciones es de dos (2) días hábiles y el plazo máximo para su absolución e integración de bases es de dos (2) días hábiles. (p. 89)

**Artículo 90. Presentación de ofertas**

La presentación de ofertas se realiza de manera electrónica a través del SEACE durante el periodo establecido en la convocatoria, salvo que se postergue de acuerdo a Ley y Reglamento. (p. 18)

**Artículo 91.** Solución en caso de empate

En el supuesto de que dos (2) o más ofertas empaten, la determinación del orden de prelación de las ofertas se efectúa siguiendo estrictamente el siguiente orden:

- a. Las microempresas y pequeñas empresas integradas por personas con discapacidad o a los consorcios conformados en su totalidad por estas empresas.
- b. A través de sorteo. (p. 18)

Según TÍTULO VII, ELECUCIÓN CONTRACTUAL, CAPÍTULO I, DEL CONTRATO.

**Artículo 136.** Obligación de contratar

Una vez que la buena pro ha quedado consentida, la entidad no puede negarse a contratar, salvo por razones de recorte presupuestal.

En el caso que el postor ganador de la buena pro se niegue a suscribir el contrato pueden ser sancionadas, salvo imposibilidad física o jurídica. (p. 27)

**Artículo 137.** Perfeccionamiento del contrato

El contrato se perfecciona con la suscripción del documento que lo contiene y/o orden de compra para procedimientos que no supere los cien mil con 00/100 soles (S/ 100,000.00) (p. 27)

**Artículo 138.** Contenido del Contrato

El contrato incluye, bajo responsabilidad, cláusulas referidas a: i) Garantías, ii) Anticorrupción, iii) Solución de controversias y iv) Resolución por incumplimiento. (p. 27)

**Artículo 139.** Requisitos para perfeccionar el Contrato

Para perfeccionar el Contrato se presenta lo siguiente:

- a. Garantías, salvo casos de excepción.
- b. Contrato de consocio, de ser el caso.
- c. Código de cuenta interbancaria (CCI).
- d. Documento que acredite que cuenta con facultades para perfeccionar el contrato, cuando corresponda.
- e. Los documentos que acrediten el requisito de calificación referidos a la capacidad técnica y profesional. (p. 28)

**Artículo 140.** Contrato de consorcio

El contrato de consorcio se formaliza mediante documento privado con firmas legalizadas de cada uno de los integrantes ante Notario. (p. 28)

**Artículo 141.** Plazos y procedimiento para el perfeccionamiento del Contrato

- a. Dentro del plazo de ocho (8) días hábiles siguientes al registro en el SEACE del consentimiento de la buena pro, se presenta los requisitos para perfeccionar el contrato. En un plazo no mayor a dos (2) días hábiles siguientes la entidad suscribe el contrato o notifica la orden de compra, según corresponda.
- b. Cuando la entidad no cumpla con perfeccionar el contrato, el postor ganador puede requerirla, para ello dándole un plazo de cinco (5) días hábiles. Vencido el plazo el postor ganador está en la facultad de dejar sin efecto el otorgamiento de la buena pro. (p. 28)

**Artículo 142. Plazo de ejecución contractual**

El plazo inicia al día siguiente del perfeccionamiento del contrato, desde la fecha que se establezca en el contrato, o desde la fecha en que se cumplan las condiciones previstas en el contrato, según sea el caso. (p. 28)

**Artículo 143. Cómputo de los plazos**

Durante la ejecución contractual los plazos se computan en días calendario, excepto se indique lo contrario. (p. 28)

**Artículo 144. Vigencia del Contrato**

El contrato tiene vigencia desde el día siguiente de la suscripción del documento que lo contiene o desde la recepción de la orden de compra, hasta que el funcionario competente da la conformidad de la recepción de la prestación a cargo del contratista y se efectúe el pago. (p.28)

**Artículo 145. Nulidad del Contrato**

Cuando la Entidad decida declarar la nulidad de oficio del contrato por alguna de las causas previstas en el artículo 44 de la Ley, cursa carta notarial al contratista adjuntado copia fedateada del documento que declara la nulidad. (p. 28)

**Artículo 146. Responsabilidad de la Entidad**

La Entidad es responsable frente al contratista de las modificaciones que se ordene y apruebe en los proyectos, estudios, informes o similares.

La Entidad es responsable de la obtención de las licencias, autorizaciones, permisos, servidumbre y similares. (p. 29)

**Artículo 147. Subcontratación**

Se puede subcontratar por un máximo del cuarenta por ciento (40%) del monto del contrato original, salvo prohibición expresa contenida en los documentos del procedimiento de selección. (p. 29)

## Capítulo 4: Desarrollo del Proyecto

La metodología a usar será descriptiva, donde se realizarán alternativas de estrategias comercial para que la empresa Edison Energy Perú S.A.C. incrementen sus ventas. Se realizó la aplicación de conocimientos adquiridos en la experiencia laboral a lo largo de los años, trabajando en empresas dedicadas a venderles al estado mediante procesos de selección y también al sector privado.

### 4.1 Alternativas de solución

Para poder tener un mayor entendimiento de la situación actual de la empresa y a lo que queremos llegar con la alternativa de solución a escoger se presenta un histórico de ventas de los años 2016 al 2022.

**Tabla 8**

*Histórico de Ventas 2016-2022*

Año	Ventas	
2016	S/	10,512,285
2017	S/	5,966,175
2018	S/	9,422,766
2019	S/	8,904,540
2021	S/	6,600,909
2022 (proyectado)	S/	8,227,600

La proyección de ventas del año 2022 se ha realizado mediante el cálculo promedio de los porcentajes de ventas, comprendidas entre los meses de julio a diciembre de los años anteriores, teniendo así una referencia del comportamiento de las ventas.

**Tabla 9**

*Proyección de ventas 2022*

Año	% ventas jun- dic
2018	55%
2019	50%
2021	52%
Promedio	52%

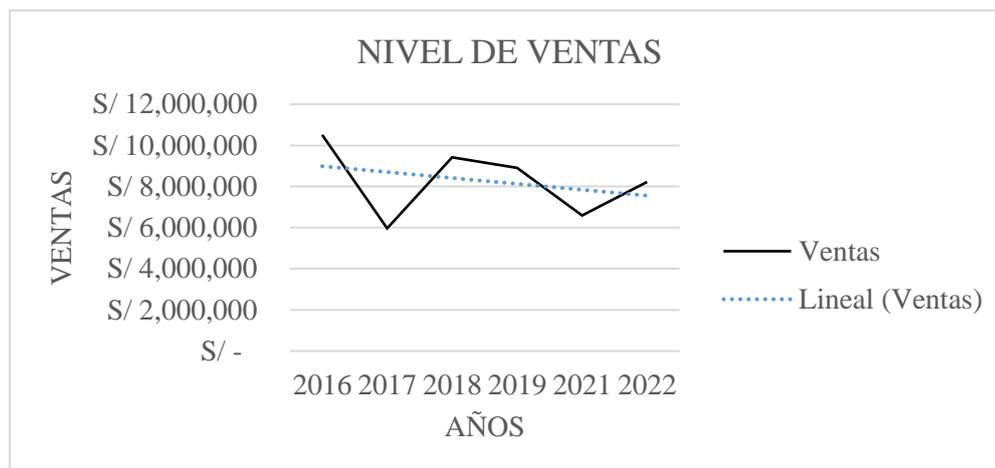


Figura 17. Nivel de Ventas 2016-2022

Como se puede observar en la figura 17 el nivel de ventas de la empresa tiene una tendencia a la baja desde el año 2016 al 2021 según la data informativa, el año 2020 tuvo el nivel más bajo de ventas, como resultado de la Pandemia Covid-19, en muchas empresas tuvo un efecto negativo y en Edison Energy no fue la excepción.

Se busca que las ventas de Edison Energy aumenten en los siguiente tres años. Para estimar dicho aumento se ha utilizado el método de crecimiento de ventas autosostenido (SGR-Sustainable Growth Rate).

### Tabla 10

#### Cálculo de SGR

SGR = (1-d) x ROE		7.85%
d	dividendo/utilidad neta (ratio de dividendo)	(1-0)
ROE	utilidad neta/patrimonio	7.85%

Para el cálculo se ha tomado en cuenta que la empresa cuenta con un préstamo, por lo cual está obligada a no distribuir dividendos, los reinvierte para la mejoría de la misma. Se ha obtenido como tasa de crecimiento de ventas un 7.85% anual para el año 2023, lo cual mantendremos constante hasta el año 2025 manteniendo así un escenario conservador.

**Tabla 11***Proyección de ventas*

Ventas 2022 S/ 8,227,600	Año	Ventas	Incremento
	2023	S/ 8,873,567	S/ 645,967
	2024	S/ 9,570,251	S/ 696,684
	2025	S/ 10,321,633	S/ 751,382

En la tabla 11 se puede observar la proyección del crecimiento de las ventas de los siguientes años. A continuación, se presentará dos alternativas de solución a la problemática que presenta la empresa con fin de llegar a las ventas pronosticadas.

**4.1.1. Implementación de un área de ventas**

Como se ha mencionado, la empresa Edison Energy carece de un área de ventas específica, tampoco se cuenta con personal especializado en ventas. Se estaría aplicando lo que sería el desarrollo de mercado de la matriz de crecimiento y desarrollo.

Se plantea contratar un gerente de ventas y dos vendedores con experiencia en el rubro, estas acciones se realizan con la finalidad de introducir a la empresa al sector privado, y manteniendo también a los clientes del sector público.

Otra acción a tomar dentro de esta alternativa se creará una página web donde se darán a conocer los productos y servicios a comercializar así también como a nuestros clientes importantes, se dará a conocer un poco de la historia de la empresa, misión visión y valores. Se establecerán porcentajes de comisiones

**4.1.2. Reestructuración del Área Técnico Comercial**

En los años que lleva la empresa en actividad no se ha realizado una actualización de su área dedicada a las ventas, si bien es cierto cuenta con personal con amplio conocimiento en el rubro, no tienen el conocimiento necesario en ventas.

En esta alternativa de solución se plantea capacitar al personal del área técnico comercial en temas de ventas, en especial a los técnicos ejecutivos quienes son los

encargados de las ventas mediante los procesos de selección brindados por el estado. Se establecerán cuotas mensuales como parte de la reestructuración, también se pagarán comisiones por cada venta realizada, estas acciones no se llevan a cabo en la actualidad.

