



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Diseño de un Plan Estratégico de comercialización para la empresa Word Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Área de Ciencias Administrativas

Autor/a:

TERAN ESCOBAR FAUSTO ANIBAL

Tutor / a:

Tutor Metodológico

PhD. Betty Pastor Alejo

Tutor Técnico

PhD. Héctor Sebastián Pérez

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PHD. Betty Pastora Alejo con C.I: 175936433-2, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un Plan Estratégico de comercialización para la empresa Word Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura.

Elaborado por: Fausto Aníbal Terán Escobar, C.I: 100179505-1, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas modalidad en línea de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025

BETTY
PASTORA
ALEJO



Firmado digitalmente
por BETTY PASTORA
ALEJO
Fecha: 2025.11.06
15:28:36 -05'00'

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PHD. Pérez Héctor Sebastián con C.I: 172152918-6, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un Plan Estratégico de comercialización para la empresa Word Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura.

Elaborado por: Fausto Aníbal Terán Escobar, C.I: 100179505-1, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, modalidad en línea de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL), como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Fausto Aníbal Terán Escobar con C.I: 100179505-1, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de un Plan Estratégico de comercialización para la empresa Word Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, modalidad en línea.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 08 de septiembre de 2025



Firma

Tabla de contenidos

| | |
|--|-----|
| APROBACIÓN DEL TUTOR | ii |
| APROBACIÓN DEL TUTOR | iii |
| DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE | iv |
| INFORMACIÓN GENERAL..... | 10 |
| Contextualización del tema | 10 |
| Problema de investigación..... | 12 |
| Objetivo General..... | 13 |
| Objetivos específicos | 13 |
| Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos..... | 13 |
| Alcance de la Investigación..... | 14 |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO..... | 15 |
| 1.1. Contextualización general del estado del arte..... | 15 |
| 1.1.1. Antecedentes de la Investigación | 15 |
| 1.1.2. Bases Teóricas..... | 18 |
| 1.2. Proceso investigativo metodológico | 26 |
| 1.2.1. Enfoque de investigación | 26 |
| 1.2.2. Tipo de Investigación | 26 |
| 1.2.3. Métodos, técnicas e instrumentos encuesta..... | 27 |
| 1.2.4. Población y censo..... | 28 |
| 1.3. Análisis de resultados..... | 28 |
| CAPÍTULO II: PROPUESTA | 46 |
| 2.1. Fundamentos teóricos | 46 |
| 2.1.1. Breve Introducción..... | 46 |
| 2.1.2. Contextualización..... | 47 |
| 2.1.3. Marco Conceptual..... | 50 |
| 2.2. Descripción de la propuesta..... | 66 |
| 2.2.1. Estructura general — organizador gráfico..... | 66 |
| 2.2.2. Etapa 1 Análisis Situacional..... | 67 |
| 2.2.3. Etapa 2. Estrategia competitiva | 81 |
| 2.2.4. Etapa 3. Mix de Marketing de la empresa WORLD SOLAR..... | 82 |
| 2.2.5. Etapa 4 Monitoreo y Evaluación (M&E)..... | 89 |
| 2.2.6. Etapa 5 Plan operativo e implementación | 90 |
| 2.3. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)..... | 92 |
| 2.3.1. Estrategias y/o técnicas | 93 |

| | |
|---|-----|
| 2.4. Matriz de articulación de la propuesta | 95 |
| CONCLUSIONES..... | 96 |
| RECOMENDACIONES..... | 97 |
| BIBLIOGRAFÍA | 98 |
| ANEXOS..... | 103 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Análisis PESTEL..... | 52 |
| Tabla 2 Segmentación, Targeting y Posicionamiento | 61 |
| Tabla 3 Marketing Mix de World Solar | 64 |
| Tabla 4 Análisis situacional PESTEL..... | 70 |
| Tabla 5 fuerzas POTTER | 71 |
| Tabla 6 Análisis interno y externo: SWOT / TOWS. Cuadro comparativo: Análisis Interno y Externo (SWOT/TOWS) | 72 |
| Tabla 7 Cronograma promocional | 80 |
| Tabla 8 Estrategia Competitiva | 81 |
| Tabla 9 Mix de Marketing de World Solar | 83 |
| Tabla 10 12 [D] Plan operativo e implementación (Plan de acción - Propuesta)..... | 84 |
| Tabla 11 Plan operativo e implementación II (Plan de acción - Propuesta) | 86 |
| Tabla 12 Monitoreo y evaluación | 89 |
| Tabla 13 Sistema de semaforización..... | 89 |
| Tabla 14 plan operativo e implementación | 90 |
| Tabla 15 CRONOGRAMA GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN | 91 |
| Tabla 16 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)..... | 92 |
| Tabla 17 Estrategias como se construye el Plan estratégico de comercialización..... | 94 |
| Tabla 18 Matriz de articulación | 95 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Matriz FODA..... | 23 |
| Figura 2 FUERZAS DE POTER..... | 24 |
| Figura 3 Cumplimiento de visión y objetivos..... | 29 |
| Figura 4 Comunicación de metas Comerciales | 30 |
| Figura 5 Cumplimiento de objetivos de crecimiento..... | 30 |
| Figura 6 Acciones comerciales ejecutadas..... | 31 |
| Figura 7 Análisis de condiciones de mercado y competencia..... | 32 |
| Figura 8 Factores externos en la planificación estratégica | 33 |
| Figura 9 Reconocimiento y aprovechamiento de las fortalezas | 34 |
| Figura 10 Riesgos del entorno externo..... | 34 |
| Figura 11 Cobertura territorial en el mercado nacional | 35 |
| Figura 12 Forma planificada y sostenible | 36 |
| Figura 13 Opción accesible | 36 |
| Figura 14 Estándares de calidad | 37 |
| Figura 15 Mantenimiento preventivo y correctivo..... | 37 |
| Figura 16 Oferta de financiamiento..... | 38 |
| Figura 17 los productos fotovoltaicos cumplen con criterios de innovación y eficiencia..... | 39 |
| Figura 18 servicio de postventa frente a la competencia..... | 39 |
| Figura 19 Portafolio de Necesidades actuales en el mercado | 40 |
| Figura 20 Competencia en la Política de precios..... | 40 |
| Figura 21 Percepción de la estructura de precios | 41 |
| Figura 22 Canales de distribución | 41 |
| Figura 23 Tiempo de entrega e instalación oportuna..... | 42 |
| Figura 24 estrategias de promoción que generan confianza del cliente | 43 |
| Figura 25 Posicionamiento de la marca | 43 |
| Figura 26 Crecimiento de la empresa con el Plan Estratégico | 44 |
| Figura 27 Actualización periódica del Plan Estratégico de Comercialización..... | 44 |
| Figura 28 DAFO | 56 |
| Figura 29 La matriz de crecimiento (ANSOFF) | 65 |
| Figura 30 Estructura general — Organizador gráfico | 67 |
| Figura 31 6 Organizador Gráfico Plan Estratégico | 68 |
| Figura 32 WORLD SOLAR | 78 |
| Figura 33 Marca de productos..... | 78 |
| Figura 34 Ubicación | 79 |