Otra medida a tomar sería contratar a un vendedor especializado en el rubro, el cual será encargado específicamente al mercado privado con la colaboración y complemento de los demás colaboradores del área técnico comercial, tendrá una cuota específica de ventas y se le pagará comisiones. Adicionalmente se contratará un ejecutivo técnico comercial para complementar el área.

Se creará una página web para poder dar a conocer los productos que se comercializan y pueda servir también como carta de presentación para los nuevos clientes. Inclusive se puede implementar vender por ese medio.

#### **4.2 Evaluación de alternativas de solución**

Para la evaluación de las alternativas de solución se realizará un análisis financiero basado en el valor actual neto económico (VANE) de los flujos incrementales de las ventas, costo de ventas y gastos. Para el cálculo del VANE será necesario hallar primero la tasa de descuento y luego el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés).

Para poder hallar una tasa de descuento adecuada para una Pyme peruana (como lo es Edison Energy), se usará el modelo propuesto por el Mg. German Boza Pro, descrito en su tesis doctoral denominada “Modelo de valoración de pymes por descuento de flujo de fondos: conceptos y criterios utilizados por los “expertos” y valor de empresa en las pymes peruana, 2019” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Según Boza (2021), la fórmula correcta a utilizar para hallar la tasa de descuento es:

- ✓  $Ke = Rf + PRA$ , donde  $Rf$  debe ser la tasa del bono soberano peruano y  $PRA$  es la prima de riesgo de la acción. Según el estudio realizado por Boza, la prima de riesgo a usar por los expertos es de 6.5% para el año 2019, para

efectos del presente estudio se ha decidido ajustarla aumentando dos puntos porcentuales dada la coyuntura actual, es decir, la prima de riesgo a usar será de 8.5%

Según el BCRP, la tasa de rendimiento del Bono Soberano Peruano en soles es de 7.9.



*Figura 18 Rendimiento - Bono Peruano*

Nota: Tomado de BCRPData

## Tabla 12

*Cálculo de la tasa de descuento*

$K_e = R_f + PRA$	
$R_f$	7.9
$PRA$	8.5
$K_e = 16.4$	

En la tabla 12 se puede observar que se obtuvo una tasa de descuento del 16.6%. A continuación, se realizará el cálculo del WACC usando la tasa de descuento hallada para poder descontar los Flujo de Caja Económico.

## Tabla 13

*Cálculo del WACC*

$$\frac{DF}{DF + CP} * i * (1-t) + \frac{CP}{DF + CP} * K_e$$

Concepto	%
Ke	16.40%
Tasa de interés (i)	1.5%
Impuesto a la renta	29.5%
Valor de la deuda de la empresa	DF
Valor del capital propio	CP
DF/DF+CP	<b>43%</b>
CP/DF+CP	<b>57%</b>
<b>WACC</b>	<b>9.83%</b>

En la tabla 13 se puede observar que se ha obtenido un WACC de 9.83%, este dato será utilizado en la evaluación de las alternativas de solución. Los datos usados para el cálculo del WACC como DF Y CP han sido obtenidos del balance general, detallados a continuación:

#### Tabla 14

*Datos DF y CP*

Concepto	Valor
Prestamos Financieros - DF	650,000
Capital Propio - CP	868,873
DF = $\frac{650,000}{650,000+868,873}$	43%
CP = $\frac{868,873}{650,000+868,873}$	57%

La tasa de interés usada es la que se obtuvo cuando la empresa solicitó un préstamo de la campaña Reactiva Perú, la empresa no ha solicitado préstamos bancarios en los últimos 10 años, pues ha trabajado con capital propio.

Las alternativas de solución serán evaluadas en base al incremento de las ventas, ya que el fin de estas es sustentar dicho incremento.

**Tabla 15**

Incremento de las ventas 2023-2025

Incremento de ventas	
Año	Monto
2023	S/ 645,967
2024	S/ 696,684
2025	S/ 751,382

Para el cálculo de costo de ventas, se ha utilizado promedio del porcentaje de ventas de los años anteriores, descritos a continuación:

**Tabla 16***Cálculo del Costo de Ventas*

Porcentaje del costo de ventas	
2018	71.0%
2019	61.8%
2021	67.7%
Promedio	66.8%

#### 4.2.1 Evaluación de Alternativa 1: Implementación de un Área de Ventas

En esta alternativa de solución se ha tomado en cuenta los gastos que se realizarán anualmente para contratar un gerente de ventas con experiencia en el rubro y 2 vendedores que tengan experiencia también. A continuación, se describirá el presupuesto a necesitar para poner en marcha esta nueva área.

**Tabla 17***Gasto de planilla mensual*

Gastos de Planilla Mensual					
Puesto	Sueldo	EsSalud	Seguro de vida	Total Mensual	
Gerente de ventas	S/ 4,500	S/ 405	S/ 24	S/ 4,929	
Vendedor 1	S/ 2,500	S/ 225	S/ 13	S/ 2,738	
Vendedor 2	S/ 2,500	S/ 225	S/ 13	S/ 2,738	
Total				S/ 10,405	

**Tabla 18***Gasto de Planilla Anual*

Gastos de Planilla Anual					
Puesto	Sueldos por año	Gratificación Julio/Diciembre	CTS anual	TOTAL ANUAL	
Gerente de ventas	S/ 59,146	S/ 4,905	S/ 2,454	S/ 66,505	
Vendedor 1	S/ 32,859	S/ 2,725	S/ 1,364	S/ 36,948	
Vendedor 2	S/ 32,859	S/ 2,725	S/ 1,364	S/ 36,948	
Total				S/ 140,401	

Este gasto se adicionaría a la planilla mensual de la empresa, en la tabla 17 se especifican los gastos a realizar, de donde se obtuvo un total de S/ 140,401.00, lo que representaría el costo anual de la implementación del Área de Ventas en cuanto a sueldos.

Como parte de esta alternativa se ha decidido crear una página web donde dará a conocer información importe de la empresa.

**Tabla 19***Costo de implementación de la página web*

Concepto	Cantidad	Costo total
Dominio incluye Protección básica de privacidad (edisonenergyperu.com.pe) en Godaddy por 01 año	1	S/ 298
Hosting Web Empresarial en Godaddy (incluye correo)	1	S/ 125
Seguridad del sitio web	1	S/ 200
Página web en Godady: Comercio Electrónico	1	S/ 63
Optimización para buscadores	1	S/ 24
Email Marketing	1	S/ 30
Total		S/ 740

Los precios de la implementación de la página web, fueron extraídos de la página godaddy

**Tabla 20***Costo del diseño de la página web*

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño web	1	S/ 648	S/ 648
Publicaciones (imágenes y/o textos)	20	S/ 90	S/ 1,800
Publicaciones (videos)	4	S/ 108	S/ 432
Banners o portadas	2	S/ 90	S/ 180
Total			S/ 3,060

**Tabla 21***Costo de Mantenimiento de Pagina Web*

Mantenimiento Página Web	
Mensual	S/ 242.00
Anual	S/ 2,904.00

En la tabla 18, 19 y 20 se puede observar los costos de la implementación de la página web, los cuales ascienden a S/ 3,800. Adicionalmente a ello se pagará el mantenimiento, el cual tiene un costo de S/ 2,904 anual.

También se comprará tres laptops para que las personas a contratar puedan realizar sus labores, cabe resaltar que la oficina cuenta con escritorios y enseres necesarios para los nuevos trabajadores.

**Tabla 22***Activo Fijo*

Activo Fijo	Cantidad	Precio	Total
Laptop	3	S/ 2,500.00	S/ 7,500.00

**Tabla 23***Cuadro de Depreciación*

Depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
		7500
1875	1875	5625

1875	3750	3750
1875	5625	1875
1875	7500	0

Como parte de esta alternativa se ha establecido el pago de comisiones del 1.5% de cada venta realizada. Este porcentaje se ha obtenido de las entrevistas realizadas a los vendedores especializados.

**Tabla 24**

*Cuadro de Comisiones*

Año	Incremento de ventas	% de comisiones	Monto de comisiones a pagar
2023	S/ 645,967	1.50%	S/ 9,690
2024	S/ 696,684	1.50%	S/ 10,450
2025	S/ 751,382	1.50%	S/ 11,271

A continuación, se va realizar un VANE de los flujos incrementales de las ventas estimadas, usando un WACC de 9.83% descrito en la tabla 13.

**Tabla 25**

*VANE - Alternativa 1*

<b>ALTERNATIVA 1: Implementación de una Nueva Área de Ventas</b>				
	Año 0	2023	2024	2025
VENTAS		8,873,568	9,570,251	10,321,633
Incremento de ventas		645,967	696,684	751,382
Costo de ventas		431,767	465,666	502,227
Comisiones de ventas		9,690	10,450	11,271
Planilla anual		140,401	140,401	140,401
Mantenimiento página web		2,904	S/ 2,904.00	S/ 2,904.00
Utilidad antes de impuesto		278,773	311,911	347,651
IR (29.5%)		82,238	92,014	102,557
Utilidad después de impuesto		196,535	219,897	245,094
Depreciación		1,875	1,875	1,875
<b>Flujo de Caja Económico</b>		198,410	221,772	246,969
Laptop	-7500			

Diseño página web	-3060			
Implementación página web	-740			
	-11300	198,410	221,772	246,969
<b>VANE</b>	<b>S/ 543,110</b>			

Nota: Para realizar el cálculo se ha tomado el incremento de las ventas

En la tabla 25 se ha realizado un VANE del incremento de las ventas y del costo total de la inversión a realizarse en los siguientes 3 años, donde se obtuvo un valor de S/ 543,110

#### **4.2.2. Evaluación de Alternativa 2: Reestructuración del Área Técnico Comercial**

Esta alternativa se basa en ampliar el área existente y complementarla con nuevos conocimientos.

Se plantea capacitar al actual Gerente Técnico Comercial, quien es un profesional (ingeniero electricista) con amplia experiencia y conocimiento del rubro, dicha capacitación estaría basada en la búsqueda de nuevos clientes en el sector privado, complementariamente se capacitará a los dos Ejecutivos Técnico Comercial (ingenieros electricistas), encargados actualmente de los procesos de selección y al nuevo personal a contratar.

A continuación, se mostrará el costo de la capacitación la cual se dará por un periodo de 8 semanas.

#### **Tabla 26**

*Costo total de capacitación*

Capacitación	
Costo por hora	S/ 250.00
Nro. De horas semanales	6
Nro. De semanas	8
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 12,000.00</b>

La capacitación se dará tres veces por semana por un periodo de 8 semanas, se brindará al gerente técnico comercial actual y a los técnicos ejecutivos comercial. Lo que se

busca es que los trabajadores quienes tienen amplia experiencia y conocimiento en el rubro puedan involucrarse en las ventas al sector privado.