Figura 35 energías limpias en Antonio Ante 79

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El Ecuador, se vuelve necesaria e indispensable la importancia de generar energía para los procesos de sostenibilidad productiva, industrial y familiar, en vista de que la energía hidroeléctrica de a poco va disminuyendo su producción, debido a las situaciones climáticas en cada una de las regiones del país, dando como resultados cortes de energía, o en su incidencia mayor que para su funcionamiento se requiere los derivados del petróleo. En consecuencia y en base a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), se proyecta una nueva matriz productiva energética con alternativas renovables como energía limpia, amigable con el medio ambiente y a la vez sea sostenible; Para, (Naranjo & Silva, 2024) sobre las proyecciones de crecimiento de la población el consumo requieren constantemente generación adicional de electricidad a pesar de las instalaciones hidroeléctricas actuales; los datos del Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables establecen la tendencia de desarrollo histórico anual del consumo de energía de Ecuador en 4,89%. Por lo tanto, es necesario pensar en el corto y mediano plazo en continuar realizando proyectos renovables, no solo hidroeléctrico.

La energía bruta producida en el 2020 alcanzó los 27.120 GWh; valor que presenta una reducción del 2,21% respecto al año anterior, cuya reducción se produjo en la generación hidroeléctrica, termoeléctrica y no convencional (CENACE, 2020). Las energías renovables, son energías derivadas de fuentes naturales, que llegan a reponerse más rápido de lo que puedan consumirse, como la energía solar (fotovoltaica) y el viento (eólica), se renuevan constantemente, son energías renovables: geotérmica, hidroeléctrica, oceánica y bioenergía”, (ONU, 2023).

La sostenibilidad de la energía solar es una de las principales fuentes de energía limpia y renovable, gran impacto positivo sobre el medioambiente que tienen las energías renovables y limpias hace que las industrias se adapten, para combatir uno de los principales problemas que tenemos actualmente: el cambio climático. El impacto que la producción de la misma tiene sobre el medioambiente es positivo, puesto que es de las que menos contaminan y no usa recursos naturales agotables. y la reducción de la huella de carbono, generan un impacto positivo en las energías limpias para la industria, la producción agrícola, domiciliaria, determinando un impacto en los recursos naturales (tierra, agua, flora, fauna y el ecosistema) (Hilcu, 2022). Es importante destacar que la transición hacia las fuentes de energía no mitiga los efectos del cambio climático, sino, que promueve un desarrollo equilibrado y respetuoso con los recursos naturales; fomentando la economía más verde; por ello se requiere leyes o propuestas gubernamentales que minimicen el impacto negativo durante su instalación y su operación.

La energía Fotovoltaica, sobre las emisiones no producen CO₂, lo que no contribuye al efecto invernadero; sobre el ruido es muy silenciosa mediante el uso de placas solares; permite un paisajismo agradable; sobre el suelo no se ve afectado; el agua es un recurso natural sostenible, no produce ningún tipo de residuos contaminantes (Hilcu, 2022). Dentro de sus beneficios ambientales, la energía solar es cada vez más accesible y eficiente, lo que favorece su implementación en diferentes contextos, desde las zonas rurales hasta las áreas urbanas. Su inversión en tecnología solar puede generar empleo y promover el desarrollo económico sostenible. Por esta razón la energía fotovoltaica se presenta como una opción clave para avanzar hacia un futuro energético más limpio y responsable.