Como parte de la reestructuración se contrataría a un vendedor con experiencia en el rubro y a un ejecutivo técnico comercial para complementar el área. Con estos nuevos talentos se podrá mejorar en la búsqueda de nuevos clientes y en los ya existentes.

**Tabla 27**

*Gasto de planilla mensual – Área Técnico Comercial*

<b>Gastos de Planilla Mensual</b>				
Puesto	Sueldo	EsSalud	Seguro de vida	Total mensual
Ejecutivo Técnico Comercial	S/ 3,500	S/ 315	S/ 19	S/ 3,834
Ejecutivo comercial	S/ 2,500	S/ 225	S/ 13	S/ 2,738
Total				S/ 6,572

**Tabla 28**

*Gasto de Planilla Anual – Área Técnico Comercial*

<b>Gastos de Planilla Anual</b>				
Puesto	Sueldos por año	Gratificación Julio/Diciembre	CTS anual	Total anual
Ejecutivo Técnico Comercial	S/ 46,003	S/ 3,815	S/ 1,909	S/ 51,727
Ejecutivo Comercial	S/ 32,859	S/ 2,725	S/ 1,364	S/ 36,948
Total				S/ 88,675

También se creará una página web donde se dará a conocer todos los productos y servicios que se comercializan, esto servirá como una carta de presentación para los nuevos clientes, también ayudará a que la empresa pueda tener más promoción. A continuación, se dará a conocer el costo de la implementación de la página web.

**Tabla 29***Costo de implementación de la página web*

Concepto	Cantidad	Costo total
Dominio incluye Protección básica de privacidad (edisonenergyperu.com.pe) en Godaddy por 01 año	1	S/ 298
Hosting Web Empresarial en Godaddy (incluye correo)	1	S/ 125
Seguridad del sitio web	1	S/ 200
Página web en Godaddy: Comercio Electrónico	1	S/ 63
Optimización para buscadores	1	S/ 24
Email Marketing	1	S/ 30
Total		S/ 740

**Tabla 30***Costo de diseño de página web*

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño web	1	S/ 648	S/ 648
Publicaciones (imágenes y/o textos)	20	S/ 90	S/ 1,800
Publicaciones (videos)	4	S/ 108	S/ 432
Banners o portadas	2	S/ 90	S/ 180
Total			S/ 3,060

En la tabla 29 y 30 se puede observar los costos de la implementación de la página web, las cuales ascienden a S/ 3,800 adicionalmente a ello se pagará un derecho mensual de S/ 242.

**Tabla 31***Mantenimiento Pagina Web*

Mantenimiento Página Web	
Mensual	S/ 242.00
Anual	S/ 2,904.00

También se comprará dos laptops para que las personas a contratar puedan realizar sus labores, cabe resaltar que la oficina cuenta con escritorios y enseres necesarios para los nuevos trabajadores.

**Tabla 32**

*Activo Fijo*

Activo Fijo	Cantidad	Precio	Total
Laptop	2	S/ 2,500.00	S/ 5,000.00

**Tabla 33**

*Cuadro de Depreciación*

Depreciación	Depreciación acumulada	Valor en libros
		5000
1250	1250	3750
1250	2500	2500
1250	3750	1250
1250	5000	0

A continuación, se va realizar un VANE de los flujos incrementales de las ventas estimadas, usando un WACC de 9.83% descrito en la tabla 13.

**Tabla 34**

*VANE - Alternativa 2*

<b>ALTERNATIVA 2: Reestructuración del Área Técnico Comercial</b>				
	Año 0	2023	2024	2025
VENTAS		8,873,568	9,570,251	10,321,633
Incremento		645,967	696,684	751,382
Costo de Ventas		431,767	465,666	502,227
Pago de comisiones		9,690	10,450	11,271
Planilla anual		88,675	88,675	88,675

Capacitación		6,000	6,000	6,000
Mantenimiento página web	2,904	2904	2904	2904
Utilidad antes de impuesto	330,499	357,638	393,378	393,378
IR (29.5%)	97,497	105,503	116,046	116,046
Utilidad después de impuesto	233,002	252,134	277,331	277,331
Depreciación	1,250	1,250	1,250	1,250
<b>Flujo de Caja Económico</b>	234,252	253,384	278,581	278,581
Laptop	-5000			
Diseño página web	-3060			
Implementación página web	-740			
Capacitación	-12000			
	-20800	234,252	253,384	278,581
<b>VANE</b>	<b>S/ 619,278</b>			

Nota: Para realizar el cálculo se ha tomado las ventas incrementales

En la tabla 34 se ha realizado un VANE del incremento de las ventas y del total de la inversión a realizarse en la alternativa 2 en los siguientes 3 años, donde se obtuvo un valor de S/ 619,278.

#### 4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida.

**Tabla 35**

*Cuadro comparativo de alternativas*

	<b>ALTERNATIVA 1</b>	<b>ALTERNATIVA 2</b>
VANE	S/ 543,110	S/ 619,278

Según la tabla 35, la alternativa 2 tiene un VANE mayor al de la alternativa 1, lo que significa que genera más valor al accionista, esta será la alternativa a escoger y poner en práctica para que la empresa Edison Energy incremente sus ventas.

## Capítulo 5: Implementación de la propuesta

### 5.1 Implementación de la propuesta de solución

La reestructuración del Área Técnico Comercial será la propuesta a implementar, para lo cual se ha realizado una descripción de la situación de la empresa, que implica el entorno general, sectorial, competitivo, mercado, publico objetivo, fijación de objetivos, estrategias y tácticas, posicionamiento, marketing mix, plan de acción, presupuesto y supervisión.

#### 5.1.1. Descripción de la Situación

A continuación, se describirá los factores externos, a través, de la herramienta PESTEL, con el objetivo de conocer mejor el sector en que se desarrolla la empresa.

##### 5.1.1.1. Análisis PESTEL (Entorno General y Sectorial).

###### ➤ Factores Políticos:

El Estado Peruanos es unitario, cuenta con un sistema presidencial y con separación de los poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

Actualmente, existe una grave inestabilidad política, pues desde que en marzo de 2018, el presidente Pedro Pablo Kuczynski se vio obligado a renunciar, se han sucedido tres presidentes: Martin Vizcarra quien fue destituido por el Congreso (noviembre 2020), Manuel Merino quien se vio obligado a renunciar por las protestas en las calles (noviembre 2020) y Francisco Sagasti, quien fue el presidente interino desempeñando sus funciones hasta el 28 de julio 2021, cuando asume el actual presidente Pedro Castillo.

El actual presidente Castillo y su entorno familiar, asesores y ministros, quienes han recibido acusaciones por presuntos delitos de corrupción por lo que están siendo investigados por la fiscalía, por lo que algunos de ellos están prófugos de la justicia. Estos hechos, han generado el descontento ciudadano debido a la corrupción y las desigualdades socioeconómicas agudizadas por la pandemia COVID-19 y las expectativas pesimistas de los empresarios.

➤ Factores Económicos

De acuerdo al Reporte de Inflación Setiembre 2022 del BCRP, la actividad económica mundial se ha visto impactada por los choques de oferta, relacionados a los altos precios de la energía, los confinamientos por rebrotes de COVID-19 en China y las tensiones geopolíticas, así como el aumento de la inflación mundial y la desaceleración de la economía china, como resultado el crecimiento mundial de 2022 será de 2,8% y el de 2023 a 2,7%.

A nivel nacional, se proyecta un crecimiento de 3% del PBI en 2022, debido a un menor crecimiento de la producción minera, y para el 2023, también, de 3%, debido a que se estima una menor actividad de los sectores no primarios (manufactura, construcción y servicios), y una menor proyección de consumo privado e inversión.

Tal crecimiento del PBI se sustenta en la normalización de los hábitos de gasto y la recuperación del sector servicios, que soporta el empleo y la demanda interna. En el 2023 se recuperaría la producción minera por proyectos que entrarán en operación y por la reactivación de minas que paralizaron sus actividades en 2022. No obstante, este impulso sería aminorado por el bajo nivel de confianza empresarial y de las familias, que impactan negativamente en las decisiones de inversión, consumo y producción (BCRP, 2022).

La inflación interanual se ha visto afectada por los altos precios internacionales de alimentos y energía, alcanzando 8,40% en agosto 2022 (muy por encima del rango meta entre 1% y 3%) y se proyecta que la inflación interanual regrese al rango meta en el segundo semestre del 2023.

Respecto a los sectores de producción relacionados con la presente investigación (BCRP, 2022):

- i) El sector de minería metálica, en el segundo trimestre de 2022, se redujo 4,6% por la menor extracción de zinc, plata y cobre, debido al impacto de los conflictos sociales en algunas minas importantes. Asimismo, se proyecta que en el 2022 se

incremente 1,6% por la mayor producción de Mina Justa, Constancia

(Pampacancha) y el inicio de operaciones del proyecto de Quellaveco, y en el 2023 crezca en 8,4% por la mayor producción de Quellaveco.

- ii) La actividad del sector electricidad se proyecta que para el 2022 crezca en 3% para 2022, y para el 2023 en 5%.
- iii) La actividad del sector construcción para el 2022 se espera crezca 0,5% y, para el 2023, se pronostica un crecimiento de 2,0%, impulsado por una mayor inversión privada.

➤ Factores Sociales

El segmento social, cultural, salud y demográfico tiene un impacto significativo en la operación de la empresa:

- En este análisis cobran especial importancia factores que representan cambios en la tendencia de consumo de los elementos de protección personal (EPP). Si bien el uso de los elementos de protección personal para la protección de los trabajadores era necesario en los ambientes de trabajo a nivel nacional, a raíz de la pandemia por el COVID-19, se hizo obligatorio para la reanudación de las actividades luego del confinamiento en la primera ola de la pandemia. Según Camus et al (2016) “los equipos de protección personal se transforman en la última barrera entre el o los factores de riesgos del puesto de trabajo y el organismo del trabajador” (p.4). Además, las empresas no solo tienen el deber de entregar Elementos de Protección Personal a los trabajadores, sino que deben capacitar de forma teórica y práctica a los usuarios.
- Otro factor a considerar es el alto grado de inseguridad provocado por la violencia y la delincuencia que dificultan el crecimiento económico. Según el Informe Técnico “Estadísticas de Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia, enero-

marzo 2022” elaborado por INEI, el total de denuncias por comisión de delitos durante el año 2021 alcanzó 403 071, lo que representa un incremento del 25,6% respecto al 2020 (320,819). En el último trimestre 2021, los departamentos que registraron más denuncias fueron en Lima Metropolitana (38,535), Arequipa (7,253), Lambayeque (6,881), La Libertad (6,274) y Piura (6,122). Además, en ese mismo periodo, del total de las denuncias, el 62,6% corresponden a delitos contra el patrimonio. Como se observa, estas cifras evidencian que la inseguridad ciudadana va en aumento y que su impacto en las inversiones y desarrollo empresarial es preocupante. De acuerdo a Giraldo (2018) “las empresas no se sienten motivadas para invertir en el largo plazo si es que sus inversiones van a ver afectadas por indicios de inseguridad” (p.57).

➤ Factores Tecnológicos

La empresa puede verse afectada por la tecnología:

Nueva tecnología: El Sistema de Compensadores Múltiples de Campo Eléctrico (CMCE), que anula la formación de rayos, con equipos de hasta 120 metros de radio.

Es un neutralizador de rayos que, a diferencia de un pararrayos convencional, protege todo tipo de estructuras y ambientes con riesgo de incendio o explosión, no genera sobretensiones, evita los riesgos eléctricos, no es radioactivo, está fabricado según las normativas RoHS, y es ecológico (ya que no genera contaminación electromagnética) (Clarín, 14 diciembre 2021).

- Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): La introducción de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) desde el inicio de la pandemia ha facilitado la gestión de la actividad empresarial y el trabajo remoto. Estos factores permiten aumentar la productividad y reducir de costos.
- Redes sociales: Otro factor importante para las empresas es el uso de las redes

sociales para el posicionamiento de las marcas, la comercialización, la publicidad y la promoción de sus productos, así como relacionarse con sus clientes actuales y potenciales.

➤ Factores Ecológicos

La empresa puede verse afectada por diversos factores ecológicos como el cambio climático y la climatología.

- Cambio climático: El cambio climático produce el aumento de las temperaturas, y con ello las lluvias intensas y la formación de rayos. En un estudio realizado por los climatólogos David Romps y Jacob Seeley (2014) se advierte que el aumento de las temperaturas, como consecuencia del cambio climático, podría aumentar hasta en **un 50% la aparición de rayos, en ese sentido**, las mayores cantidades de aire caliente podrían ascender a la atmósfera de forma más rápida, propiciando la formación de tormentas eléctricas (De Pablo, 2019). En el Perú, los impactos del cambio climático asociados El Niño/La Niña son: mayor nivel del mar durante El Niño, lluvias más intensas en la costa durante El Niño, calor más extremo en la costa durante El Niño, aumento en la frecuencia de años lluviosos en los Andes y la Amazonía peruana (MINAM, 2016, p.145). En ese sentido, la gestión del cambio climático debe involucrar a los distintos sectores como el ambiental, economía, energía, producción, vivienda, construcción y saneamiento, transporte y comunicaciones, agricultura, comercio y turismo, educación, salud, debido a que cada uno de ellos deben implementar acciones de adaptación al cambio climático (MINAM, 2016).
- Climatología: El Perú cuenta con una gran diversidad de climas. De acuerdo a las proyecciones del clima a escala nacional para el periodo 2036-2065, se observaron incrementos en los promedios de precipitación (entre el 10% y el 20%) y

temperatura (entre 2 °C y 3 °C, y 4 °C y 6 °C para la temperatura máxima y mínima) (MINAM, 2016).

➤ Factores Legales:

Dentro de los aspectos legales está la normatividad que regula las contrataciones con el Estado Peruano.

- **Decreto Supremo 162-2021-EF** que modifica el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aplicable desde 12 de julio de 2021 favorece la participación de las MYPES y PYMES.

#### **5.1.1.2. Entorno competitivo**

Las principales empresas competidoras de Edison Energy Perú S.A.C son:

- **ELECTROWERKE S.A:**
  - Es una empresa comercializadora de productos eléctricos y realiza proyectos electromecánicos, dedicada al equipamiento de subestaciones eléctricas
  - Tiene 24 años de trayectoria en el mercado peruano.
  - Son representantes en el mercado nacional de fabricantes de Europa, India, USA, Corea y Brasil.
  - Sus productos: Paneles de entrada, elektrobudowa, d-12p incoming 10kv panel, outgoing 10kv, paneles interruptores de entrada y salida de energia 10kv, paneles de entrada y de salida 10kv, con transformador de voltaje acero, cobre
- **PROMELSA:**
  - Es una empresa peruana, perteneciente a la familia Mallqui Naupay, con 52 años en el mercado nacional.
  - Es una de las principales comercializadoras de materiales eléctricos del

país.

- Ofrece soluciones eléctricas de alta calidad a diversos sectores económicos y clientes en todo el país.
- Cuenta con más de 300 colaboradores.
- Tiene siete sedes comerciales en Lima, Arequipa, Piura y Trujillo; el Gran Centro de Distribución en Lima y nuestra Planta Industrial en Naranjal.
- Sus productos son:
  - Cables y conductores
  - Distribución Eléctrica en Baja Tensión
  - Iluminación
  - Seguridad Eléctrica e Industrial
  - Sistemas de Puesta a Tierra
  - Tuberías Conduit y Accesorios
  - Protección y Control en Baja Tensión
  - Materiales para Instalaciones Eléctricas
  - Instrumentos de Medición
  - Automatización y Control Industrial
  - Gestión y Calidad de Energía
  - Materiales Eléctricos para Áreas Clasificadas
  - Protección y Seccionamiento en MT
  - Motores
  - Accesorios e Insumos para Transformadores
  - Accesorios para Celdas
- Unidades de Negocios: La empresa ofrece soluciones eléctricas integrales mediante sus cuatro unidades de negocios:

- Comercialización de productos
- División industrial
- Obras electromecánicas
- Servicios:
  - Mantenimiento de subestaciones y líneas eléctricas de m.t. y b.t.
  - Laboratorio y servicio técnico
  - Medición de resistividad de terreno y resistencia de puesta a tierra
  - Estudio de calidad de energía
  - Estudios de termografía
  - Estudios de coordinación de protección y operatividad
  - Pruebas de transformadores
  - Programación de equipos de protección, medición y control

## Las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter representa una valiosa herramienta de estrategia empresarial para Edison Energy Perú

S.A.C:



*Figura 19. Cinco Fuerzas de Porter*

- Amenaza de Nuevos Participantes: Baja
- Poder de Negociación de los Proveedores: Baja
- Rivalidad entre Competidores: Alta
- Amenaza de Productos Sustitutos: Baja
- Poder de Negociación de los Compradores: Alta

**Tabla 36***Matriz EFI (Factores Internos)*

<b>FORTALEZAS</b>			<b>1.83</b>
Factores Críticos	Peso	Calificación	Valor
Es una MYPE con 12 años en el mercado peruano	0.10	4	0.4
Tiene el respaldo de la empresa matriz Edison Energy Inc. en Miami - USA (30 años de experiencia en USA).	0.11	4	0.44
Amplia experiencia en licitaciones con el Estado Peruano	0.10	4	0.4
Comercializa productos de alta calidad (EPP, componentes eléctricos y pararrayos)	0.08	4	0.32
Precios competitivos	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			<b>0.73</b>
Factores Críticos	Peso	Calificación	Valor
No cuenta con un área de ventas	0.07	1	0.07
No cuenta con plan comercial	0.07	1	0.07
No cuenta con almacén	0.03	2	0.06
No es representante de marcas	0.05	1	0.05
No ha realizado inversión en publicidad y promoción	0.06	1	0.06
No cuenta con página web	0.06	2	0.12
No cuenta con redes sociales	0.05	2	0.1
Los colaboradores no reciben capacitación/actualización en métodos de contratación con el Estado Peruano	0.05	2	0.1
Los colaboradores no han recibido capacitación en atención del cliente	0.02	2	0.04
Los colaboradores solo conocen la cartera de productos en base a su experiencia laboral	0.04	1	0.04
Los productos ofertados no son innovadores	0.02	1	0.02
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.56</b>

Luego de analizar los factores internos de la empresa, se ha obtenido un resultado de 2.56 lo que significa que sus fortalezas aún pueden enfrentar sus debilidades, si bien es cierto, se cuenta con una cantidad considerable de debilidades el respaldo de la empresa matriz y su experiencia le hacen frente.

**Tabla 37***Matriz EFE (Factores Externos)*

<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>1.14</b>
Factores Críticos	Peso	Calificación	Valor
Recuperación de la economía peruana en 2023 (crecimiento del PBI 3%)	0.09	3	0.27
Crecimiento de los sectores en 2023: minería metálica (8,4%), electricidad (5%), construcción (2%)	0.09	3	0.27
Inflación de 3% en segundo semestre 2023	0.02	2	0.04
Incremento del consumo de EPP desde la pandemia	0.04	3	0.12
Cambio climático: incremento de lluvias intensas y rayos.	0.08	3	0.24
Nuevas disposiciones legales en contrataciones con el Estado promueven la participación de las MYPES y PYMES.	0.06	2	0.12
Crecimiento del uso de TIC y redes sociales en las empresas	0.04	2	0.08
<b>AMENAZAS</b>			<b>1.38</b>
Factores Críticos	Peso	Calificación	Valor
Inestabilidad política	0.09	3	0.27
Corrupción	0.09	3	0.27
Incremento de la inseguridad ciudadana	0.07	2	0.14
Bajo nivel de confianza empresarial y de las familias, impactan en las decisiones de inversión, consumo y producción	0.04	3	0.12
Desarrollo de nuevas tecnologías (CMCE u otras)	0.09	2	0.18
Riesgo de tipo de cambio	0.20	2	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.52</b>

Luego de analizar los factores externos claves para la empresa Edison Energy, se ha obtenido un puntaje de 2.52, lo cual significa que responde adecuadamente a las amenazas del sector. A pesar del momento que está atravesando, el sector implicado ha seguido desarrollándose y evolucionando y la empresa le ha hecho a sus amenazas.

### 5.1.1.3. Mercado

#### ➤ Análisis FODA

Este análisis permite identificar los factores internos y externos que la empresa Edison Energy Perú S.A.C debe tomar en cuenta para la formulación de estrategias.