Cabe recalcar que, es un proceso a través del cual los líderes empresariales definen su visión para el crecimiento de la organización y detallan cómo van a hacerla realidad. En este artículo, te guiaremos a través del proceso de planificación estratégica. Además, explicaremos por qué es importante y cuáles son los beneficios y las mejores prácticas, y enumeraremos cinco pasos para implementarlo de principio a fin (Martins, 2025). La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va de esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Se fomenta la coordinación y el compromiso de todos sus niveles, en la que todos trabajen en la misma organización la que identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo una gestión proactiva (Escobar, 2023).

Para Chiavenato (2017) la planificación estratégica determina en cuatro factores: 1.- Destino de las decisiones actuales, 2.- Estrategias y políticas para lograr las metas y desarrollar planes para su implantación. 3.- Filosofía y 4.- Estructura donde una planes fundamentales, facilitando la organización, planeación, adquisición y utilización de la información, para transformar los planes estratégicos en acciones decisivas (p. 133). Es esencial para guiar a las organizaciones hacia el éxito. La integración de estos factores permite una visión coherente y efectiva, asegurando que las decisiones presentes estén ligadas con los objetivos futuros.

El plan estratégico de comercialización es también un documento que genera y mantiene el estado motivacional en la marca, ya que su función será mantener en claro con qué visión queremos trabajar, las razones por las cuales se hacen las cosas y los objetivos que queremos alcanzar. Cuando todos saben para dónde van y cómo llegar, se trabaja de manera coherente e integrada en todas las áreas y se mejora la productividad (Pérez, 2021).

El Plan Estratégico de Comercialización según Martínez y Gutiérrez (2014, como se citó en Campos, 2018) es un conjunto de análisis y decisiones para mantener ventajas competitivas como también un instrumento clave y fundamental para el éxito de la empresa, el nivel económico, estratégico, y organizativo de la misma. El plan estratégico ayudará a facilitar el crecimiento del negocio, es vital para orientar las acciones comerciales de manera coherente, enfocada y adaptada a los cambios del mercado y aprovechar sus oportunidades. No solo impulsa el crecimiento, sino también asegura una gestión eficiente y alineada con la visión a largo plazo de la empresa.

Se establece la importancia del plan estratégico de comercialización de energía limpia, considerando que las empresas medianas y grandes de los sectores agricultura, industria y otros, constituyan rubros significativos que señalan el interés en implementar el uso de energía sostenible y lograr el ahorro monetario en el consumo eléctrico, sin embargo, olvidan las opciones del mercado en cuanto a distribuidores, financiamiento y mantenimiento. Surge la empresa World Solar, que ofrece un mix de soluciones a empresas que deseen hacer el uso de energía fotovoltaica para autoconsumo según sus necesidades.

La necesidad de la matriz energética y su situación actual, determinan la importancia de investigar sobre la aplicación de la energía fotovoltaica, dentro de la industria, las ocupaciones artesanales, y la domiciliaria, en disminuir costos de consumo, tomando en cuenta que el gobierno del Ecuador, ha procedido a retirar los subsidios a algunos beneficios sociales, y uno de ellos es la energía tradicional, por lo que se requiere investigar en la ciudad de Atuntaqui la demanda de energía renovable que oferta la empresa Word Solar. Para (Minas, 2024), la importancia de implementar un Plan Estratégico de comercialización, es fundamental potenciar el uso de tecnologías y promover una transición energética sostenible y económica para la región.

Problema de investigación

Según datos del Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables, el Gobierno Nacional estableció horarios de racionalización energética mediante ACUERDO Nro. MEM-2024-0027-AM; en su Artículo 1, 3 y 4 “Disponer a la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP (CONCALVES, 2024), Según González y Herrera (2024) “a sus unidades de negocio, a las empresas de distribución de energía eléctrica, ejecuten las acciones necesarias para garantizar este servicio, mejorando la confiabilidad y disponibilidad de las redes de transmisión, subtransmisión y distribución del país” (p. 45).

Esta problemática energética se relaciona directamente con limitaciones económicas asociadas al costo del consumo energético y la necesidad urgente de promover fuentes de

energía sostenibles que beneficien desde las clases sociales de extrema pobreza hasta los propietarios de industrias locales en el cantón Antonio Ante (Vásquez, 2024).

La pérdida de oportunidades para impulsar el desarrollo económico y social mediante la implementación de energías limpias accesibles se evidencia en el contexto de que Ecuador enfrenta una crisis energética de gran magnitud desde octubre de 2023, con un déficit superior a los 1.000 MWh (Pérez et al., 2024). A un año del racionamiento eléctrico que tuvo lugar a partir de octubre de 2023, el país vuelve a la antesala de nuevos apagones al menos en los meses de estiaje en la cuenca oriental, de septiembre 2024 a marzo 2025, evidenciando que no se cumplió el Plan Maestro de Electricidad de 2018 a 2022 y no se dio paso oportunamente a las inversiones requeridas (Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables, 2024).

Este análisis multidimensional busca evidenciar: ¿Qué se requiere para la implementación del plan estratégico que fomente la comercialización de la energía fotovoltaica en el contexto socioeconómico del cantón Antonio Ante?

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de comercialización de energía renovable fotovoltaica para la empresa “World Solar”, a través de un análisis del diagnóstico situacional de la demanda, que permita la formulación de estrategias competitivas reduciendo los costos por consumo en el posicionamiento exitoso en el Cantón Antonio Ante.