**Tabla 38**

#### *Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una MYPE con 12 años en el mercado peruano</li> <li>- Tiene el respaldo de la empresa matriz Edison Energy Inc. en Miami - USA (30 años de experiencia en USA).</li> <li>- Amplia experiencia en licitaciones con el Estado Peruano</li> <li>- Comercializa productos de alta calidad (EPP, componentes eléctricos y pararrayos)</li> <li>- Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con un área de ventas</li> <li>- No cuenta con plan comercial</li> <li>- No cuenta con almacén</li> <li>- No es representante de marcas</li> <li>- No ha realizado inversión en publicidad y promoción</li> <li>- No cuenta con página web.</li> <li>- No cuenta con redes sociales</li> <li>- Los colaboradores no reciben capacitación/actualización en métodos de contratación con el Estado Peruano</li> <li>- Los colaboradores no han recibido capacitación en atención del cliente</li> <li>- Los colaboradores solo conocen la cartera de productos en base a su experiencia laboral</li> <li>- Los productos ofertados no son innovadores</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuperación de la economía peruana en 2023 (crecimiento del PBI 3%)</li> <li>- Crecimiento de los sectores en 2023: minería metálica (8,4%), electricidad (5%), construcción (2%)</li> <li>- Inflación de 3% en segundo semestre 2023</li> <li>- Incremento del consumo de EPP desde la pandemia</li> <li>- Cambio climático: incremento de lluvias intensas y rayos.</li> <li>- Nuevas disposiciones legales en contrataciones con el Estado promueven la participación de las MYPES y PYMES.</li> <li>- Crecimiento del uso de TIC y redes sociales en las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política</li> <li>- Corrupción</li> <li>- Incremento de la inseguridad ciudadana</li> <li>- Bajo nivel de confianza empresarial y de las familias, impactan en las decisiones de inversión, consumo y producción</li> <li>- Desarrollo de nuevas tecnologías (CMCE u otras)</li> <li>- Riesgo de tipo de cambio</li> </ul>

Tabla 39

**FODA Cruzado**

<b>FODA CRUZADO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>O1. Recuperación de la economía peruana en 2023 (crecimiento del PBI 3%).</p> <p>O2. Crecimiento de los sectores en 2023: minería metálica (8,4%), electricidad (5%), construcción (2%)</p> <p>O3. Inflación de 3% en segundo semestre 2023.</p> <p>O4. Incremento del consumo de EPP desde la pandemia.</p> <p>O5. Cambio climático: incremento de lluvias intensas y rayos.</p> <p>O6. Nuevas disposiciones legales en contrataciones con el Estado promueven la participación de las MYPES y PYMES.</p> <p>O7. Crecimiento del uso de TIC y redes sociales en las empresas.</p>	<p>A1. Inestabilidad política.</p> <p>A2. Corrupción</p> <p>A3. Bajo nivel de confianza empresarial y de las familias, impactan en las decisiones de inversión, consumo y producción.</p> <p>A4. Desarrollo de nuevas tecnologías (CMCE u otras)</p> <p>A5. Riesgo de tipo de cambio.</p>
<b>FORTALEZAS</b>		
<p>F1. Es una MYPE con 12 años en el mercado peruano.</p> <p>F2. Tiene el respaldo de la empresa matriz Edison Energy Inc. en Miami - USA (30 años de experiencia en USA).</p> <p>F3. Amplia experiencia en licitaciones con el Estado Peruano.</p> <p>F4. Comercializa productos de alta calidad (EPP, componentes eléctricos y pararrayos)</p> <p>F5. Precios competitivos.</p>	<p>Establecer cuota/meta de ventas. (F1, O2)</p> <p>Contratar nuevo personal de ventas (F2, O1)</p>	<p>Dar a conocer la experiencia y respaldo de la empresa, frente al bajo nivel de confianza. (F1, F2, A3)</p>

DEBILIDADES		
<p>D1. No cuenta con un área de ventas.  D2. No cuenta con plan comercial.  D3. No cuenta con almacén.  D4. No es representante de marcas.  D5. No ha realizado inversión en publicidad y promoción.  D6. No cuenta con página web.  D7. No cuenta con redes sociales.  D8. Los colaboradores no reciben capacitación/ actualización en métodos de contratación con el Estado Peruano.  D9. Los colaboradores no han recibido capacitación en atención del cliente.  D10. Los colaboradores solo conocen la cartera de productos en base a su experiencia laboral.  D11. Los productos ofertados no son innovadores.</p>	<p>Elaborar un plan comercial para poder aprovechar el crecimiento del sector. (D1, D2, O1, O2)</p> <p>Crear una página web y redes sociales para incentivar el posicionamiento de la empresa. (D5, D6, D7, O7)</p> <p>Capacitar al personal tanto en ventas como en temas de contratación con el Estado. (D8, D9, D10, O1, O2, O6)</p>	<p>Buscar un proveedor nacional (D4, A5)</p> <p>Ofrecer las nuevas tecnologías CMCE como nuevo producto a comercializar. (D11, A4)</p>

#### **5.1.1.4. Público Objetivo**

- Estado Peruano (Gobiernos Regionales y Locales): Los Gobiernos Regionales y Locales que por diferentes mecanismos de contratación requieren desarrollar proyectos eléctricos para mejorar las condiciones de vida de sus pobladores.
- Empresas Mineras: Las empresas mineras operan en zonas abiertas lo cual incrementa su riesgo ante las tormentas eléctricas que pueden provocar daños graves a los bienes como la maquinaria pesada, y el manejo y almacenamiento de materiales inflamables, e incluso poner en peligro las vidas de los empleados.
- Empresas Eléctricas: Las empresas eléctricas que realizan proyectos de soluciones eléctricas integrales, así como el mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo, por lo que requieren la adquisición de componentes eléctricos, así como equipos de protección personal.
- Empresas Constructoras: Las empresas constructoras que en sus proyectos necesitan de componentes o materiales eléctricos, así como equipos de protección personal.

#### **5.1.1.5. Fijación de Objetivos**

Los objetivos serán:

- Implementar un Plan Comercial que involucre:
- Reformular la estructura organizacional de la empresa en función de la alternativa elegida.
- Desarrollar un Plan de Marketing promocional y comunicacional.
- Desarrollar Plan de capacitación en ventas B2B y un programa de motivación al equipo de ventas

#### **5.1.1.6. Estrategias y Tácticas del Plan de Mercadeo**

Estrategias

### Estrategia comercial

- Tácticas:
  - Establecimiento de metas de ventas para el equipo de ventas
  - Establecimiento de comisiones de ventas para el equipo de ventas
  - Publicidad a través de medios digitales (Facebook Ad e Instagram Ad)
  - Delimitar las funciones del equipo de ventas.

### Estrategia comunicacional

- Tácticas:
  - Desarrollo de la página web de la empresa
  - Desarrollo de redes sociales de la empresa: Facebook e Instagram
  - Desarrollo de WhatsApp business de la empresa

### Estrategia de capacitación en ventas

- Tácticas:
  - Desarrollar un curso que durara 8 semanas con el siguiente temario:
    - UNIDAD 1: Restos de la estrategia comercial
    - UNIDAD 2: Orientación al mercado
    - UNIDAD 3: Planificación comercial
    - UNIDAD 4: Key account management
    - UNIDAD 5: Proceso de ventas
    - UNIDAD 6: Organización comercial
    - UNIDAD 7: Activación de la venta remota
    - UNIDAD 8: Evaluación

### 5.1.1.7. Cartera de Clientes

Para la captación de nuevos clientes en el sector privado, se ha obtenido una lista de empresas del Sector Electricidad, Mineras y Constructoras, estas serían nuestros clientes potenciales.

**Tabla 40**

*Clientes Potenciales*

<b>Empresas Eléctricas</b>	
1	FENIX POWER PERÚ S.A.
2	GENRENT DEL PERU S.A.C.
3	GTS MAJES S.A.C.
4	GTS REPARTICIÓN S.A.C.
5	KALLPA GENERACIÓN S.A.
6	ORAZUL ENERGY PERÚ S.A.
7	SDF ENERGÍA S.A.C.
8	SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.
9	STATKRAFT PERÚ S.A.
10	ABY TRANSMISION SUR S.A.
11	ATN S.A.
12	ATN 1 S. A
13	ATN 2 S. A
14	ATN 3 S.A.
15	INTERCONEXIÓN ELECTRICA ISA PERU S.A.
<b>Empresas Mineras</b>	
1	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION
2	COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA S.A.
3	COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.
4	NEXA RESOURCES PERU S.A.A.
5	MINSUR S. A.
6	MINERA GOLD FIELDS PERU S.A.
7	LENCOR S.A.C.
8	MINERA YANACOCOA S.R.L.
<b>Empresas Constructoras</b>	
1	ABENGOA PERU S.A.
2	AENZA S.A.A.
3	COSAPI S A
4	BESCO S.A.C
5	INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A.
6	CONSTRUCCIÓN Y ADMINISTRACION S.A.

#### **5.1.1.8. Segmentación**

La segmentación a utilizar será Geográfica, los productos de la empresa Edison Energy son comercializados a nivel nacional.

#### **5.1.1.9. Posicionamiento**

Se diseñará una página web, donde se colocarán fotos y videos de nuestros productos y servicios a comercializar, contendrá también una breve reseña histórica de la empresa, entre más detalles.

La página web será [www.edisonenergyperu.com.pe](http://www.edisonenergyperu.com.pe), esta contará con un dominio que incluye la protección de privacidad, hosting web empresarial, seguridad del sitio web, y también un correo para direccionar las consultas u órdenes de compra emitidas por los nuevos clientes. También se implementarán redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp empresarial.

De esta manera se busca ser preferidos a los competidores por el público objetivo.

#### **5.1.1.10. Marketing Mix**

➤ **Producto:**

La empresa Edison Energy Perú S.A.C comercializa productos eléctricos que son importados principalmente de China, USA y Brasil. Entre ellos están:

- Pararrayos de distribución y de línea.
- Seccionadores de porcelana, de barra, poliméricos.
- Aisladores de porcelana
- Aisladores poliméricos
- Celdas de media tensión
- Componentes de celdas de media tensión
- Transformadores de corriente y de tensión

Cabe señalar que cada producto está hecho de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada cliente.

➤ Precio:

Los precios se definen, para el caso de los procesos de selección, de acuerdo a las especificaciones técnicas del cliente, estas solo cambian ciertas características mas no el producto en sí, por lo cual no se puede brindar una lista específica de precios.

Para el caso de las futuras ventas del sector privado se realizará descuentos sobre las órdenes de compra emitidas, para así lograr captar más clientes, se aplicará el descuento por volumen.