Objetivos específicos

Obj. Esp. 1 Contextualizar los fundamentos teóricos del plan Estratégico de comercialización para la generación de energía limpia y renovable fotovoltaica, mediante las estrategias de diagnóstico, matriz FODA y 5 fuerzas de Porter.

Obj. Esp. 2 Determinar la factibilidad de la demanda energética limpia en viviendas familiares, industria textil y agrícola del Antonio Ante, mediante la aplicación de instrumentos de investigación mixta.

Obj. Esp. 3 Desarrollar un plan de estratégico de negocio utilizando estudios tecnológicos, marketing, administrativos y financieros que permita la viabilidad de la inversión de Word solar en la comercialización de energía limpia y renovable fotovoltaica.

Obj. Esp. 4 Valorar el impacto de la comercialización de energía limpia y renovable Fotovoltaica, en su incidencia socioeconómica y ambiental para el cantón Antonio Ante, por un especialista.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Es importante la investigación que afronta un problema o necesidad que afecta a un grupo significativo de personas del Cantón la cual generará un beneficio tangible del sistema de energía que atraviesa el Ecuador, la crisis energética y la búsqueda de alternativas sostenibles,

la energía solar tiene una gran relevancia social, para qué servirá la investigación que implica considerar si los resultados a aplicarse de forma práctica para resolver un problema, donde la investigación ayudará a resolver algún problema concreto a tomar decisiones estrategias o la mejora de procesos con políticas eficientes.

El beneficiario directo del Plan Estratégico de Comercialización en la empresa Word Solar, quien recibirá la estructura administrativa para el desarrollo y fortalecimiento en el proceso de optimización de la energía limpia y renovable fotovoltaica, ofertando un producto renovable que beneficiará en primera instancia a las empresas industriales, clínicas hospitalarias, las instituciones públicas, centros comerciales, las instituciones bancarias, quien son las de mayor consumo de energía tradicional y los costos de inversión son superiores.

Otro de los beneficiarios es el país al establecer el cambio de la matriz energética tradicional, a la matriz de energía limpia y renovable en el cual se reduce el proceso de construcción y mantenimiento de represas eléctricas hidráulicas, que ponen se ponen en riesgo por la falta del sistema fluvial; mejorando el nivel de producción y comercialización de los productos en las diferentes áreas sostenible de la economía del país.

Alcance de la Investigación

La importancia de utilizar energía limpia y renovable fotovoltaica, no determina que se reduzca en su totalidad el uso de la energía tradicional; sino más bien se desea establecer un enlace sostenible en el uso de las dos energías, para mejorar los niveles de producción y comercialización, generando fuentes de trabajo y generando estabilidad económica del país, Por lo que se relaciona la implantación de procesos de energía limpia a través de la empresa Word solar en Atuntaqui.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. Antecedentes de la Investigación

En el sector energético global y local está definido por una transición acelerada e irreversible centralizado en combustibles fósiles hacia un sistema de descarbonización de las energías renovables. En su desarrollo se recurre al aporte de investigaciones de actualidad en relación al tema central que es el diseño de un Plan estratégico de comercialización para la empresa World Solar, que, oferta servicios que requieren las industrias locales, emprendimientos, familias, en relación a la implementación de energía renovable, con la finalidad de disminuir los costos por consumo energético y por ende la incidencia en la producción o servicios que prestan.

1. Título: *Innovative Business Models for Renewable Energy.*

Autor: Dr. Marco Ruiz

Tipo de documento: Artículo de revista.

Objetivo general de la investigación: Analizar modelos de negocio innovadores que faciliten la comercialización de energías renovables.

Principales conclusiones y hallazgos: Los modelos de negocio basados en comunidades energéticas y financiamiento colectivo muestran gran potencial para ampliar el mercado.

Metodología aplicada: cuantitativa

Aporte a la presente investigación: Ofrece ideas innovadoras para incluir en el plan estratégico de comercialización. Sin embargo, se considera importante que el Dr. Marco Ruiz, aporte con ideas valiosas sobre los modelos de negocio innovadores, como las comunidades energéticas y el financiamiento colectivo. Su enfoque cuantitativo respalda la viabilidad de esas estrategias, ofreciendo una base sólida para incluir en el plan estratégico comercialización. A su vez incorpora estas ideas facilitando la adopción y expansión de energías limpias, promoviendo el desarrollo más sostenible y participativo.

2. Título: “Plan estratégico comercial para mejorar el servicio de internet residencial de la empresa pública de Telecomunicaciones, Agua Potable y Saneamiento de Cuenca – ETAPA EP” (Castillo, 2024).

Autor: María Fernanda Castillo Mora

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Elaborar una estrategia comercial para diferenciar su servicio de internet residencial frente a la competencia y adaptarse a las necesidades y expectativas de los consumidores en el mercado actual.

Metodología aplicada: Investigación, Cuantitativa

Principales conclusiones y hallazgos: Una vez recopilada la información y analizados los datos mediante instrumentos de investigación se pudo determinar que, es indispensable la implementación de una estrategia que permita mejorar de la experiencia de navegación en el servicio de internet residencial, a través de la instalación de equipos con una tecnología avanzada, acorde a la oferta de la alta competencia que existe en el mercado.