➤ Promoción:

Para dar a conocer la empresa en el sector privado se creará una página web donde se darán a conocer la historia de la empresa, principales clientes, productos a comercializar. También se podrá conectar de manera directa con los encargados del área mediante la página web, así se podrán realizar consultas o pedidos por ese medio, también se implementarán el uso de redes sociales y el WhatsApp empresarial.

➤ Plaza:

Al ser productos industriales la venta es directa a empresas o entidades públicas. En el caso de las entidades públicas, la empresa participa en licitaciones con el Estado Peruano para vender sus productos.

#### **5.1.1.11. Plan de Acción**

➤ Contratación de nuevo personal

Como parte de la reestructuración del área se va requerir contratar a dos nuevos talentos para complementar el área existente, estos colaboradores serán especializados en el rubro y con conocimiento de las empresas compradoras activas del sector.

**Tabla 41***Requisitos del Ejecutivo Técnico Comercial*

<b>REQUISITOS -TECNICO EJECUTIVO COMERCIAL</b>	
1	Ingeniero en Electricidad
2	Contar con 3 años de experiencia en el Sector de Electricidad
3	Contar con 3 años de experiencia en procesos de contratación con el estado
4	Conocimiento en Líneas de transmisión y/o distribución eléctrica
5	Disponibilidad a realizar trabajo remoto y de oficina
6	Residir en Lima
7	Disponibilidad Inmediata
8	Disponibilidad para viajar al interior y exterior del país

El ejecutivo técnico comercial a contratar deberá cumplir con los requisitos mencionados en la tabla 39, sin embargo, se puede acoplar distintas habilidades que estén acorde al puesto de trabajo.

**Tabla 42***Requisitos del Ejecutivo Comercial*

<b>REQUISITOS – EJECUTIVO COMERCIAL</b>	
1	Técnico / Bachiller en electricidad
2	Contar con 3 años de experiencia en ventas como mínimo en el Sector Electricidad
3	Conocimiento en Líneas de transmisión y/o distribución eléctrica
4	Disponibilidad a realizar trabajo remoto y de oficina
5	Residir en Lima
6	Disponibilidad Inmediata
7	Disponibilidad para viajar al interior o exterior del país

➤ **Capacitación del Área Técnico Comercial**

Como parte de la reestructuración del Área Técnico Comercial se llevará a cabo una capacitación sobre temas de ventas a los integrantes de la misma.

Esta capacitación de dará durante 8 semanas y el temario será el siguiente:

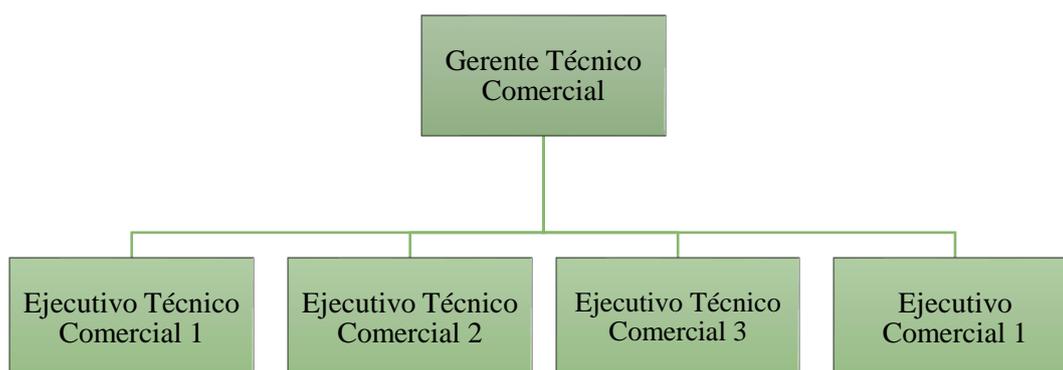
**Tabla 43***Contenido del curso de capacitación*

PLAN DE CAPACITACIÓN - 2023	
<b>UNIDAD 1:</b> Retos de la estrategia comercial	Estrategia vs Operativa Comercial
	Conceptos principales: “Diferenciación” y “Relevancia”
	Creación de Valor por parte del Departamento Comercial
	El Customer Journey y la gestión de las expectativas del Cliente
<b>UNIDAD 2:</b> Orientación al mercado	Los tres ámbitos del Customer Centricity
	Las grandes decisiones del Cliente
	Método para orientar la organización al mercado
<b>UNIDAD 3:</b> Planificación comercial	Tomas de decisión sobre el modelo de ventas
	Comercialización: fabricante y distribuidor, y las relaciones de poder
	Modelos transaccionales disruptivos
<b>UNIDAD 4:</b> Key account management	Identificación de los Clientes Estratégicos
	El atractivo del Cliente y la fortaleza del proveedor. Key Account
	Selection Matrix
	Categorización, fijación de estrategias y rol comercial
<b>UNIDAD 5:</b> Proceso de ventas	Generar diferenciación y relevancia mediante el proceso de ventas
	La redefinición de las necesidades del Cliente
	Método para el diseño de un proceso de ventas diferenciador
<b>UNIDAD 6:</b> Organización comercial	Bases para la configuración de una óptima organización comercial
	Análisis de la estructura comercial
	Estructura propia vs. estructura compartida
<b>UNIDAD 7:</b> Activación de la venta remota	Pilares de la Venta en remoto
	Herramienta: la Pirámide de la Interacción Remota
	Escoger la mejor tecnología para cada tipo de interacción
<b>UNIDAD 8:</b> Evaluación	Casos Prácticos
	Autoevaluación

La capacitación se dará específicamente al Área Técnico Comercial, se darán los días lunes, miércoles y viernes por dos horas al día dentro de horario laboral, pues se considera parte de las actividades comerciales, lo cual no afectara al desempeño diario, por el contrario, la complementara satisfactoriamente. Esta capacitación se dará en el año 0 del proyecto.

También se realizará una capacitación en ventas los años 2024 y 2025, como refuerzo a la primera capacitación, el presupuesto asignado para los años siguientes es de S/ 6,000 respectivamente y tendrán una duración de 4 semanas.

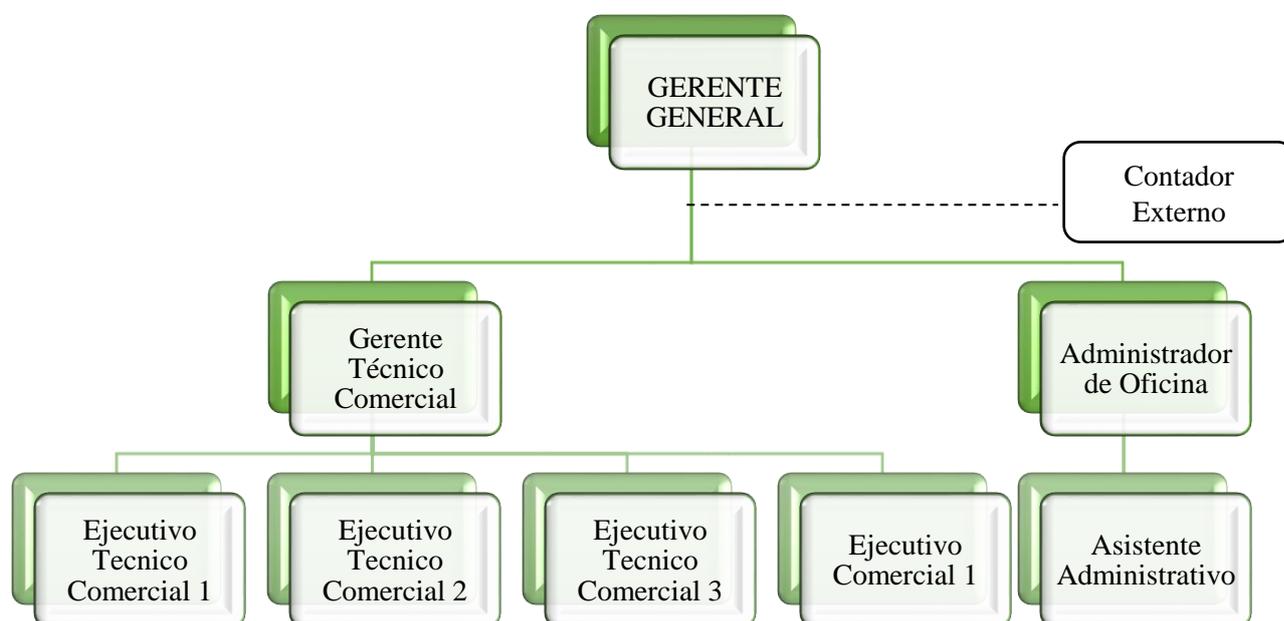
➤ Nuevo Organigrama del Área



*Figura 20. Nuevo Organigrama del Área Técnico Comercial*

También se han reformulado las funciones de cada uno de los integrantes del área involucrada.