Aporte a la presente investigación: la investigación está relacionada en el enfoque que debe implementar la empresa en mejorar la calidad del servicio de internet residencial de los clientes actuales y potenciales nuevos clientes para mejorar la oferta comercial. En estudio María Fernanda Castillo resalta la importancia de implementar tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del usuario en el servicio residencial. Desde mi contexto esto refuerza la necesidad de que las empresas adapten sus expectativas de los clientes y diferenciarse en un mercado competitivo. Incorporar innovación tecnológica puede ser clave para fortalecer la oferta y fidelizar a los usuarios, promoviendo un servicio más eficiente y confiable.

3. Título: “Estudio de Factibilidad para la Implementación de Sistemas Fotovoltaicos en los sectores Residenciales, Comerciales e Industriales de la Ciudad de Ibarra” (Ramos, 2023).

Autor: Ramos Aguilar Jhonatan Alexis

Tipo de documento: Tesis

Objetivo General de la investigación: Realizar un estudio de factibilidad de la instalación de sistemas fotovoltaicos, para la determinación de costo-beneficio en el sector residencial, comercial e industrial de la ciudad de Ibarra, a través de un análisis de sensibilidad multidimensional.

Metodología aplicada: Investigación lógica y sistemática

Principales conclusiones y hallazgos: Es muy importante evaluar el consumo eléctrico porque depende de ello la determinación del tamaño del sistema fotovoltaico conectado a la red y no tener una generación en exceso lo cual no será renumerado por parte de la empresa distribuidora, de igual manera se debe tener claro el porcentaje a respaldar y el tipo de presupuesto con el que se cuenta, esto con la finalidad de realizar un análisis económico más preciso y real, cabe mencionar que es un parámetro que debe estar bien definido, el aplicativo desarrollado también realiza el análisis económico con inversiones financieras.

Aporte a la presente investigación: La investigación del tema de la factibilidad de implementar sistemas de generación fotovoltaica se puede desarrollar una herramienta para evaluar los costos de inversión, operación y mantenimiento en relación con red eléctrica, así determinar la relación con otro; destaca la importancia de evaluar cuidadosamente el consumo eléctrico y los aspectos económicos al considerar la implementación de sistemas fotovoltaicos.

Esto subraya la necesidad de contar con herramientas precisas y adaptadas que permitan a los usuarios y empresas determinar la viabilidad financiera de estos sistemas. Incorporar análisis de sensibilidad y presupuestos claros puede facilitar decisiones más informadas, promoviendo una transición energética más eficiente y sustentable en diferentes sectores.

4. Título: “Diseño de un Sistema de Generación Solar Fotovoltaico para autoconsumo considerando la regulación ecuatoriana” (Yépez y Flores, 2024).

Autor: Andy Javier Yépez Flores; Jean Peter Flores Macías

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Diseñar un sistema fotovoltaico en el edificio E que aproveche las innovaciones tecnológicas para promover la adopción masiva de energía solar como una fuente sostenible y viable.

Metodología aplicada: Cualitativa

Principales conclusiones y hallazgos: Utilizando el software PVSYST, se logró corroborar mediante y comparar la proyección de eficiencia energética que tendría el sistema en diferentes lapsos de tiempo, dando como resultado que esta beneficiaria de manera Óptima a los usuarios que desean realizar su implementación.

5. Título: Diseño de un plan de negocios para una empresa que proveerá servicios de asesoría para la implementación de energía solar fotovoltaica. (Di Marco, Gian 2019)

Autor: Gian Piero Di Marco Zambelli

Tipo de documento: Tesis

Objetivo general de la investigación: Implementar el uso de energía solar para el autoconsumo.

Metodología aplicada: Metodología Cualitativa

Principales conclusiones y hallazgos: A nivel mundial el mercado de energía solar continúa creciendo de forma sostenida y Chile representa un punto estratégico para el desarrollo de proyectos fotovoltaicos por sus altos niveles de radiación solar y las políticas de gobierno a largo plazo que promueven e incentivan a las empresas a implementar el uso de la energía solar.

Aporte a la presente investigación: Dentro de una investigación del diseño de implementación de un sistema de energía renovables se utiliza equipos amigables con el ambiente capaz de generar energía limpia a través de la captación de radiación solar. Demostrando que la adopción de energías renovables no solo es viable, sino que también puede ser una opción óptima para promover la sostenibilidad con el ambiente refuerza el compromiso con la protección del entorno, incentivando una transición hacia fuentes de energía más limpias y responsables.

1.1.2. Bases Teóricas

De acuerdo con el objetivo particular de la investigación, para contextualizar los fundamentos teóricos del plan estratégico de comercialización de la compañía “World Solar”, que produce energía renovable y limpia fotovoltaica, se determina la necesidad de llevar a cabo un plan estratégico que contemple el crecimiento de la empresa. Esto se logra a través del diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA.

Energía Limpia. La energía renovable, se considera que llegan a renovarse más rápido de lo que pueden consumirse. En estudios, análisis científicos se han determinado como energía verde, su impacto en el planeta disminuir el riesgo del medio ambiente; se toma en cuenta que en su proceso de extracción y generación se consideran energías ecológicas; la luz solar y el viento, que son fuentes que se regeneran continuamente (ONU, 2023).

Las energías renovables son aquellas que se obtienen a partir de fuentes naturales (el sol, el viento, el agua), por lo que su principal característica es que son inagotables y no producen emisiones de gases de efecto invernadero, sin embargo, para ayudar a potenciar el autoconsumo y ahorrar la energía producida por las hidroeléctricas para combatir los riesgos del cambio climático, uno de los factores es la reducción de la dependencia de países productores de energía; generando un impacto de influencia como el impacto arquitectónico de las ciudades y la identificación de fenómenos naturales (REPSOL, 2023).