➤ Nuevo Organigrama de la Empresa



*Figura 21. Nuevo Organigrama de la Empresa*

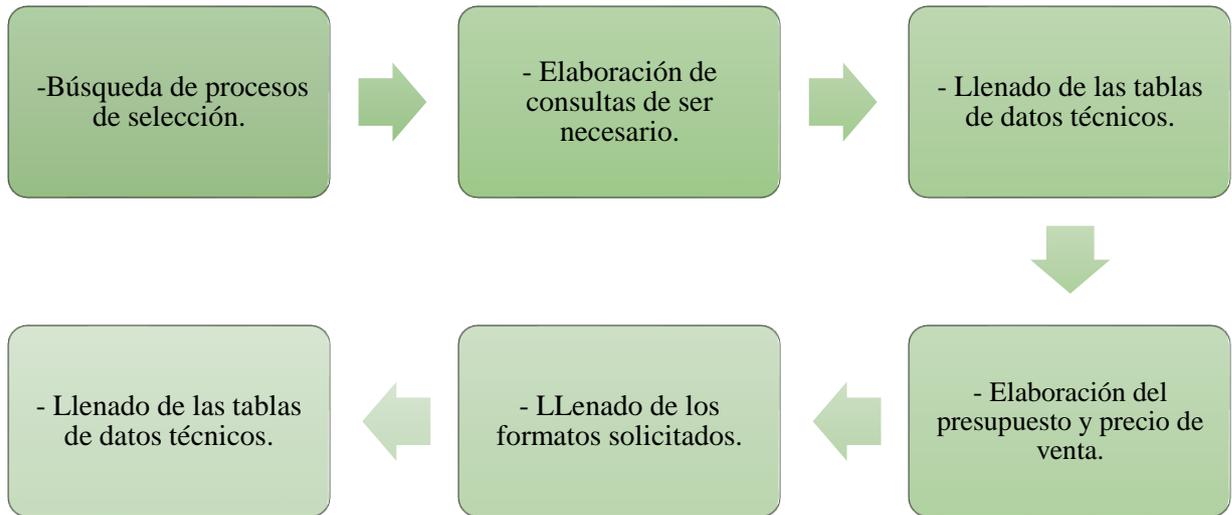


Figura 22. Flujograma del Proceso de Venta del Sector Público

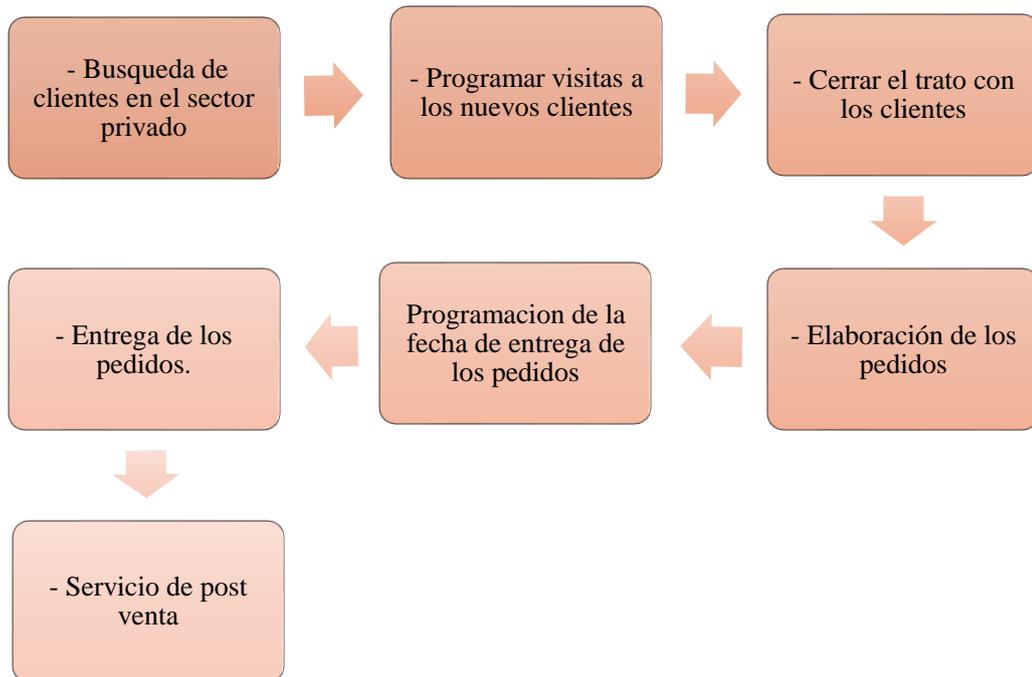


Figura 23 Flujograma del Proceso de Venta al Sector Privado

**Tabla 44***Funciones del Gerente Técnico Comercial*

GERENTE TECNICO COMERCIAL	
1	Es responsable por organizar y dirigir las actividades del personal técnico comercial bajo sus órdenes.
2	Gestionar las visitas a los nuevos clientes del sector privado
3	Elaboración de las cuotas de ventas
4	Informar al gerente general de todo acontecimiento o incidente de particular importancia que se relacione con las operaciones, en cuanto a las labores técnicas y comerciales
5	Coordinar con las entidades públicas y privadas las acciones necesarias para el desarrollo de las actividades propias de la comercialización de los productos.
6	Dirigir y controlar todas las actividades de carácter técnico-comercial, requeridas para el funcionamiento interno del negocio.
7	Velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el funcionamiento de la empresa.
8	Proponer la celebración de contratos y convenios necesarios para el desarrollo del objeto de la empresa.
9	Supervisar el cumplimiento de la realización de los expedientes técnicos realizador por el personal a cargo.
10	Aprobación del presupuesto para las ofertas técnicas.
11	Dar seguimiento a la elaboración/instalación de los servicios brindados
12	Supervisar el servicio post venta
13	Supervisar de inicio a fin los procesos de selección ganados

Lo que se busca es que el Gerente Técnico Comercial, se involucre en la búsqueda de clientes en el sector privado, con la ayuda de la capacitación y el nuevo ejecutivo comercial que brindara su experiencia para que esta área pueda conseguir nuevos clientes y así lograr aumentar las ventas.

**Tabla 45***Funciones de los Ejecutivos Técnico Comercial*

EJECUTIVO TECNICO COMERCIAL	
1	Búsqueda en el SEACE los procesos de selección a los cuales se postulará
2	Llenado de las tablas de datos técnicos de los procesos de selección a postular

3	Búsqueda de proveedores
4	Realizar seguimiento a lo requerido por los procesos de selección ganados
5	Visita a los clientes del sector privado
6	Realizar cotizaciones de los clientes del sector privado
7	Cerrar ventas con los clientes del sector privado
8	Servicio Post Venta

**Tabla 46***Funciones del Ejecutivo Comercial*

EJECUTIVO COMERCIAL	
1	Búsqueda de clientes en el sector privado
2	Visita a los nuevos clientes
3	Elaboración de cotizaciones
4	Asesorar a los clientes según sus requerimientos
5	Fidelizar clientes
6	Servicio Post Venta

## ➤ Definición del Pago de Comisiones

Como parte de la reestructuración del Área se ha establecido el pago de comisiones por cada venta realizada de 1.5%. El origen de este porcentaje se ha extraído de las entrevistas realizadas a los vendedores con experiencia, las cuales están descritas en los anexos del presente documento.

**Tabla 47***Porcentaje de comisiones*

Año	Incremento de ventas	% de comisiones	Monto de comisiones a pagar
2023	S/ 645,967	1.50%	S/ 9,690
2024	S/ 696,684	1.50%	S/ 10,450
2025	S/ 751,382	1.50%	S/ 11,271

Las comisiones se pagarán a los ejecutivos técnico comercial por cada venta realizada mediante los procesos de selección y venta al sector privado, esto se ha implementado como compensación a su rendimiento y esfuerzo.

➤ Establecimiento de Cuotas Mensuales

Como se ha mencionado, la empresa no cuenta con cuotas de ventas establecidas, o en su defecto número de procedimientos de selección a postular. Se propone que cada técnico ejecutivo comercial participe de cuatro procedimientos de selección al mes, ya sea licitaciones públicas o adjudicaciones simplificadas.

**Tabla 48**

*Establecimiento de Cuota Mensual*

Meta de procesos a presentar		
Descripción	Por mes	Por año
Ejecutivo Técnico Comercial 1	4	48
Ejecutivo Técnico Comercial 2	4	48
Ejecutivo Técnico Comercial 3	4	48
Ejecutivo Comercial	2	24
Total	14	168

Según data de la empresa, los procedimientos de selección ganados van desde los S/200,000.00 (doscientos mil soles) hasta S/1,000,000.00 (un millón de soles) aproximadamente, también se tiene información que de todos los procedimientos de selección en los cuales se participó, se ha ganado el 60% de los mismos.

Para el sector privado se ha establecido realizar visitas o citas mediante video llamada a las diferentes empresas descritas en la tabla 37 de clientes potenciales para poder dar a conocer nuestros productos a comercializar. El Ejecutivo Comercial (vendedor) se encargará de la búsqueda de los contactos con las empresas del sector privado.

**5.1.1.12. Presupuesto**

El presupuesto a usar esta descrito en la tabla 47.

**5.1.1.13. Supervisión.**

Dentro de las acciones a tomar para poder supervisar y monitorear el avance y cumplimiento de objetivos se establecerán KPI's o Indicadores Clave de Desempeño como:

- El crecimiento de ventas mensuales y anuales.
- Número total de nuevos clientes.
- Tiempo de vida de los nuevos clientes
- Monto promedio de los nuevos clientes.

Adicionalmente se realizará el monitoreo correspondiente con las siguientes medidas:

- Reuniones mensuales para la revisión de las visitas o contactos adquiridos de los nuevos clientes.
- Revisiones mensuales sobre el cumplimiento de los números de procedimientos de selección a los cuales se han postulado.
- Reuniones trimestrales para revisar el cumplimiento de la proyección de las ventas.



### 5.3 Presupuesto

El presupuesto total de la implementación del área técnico comercial está compuesta del costo de planilla, capacitación y todos los costos incluidos de la página web como se detalla a continuación:

*Tabla 50 Presupuesto total*

DESCRIPCIÓN	2023	2024	2025
PLANILLA ANUAL	S/ 88,674	S/ 88,674	S/ 88,674
CAPACITACIÓN	S/ 12,000	S/ 6,000	S/ 6,000
DISEÑO PAGINA WEB	S/ 3,060		
IMPLEMENTACION PAGINA WEB	S/ 740		
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	S/ 2,904	S/ 2,904	S/ 2,904
ACTIVO (2 LAPTOPS)	S/ 5,000		
<b>TOTAL ANUAL</b>	S/ 112,136	S/ 97,578	S/ 97,578

## Conclusiones

1. En un primer diagnóstico se evaluó dos opciones: a) la implementación un área de ventas (contratando un gerente de ventas y dos vendedores con experiencia en ventas B2B y la creación de una página web); y b) la reestructuración del área Técnico Comercial (capacitando al personal actual en temas de ventas B2B, contratando a un vendedor especializado en el rubro y a un ejecutivo técnico comercial, y la creación de una página web). El estudio concluye en que las dos opciones, la segunda opción tiene un VANE mayor (S/.619, 278) al de la alternativa 1 (S/.543,110), lo que significa que genera más valor al accionista, por lo que fue la alternativa escogida para que la empresa Edison Energy Perú S.A.C. incremente sus ventas.
2. En un segundo diagnóstico se desarrolló la implementación de la estrategia comercial elegida, para lo cual se realizó la descripción de la situación analizando el entorno general y sectorial utilizando como herramienta estratégica PESTLE , el entorno competitivo mediante la matriz de las 5 fuerzas de Porter , el mercado por medio de la Matriz FODA, definiendo el público objetivo, fijando objetivos, estableciendo estrategias y tácticas, mejorando el posicionamiento, desarrollando el marketing mix, describiendo el plan de acción, detallando el presupuesto y precisando las medidas de supervisión.
3. Con la implementación de la propuesta se logra alcanzar los objetivos específicos planteados:
  - a. Con relación al primer objetivo específico, se estableció un área dedicada a las ventas, reestructurando el Área Técnico Comercial capacitando al personal actual en temas de ventas B2B, contratando a un vendedor especializado en el rubro y a un ejecutivo técnico comercial.