Una energía es renovable cuando su fuente se basa en la utilización de recursos inagotables, como: sol, viento, agua o la biomasa; se caracterizan por no utilizar combustibles fósiles, sino recursos naturales capaces de renovarse ilimitadamente. La energía inagotable, no produce gases de efecto invernadero (GEI), causantes principales del cambio climático; la energía inagotable o limpia tiene un impacto ambiental muy escaso. Una energía limpia es conocida como energía verde (Caballero, 2025).

Según IRENA (2023) la transición hacia un modelo energético de bajas emisiones de contaminación ambiental, la eficiencia energética y los diferentes tipos de energías renovables juegan un papel clave, pueden reducir el 90% de las emisiones de CO₂ relacionadas con la energía, utilizando tecnologías seguras, fiables, asequibles y de fácil acceso. Con ello, se reduce la dependencia de energía producida por combustibles fósiles y limita los gases de efecto invernadero (p. 1).

Según IRENA (2022) En referencia a los tipos de fuentes de energías renovable (también llamadas energías limpias o alternativas) podemos encontrar varios: La energía solar se obtiene a partir de la radiación del sol, generando una energía solar fotovoltaica, aprovechando la luz solar, se procede la generación de electricidad mediante el uso de paneles solares, su

procedimiento es aprovechar el sol por medio de colectores térmicos que absorben y concentran dicho calor (p. 2) . La energía solar es renovable.

“Es una fuente de energía intermitente que depende de la luz solar, hay dos tipos de energía: La energía solar fotovoltaica, que corresponde a la electricidad producida por instalaciones fotovoltaicas” (Caballero, s.f., p. 4). La energía eólica, se obtiene del viento. Por medio de un aerogenerador aprovechando las masas de aire en movimiento, transformándola en electricidad. Según la ubicación de los parques eólicos, existen dos tipos de energía eólica: Energía eólica terrestre y Energía eólica marina. La energía hidráulica, también llamada energía hidroeléctrica, es la que aprovecha la energía mecánica del agua en movimiento y la transforma en energía eléctrica por medio de las centrales hidroeléctricas. Éstas a su vez pueden ser de varios tipos: Centrales hidroeléctricas de embalse, Centrales hidroeléctricas de agua fluuyente y Centrales hidroeléctricas reversibles o de bombeo.

La energía geotérmica surge del aprovechamiento del calor procedente del interior de nuestro planeta, este recurso de energía limpia, se encuentra de forma natural en las fuentes termales de los volcanes..., La biomasa puede ser aprovechada de múltiples maneras, por ejemplo, el proceso de biodegradación producido por microorganismos se obtiene el biogás. Mediante el uso de cultivos energéticos (cultivos no destinados a la alimentación) podemos obtener los biocombustibles, cuya principal característica es que son neutros en carbono. La energía marina, o energía de los océanos, puede ser de varios tipos, principalmente: energía mareomotriz, que aprovecha la subida y la bajada de las mareas; la energía undimotriz, que aprovecha el movimiento de las olas.

Plan Estratégico de Comercialización. Por lo general, un Plan Estratégico incluirá las declaraciones de Visión y Misión de una empresa, los objetivos a largo plazo, y determina la elaboración de un plan de acción para avanzar hacia la dirección correcta, brindando claridad y enfoque organizacional (David y David, 2023). Investigaciones recientes demuestran que las organizaciones que implementan planes estratégicos formales tienen un 30% más probabilidades de alcanzar sus objetivos comerciales comparado con aquellas que operan sin planificación estructurada (McKinsey & Company, 2024).

Según estudios de la Harvard Business School, la gestión estratégica actúa como la brújula que guía a las organizaciones a través del intrincado laberinto de los negocios contemporáneos (Kaplan y Norton, 2024). A esto se puede añadir que existen diferentes enfoques de la gestión estratégica, desde un modelo basado en la fase de implementación hasta aquellos que incluyen el desarrollo de estrategias de crecimiento y comportamiento en el ámbito externo, la publicidad del producto, el desarrollo del personal y la búsqueda de competitividad considerada como una próspera innovación (Sabry, 2023).

Es importante considerar que, en el nivel empresarial, la planificación estratégica está determinada por tres niveles jerárquicos interconectados: El corporativo define Misión, visión y los objetivos a largo plazo, con un enfoque en el posicionamiento global en el mercado (Grant, 2024). La unidad de negocio adapta la estrategia y las metas corporativas a objetivos e iniciativas concretas para cada línea de negocio, ya sea por mercado o por línea de producto (Hill et al., 2024). Finalmente, el departamental define cómo cada área corporativa (finanzas, marketing, operaciones) contribuirá para alcanzar sus objetivos específicos y aportar a las estrategias de la organización o de las unidades de negocio (Johnson y Scholes, 2024).

Se establece la importancia del Plan estratégico de comercialización de energía limpia, considerando que las empresas medianas y grandes de los sectores agricultura, manufactura, industria y otros, constituyan rubros importantes que demuestran interés creciente en implementar el uso de energía sostenible para lograr el ahorro económico en el consumo eléctrico (Ernst y Young, 2024).

El Plan de Comercialización. El proceso de comercialización efectivo debe convertir la estrategia comercial en un sistema de crecimiento continuo y sostenible (Boston Consulting Group, 2024). Esta transformación requiere la integración de múltiples componentes organizacionales, incluyendo la planificación económica, financiera, estratégica y organizativa, cuya finalidad es establecer un sistema de liderazgo tanto interno como externo (McKinsey Global Institute, 2024).

En la industria de las energías renovables, en particular en el sector fotovoltaico, el plan de comercialización tiene rasgos específicos por causa del carácter técnico del producto y de la necesidad de instrucción del mercado (Agencia Internacional de Energías Renovables, 2024). Según estudios de Bloomberg New Energy Finance (2024), las compañías del sector solar que aplican estrategias de venta específicas alcanzan tasas de conversión de prospectos un 45% mayores que las que utilizan métodos comerciales generales.

Por lo general, la planificación comercial se organiza para un período de tres años e incluye procedimientos sistemáticos de evaluación y retroalimentación permanentes (Deloitte, 2024). Esta periodicidad posibilita la adaptación a las transformaciones regulatorias y tecnológicas, especialmente en el sector energético, donde la evolución de las regulaciones es continua (Ernst y Young, 2024).

Wood (2024) ha llevado a cabo investigaciones concretas en el sector fotovoltaico, las cuales indican que los planos de comercialización exitosos para este mercado deben tener en cuenta factores únicos, tales como: la capacitación técnica del cliente, los largos ciclos de ventas (habitualmente entre tres y seis meses), la relevancia del financiamiento especializado y el requerimiento de un servicio técnico postventa especializada.

Según el tipo de cliente (residencial, comercial o industrial), la segmentación del mercado en el plan de comercialización fotovoltaica necesita perspectivas distintas (Solar Power Europe, 2024). Cada segmento tiene rasgos únicos en relación con los motivos de compra, los procesos de decisión y las necesidades técnicas concretas (National Renewable Energy Laboratory, 2024).

PwC (2024) destaca que para una comercialización exitosa de sistemas fotovoltaicos es necesario incluir elementos como asesoría técnica, evaluación financiera individualizada, administración de incentivos del gobierno y coordinación con diversos agentes interesados, entre los cuales se encuentran los instaladores, las entidades financiadoras y las autoridades reguladoras.

El sector solar ha visto un impacto notable en sus planes de comercialización debido a la transformación digital, mediante herramientas, plataformas para diseñar sistemas virtualmente, simuladores en línea y ahorro energético y sistemas CRM especializados, las cuales han aumentado la efectividad comercial en alrededor del 28% (Accenture Digital, 2024).

Estrategias de Diagnóstico de la Matriz FODA. Para identificar y analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización, el análisis FODA (SWOT en inglés) es un marco estratégico indispensable (Bigelow, 2025). Según David y David (2024), esta herramienta metodológica ha evolucionado y se ha convertido en una de las más utilizadas en la planificación estratégica empresarial a nivel global.

Su objetivo es hacer comprensible los factores que intervienen en una decisión de negocios o en una estrategia de negocios. Para ello, se analiza el ambiente interno y externo que pueda influir en la factibilidad de una decisión estratégica (Rothaermel, 2024). Según nuevos estudios de la Escuela de Negocios de Harvard (2024), las organizaciones que usan FODA estructuradas son 42% más efectivas en las decisiones estratégicas que aquellas que No utilizan herramientas de diagnóstico formal.

La fortaleza organizacional es la manera en que una organización funciona de manera adecuada, con habilidades y capacidades propias de los individuos que tienen ciertas características psicológicas y demuestran habilidades singulares (Grant, 2024). Las amenazas son el anverso de las oportunidades y representan la combinación de fuerzas externas que la organización no puede controlar, pero que crean dificultades o posibles problemas (Ponce, 2006). Los recursos son considerados una capacidad de rivalidad de la empresa, representando oportunidades lucrativas en el contexto empresarial y social (Barney y Arikan, 2024). Las investigaciones empíricas de McKinsey Global Institute (2024) muestran que los aprovechamientos de las fortalezas pueden generar ventajas competitivas sostenibles por períodos de 3 a 5 años.

La debilidad es un elemento vulnerable para la empresa o algo que la empresa hace mal y que la coloca en desventaja con respecto a la competencia (Porter, 2024). Según Ponce (2006), las fortalezas y debilidades dependen de factores internos, como ingeniería, I+D, operaciones, ventas, marketing, distribución, producción, costos generales, organización, capacidad gerencial y estructura financiera; estudios recientes de Deloitte (2024) ya incluyen en el análisis interno estos factores son la capacidad de adaptación de la organización, la sostenibilidad ambiental o las capacidades digitales. Las oportunidades son aquellos factores externos que la organización no puede La identificación de vulnerabilidades, de acuerdo con Boston Consulting Group (2024), permite a las organizaciones desarrollar planes de mejora dirigidos y medicinales.

Ponce (2006), las fortalezas y debilidades dependen de factores internos, como ingeniería, I+D, operaciones, ventas, marketing, distribución, producción, costes generales, organización, capacidad gerencial y estructura financiera. Ya incluyen en el análisis interno estos factores internos, como la capacidad de adaptación de la organización, la sostenibilidad ambiental o las capacidades digitales.