- b. Con relación al segundo objetivo específico, se formuló un plan comercial que contempla un sistema de comisiones, siendo el monto a pagar de 1.5% por cada venta realizada, también se han establecido metas de ventas, se ha identificado una cartera de clientes potenciales en el sector privado.
- c. Con relación al tercer objetivo específico, se implementó una estrategia comunicacional a través de medios digitales. Se creó la página web de la empresa y redes sociales con el objetivo de posicionar a la empresa y vincularla con los clientes potenciales, difundiendo sus productos a través de estos medios.

## Recomendaciones

1. Primera, visto los resultados de la investigación se recomienda a futuros investigadores que tengan interés en el tema de estrategias comerciales y ventas utilizar otro método de análisis, como por ejemplo un estudio correlación con una muestra probabilística para generalizar los resultados.
2. Segunda, para que se fortalezca la fidelidad de los clientes (empresas privadas) se recomienda a la empresa reforzar las estrategias comunicacionales, así como capacitar al equipo de ventas en atención al cliente.
3. Tercera, para establecer una relación duradera con los nuevos clientes (empresas privadas) se recomienda a la empresa realizar encuestas de satisfacción al cliente respecto al producto y a la atención de los vendedores, de manera que puedan contar con información que facilite la toma de decisiones.
4. Cuarta, se recomienda a la empresa Edison Energy Perú cuyo público objetivo son empresas mineras, eléctricas y/o constructoras (las cuales pueden operar en provincia) que fortalezca sus ventas por internet mediante la implementación de un formulario de pedidos para la compra por la página web y así de manera inmediata uno de los vendedores se comuniquen en tiempo real con ellos.
5. Quinta, se recomienda hacer un estudio para incorporar en la cartera producto, nuevos productos innovadores, acorde con las nuevas tecnologías (por ejemplo, pararrayos con tecnología CMCE).
6. Sexta, se recomienda mejorar la gestión de inventarios, para poder responder al crecimiento de la demanda de los nuevos clientes (empresas privadas).
7. Séptima, se recomienda fortalecer el trabajo en equipo para mejorar el clima laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alva, F. y Poma, E. (2018) *Estrategias Business to Business (B2B) y Proceso de Venta en el Área de Televentas de la Empresa Solpack SAC, Lurigancho 2018. Tesis de licenciatura. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú*. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64143/Alva\\_RFA-Poma\\_ZEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64143/Alva_RFA-Poma_ZEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Baraja, V. (2011) “*Estrategias Comerciales y su incidencia en el crecimiento sostenido del volumen de ventas de la Distribuidora de Huevos ANAHI del Cantón Salcedo*”. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1452/1/240%20Ing.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2022) *Reporte de Inflación. Setiembre 2022 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022.pdf>
- Boza, G. (2021) “*Modelo de valoración de pymes por descuento de flujo de fondos: conceptos y criterios utilizados por los expertos y valor de empresa en las pymes peruanas, 2019*”. Tesis doctoral. Recuperado de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16520/Boza\\_pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16520/Boza_pg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camus, D., Rodríguez, A., Martínez, C., Albornoz, C., Cruz, M. (2016) *Modelo de gestión de los EPP en la empresa*. Recuperado de <https://multimedia.3m.com/mws/media/17392200/modelo-de-gestion-de-los-epp-en-la-empresa.pdf>
- CEDE (2020) *Atención: modifican la Ley de Contrataciones con el Estado*. Recuperado de <https://www.campuscede.edu.pe/atencion-modifican-a-la-ley-de-contrataciones-con-el-estado/>
- Clarín (14 de diciembre 2021). *Última generación. Equipos con moderna tecnología para la prevención de rayos. Argentina*. Recuperado de [https://www.clarin.com/arq/productos-empresas/equipos-moderna-tecnologia-prevencion-rayos\\_0\\_JSfY2jOPz.html](https://www.clarin.com/arq/productos-empresas/equipos-moderna-tecnologia-prevencion-rayos_0_JSfY2jOPz.html)
- Contreras H. y Sosa M. (2020) *Una Estrategia Comercial para incrementar las ventas en la Empresa Ferretería REX Distribuidora, C.A. Municipio Sucre, Estado Miranda*. Tesis

- de Licenciatura. Miranda, Venezuela. Universidad Nueva Esparta. Recuperado de <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/handle/123456789/3187>
- De Pablo, C. (2019) *El cambio climático puede aumentar la formación de rayos. El Ágora Diario. Madrid, España (14 de octubre 2019)*. Recuperado de <https://www.elagoradiario.com/desarrollo-sostenible/cambio-climatico/cambio-climatico-rayos-abundantes/>
- Echeverría, R. (2021). *Plan de Contingencia Comercial de Recuperación de Clientes, Facturación y Ventas por Crisis generada del Covid-19 aplicado a la Empresa Plasticaucho Industrial S.A. de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Tesis de Licenciatura. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Rio Bamba, Ecuador.* Recuperado <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/15112/1/12T01434.pdf>
- Fischer L. y Espejo J. (2011). *Mercadotecnia. 4ta. Edición* (p-47). México D.F
- Gaitán, L. F. y Gómez, E. (2021) *Propuesta de mejoramiento del proceso comercial para Extintores y Dotaciones industriales – Serviequic Ltda a partir del aumento de canales de venta. Tesis de Licenciatura. Universidad El Bosque. Bogotá, Colombia.* Recuperado de [https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/7210/Gaitan Castillo Luisa Fernanda 2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/7210/Gaitan_Castillo_Luisa_Fernanda_2021.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Giraldo, J. (2018) *La Inseguridad Ciudadana y su incidencia en la Gestión Empresarial. Quipukamayoc Vol. 26 N° 52/Setiembre-Diciembre, 2018. ISSN: 1609-8196 (versión electrónica) / 1560-9103 (versión impresa) Facultad de Ciencias Contables – UNMSM.* Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/15284/3389/53633>
- Kotler P. y Armstrong G. (2003). *Marketing*. Madrid – España
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación. 11 Edición.* Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos %20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Kotler P. y Armstrong G. (2016). *Marketing*. Décimo tercera edición. Recuperado de <https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=4393&pg=4>
- INEI (2022) *Estadísticas de Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia, enero-marzo 2022.* Recuperado de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3305393/boletin-seguridad-ciudadana.%20Ene-Mar2022.pdf.pdf>

Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Estrategia Comercial. Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-comercial.html>

Macedo, D. y Medina, L. (2018) *Plan Comercial para incrementar las ventas de la cartera de productos de la Empresa Bionova SAC en Perú, 2018. Tesis de Licenciatura.*

*Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.* Recuperado de

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/8117/53.0927.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Métiga, S. (2019) *Estrategias de Comercialización para mejorar las ventas de la Empresa Depósito de Madera Ávila, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2018. Tesis de Licenciatura. Universidad Estatal Península de Santa Elena.* Recuperado de

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5113/1/UPSE-TAE-2019-0093.pdf>

MINAM (2016) *El Perú y El Cambio Climático. Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.*

Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>

Mintzberg, H. y Waters, J. (1985) *Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3. (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272.* Recuperado de

<http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/reading/Mintzberg,%20H,%201985,%20Strategic%20Management%20Journal.%206%20pp%20257-272.pdf>

Mintzberg, H. (1987) *Las cinco P's de la estrategia. California Management Review* Recuperado de

<https://scholar.google.es/citations?user=gAxRsSAAAAAJ&hl=es&oi=sra>

Moreno, J. (2015) *Implementación de Estrategias de Marketing para una empresa que compete en el sector industrial de productos de pintura en Lima. Tesis de maestría. Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú.* Recuperado de

[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/1029/moreno\\_fj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/1029/moreno_fj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Munch, L. (2018). *Administración, Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo* (tercera ed). Recuperado de

<https://ebookcentral.usil.elogim.com/lib/bibliosil->

[ebooks/reader.action?docID=5808987&ppg=165](https://ebooks/reader.action?docID=5808987&ppg=165)

- Olortegui, K. (2019). *Plan publicitario y las ventas de productos industriales de la empresa ZINSAC Zapallal. Tesis de licenciatura. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.*  
Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36411/B\\_Olortegui\\_CK\\_I.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36411/B_Olortegui_CK_I.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Peris Ortiz, M., Rueda Armengot, C., & Benito Osorio, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial. Artículos Docentes ETSII*, 5. <http://riunet.upv.es/handle/10251/31220>
- Porter, M. (1996) What is Strategy? Recuperado de [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
- Promelsa.(s.f). Compañía. Recuperado de <https://www.promelsa.com.pe/compania.html>
- Santillán, L. (2021) *Implementación de estrategias comerciales para aumentar las ventas del canal moderno en una empresa de consumo masivo ubicada en Lima Metropolitana. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.*  
Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17562/Santillan\\_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17562/Santillan_vl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2018). *Capítulo 9: Aplicación de la metodología de un plan de marketing a una empresa industrial. In El Plan de Marketing en la Practica* (22a ed., p. 125).
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2015). *Fundamentos de Marketing* (decimo cuarta edición). Recuperado de <https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=4393>
- Torres Morales, V. (2014). Administración de Ventas. Recuperado de <https://ebookcentral.usil.elogim.com/lib/bibliosil.ebooks/reader.action?docID=3227906&ppg=4>
- Unade, U. (2020). *¿Para qué sirve y como me afecta la piramide de Maslow?.* Recuperado de <https://unade.edu.mx/para-que-sirve-la-piramide-de-maslow/#:~:text=Aquello que entendemos como pirámide,aspiramos a otras más complejas.>

- Véliz, W. y Bajaan, C. (2022) *Diseño de estrategias comerciales para incrementar las ventas de la empresa Novamultitrans S.A, al 2022*. Tesis de licenciatura. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/61685/1/ICT-074-2021-TI2%20-%20MEMORIA%20DIGITAL%20FINAL%20-%20VELIZ%20-%20BAJA%c3%91A.pdf>
- Vivar, L. (1992) *Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/786117.pdf>
- Zambrano, M. (2019) *Estrategia comercial para otorgar certificaciones internacionales de inglés del Cantón Guayaquil*. Tesis de licenciatura. Universidad San Gregorio de Portoviejo. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/bitstream/123456789/1413/1/Tesis%20Michelle%20Zambrano%20Mendoza.pdf>

### **Normas Legales**

- Ley N° 30225.- *Ley de Contrataciones del Estado*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normativa-sp-28036/13833-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-532/file>
- Decreto Supremo 344-2018-EF. *Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264496/DS344\\_2018EF.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264496/DS344_2018EF.pdf)

**ANEXOS**