Oportunidades son aquellos factores externos que la organización no puede controlar, pero que pueden ser potenciales para mejorar estratégicamente o crecer (Johnson et al., 2024). PwC (2024) indica que en energías renovables las mayores oportunidades surgen de cambios en la legislación a favor, incentivos gubernamentales y una mayor conciencia ambiental por parte de los consumidores.

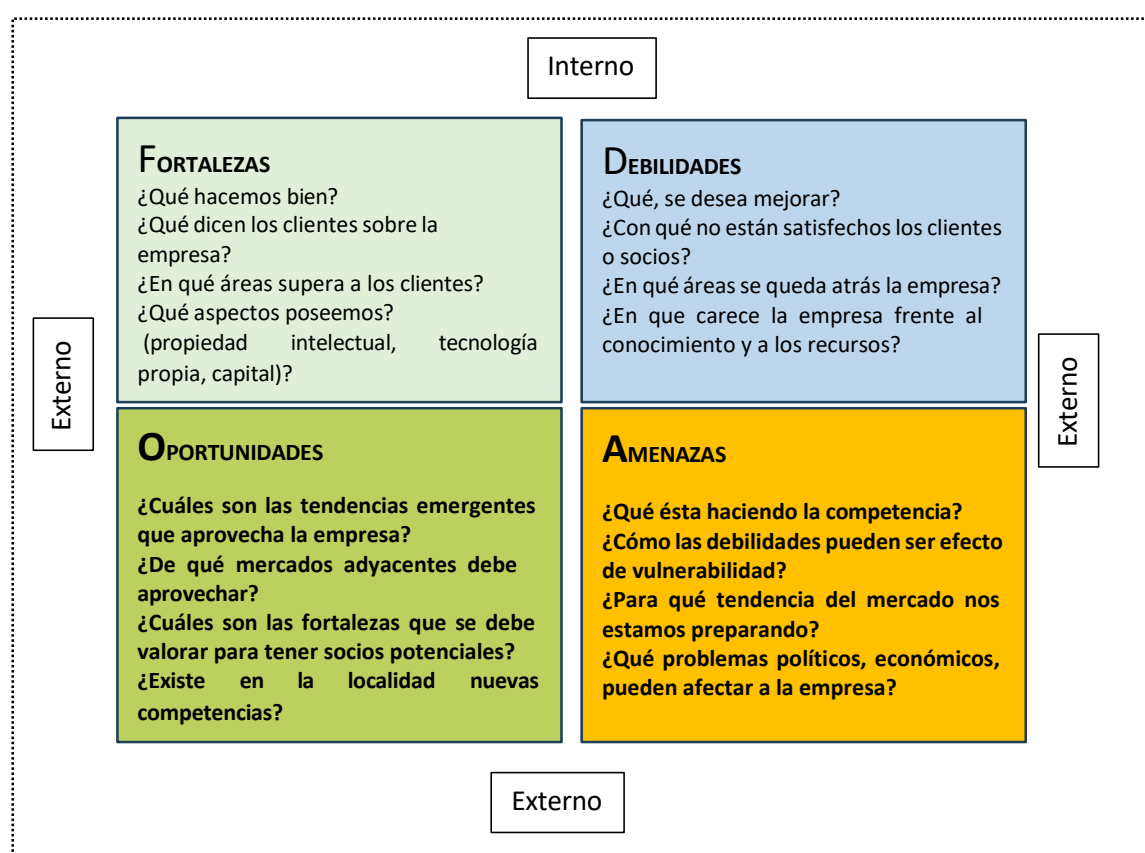
Amenazas son el anverso de las oportunidades y representan la combinación de fuerzas externas que la organización no puede controlar, pero que crean dificultades o posibles problemas (Ponce, 2006). Según Ernst y Young (2024), en el mercado energético actual los riesgos incluyen la volatilidad de los precios de las materias primas, cambios en las políticas gubernamentales y la aparición de nuevos competidores con tecnologías disruptivas.

Wood (2024) añade a esta visión que las empresas solares de éxito están utilizando el análisis FODA trimestralmente para adaptarse al dinámico mercado solar. Accenture Strategy (2024) desarrolló un análisis FODA digital que usa big data IA para encontrar patrones de fortalezas y debilidades que no se ven con los métodos tradicionales. En empresas energéticas, esta metodología ha mejorado la precisión del diagnóstico estratégico en un 28%. La metodología FODA adaptada al sector de las energías renovables, en este campo, la Agencia Internacional de Energía Renovable (2024) propone una matriz FODA sectorial que considere factores específicos, como la dependencia de las políticas públicas, la volatilidad tecnológica o el impacto de la normativa ambiental. Añade a esta visión que las empresas solares de éxito están utilizando el análisis FODA trimestralmente para adaptarse al dinámico mercado solar.

la Agencia Internacional de Energía Renovable (2024) desarrolló un análisis FODA digital que usa big data IA para encontrar patrones de fortalezas y debilidades que no se ven con los métodos tradicionales, metodología ha mejorado la precisión del diagnóstico estratégico en un 28%. Para que el FODA sea efectivo, involucra a múltiples stakeholders de la organización y usa datos tanto cualitativos como cuantitativos para respaldar cada elemento de la matriz (Bain y Company, 2024). Según Bloomberg New Energy Finance (2024), por la velocidad con la que cambian la tecnología y la regulación, el análisis FODA del sector solar debe actualizarse cada seis meses.

Figura 1

Matriz FODA

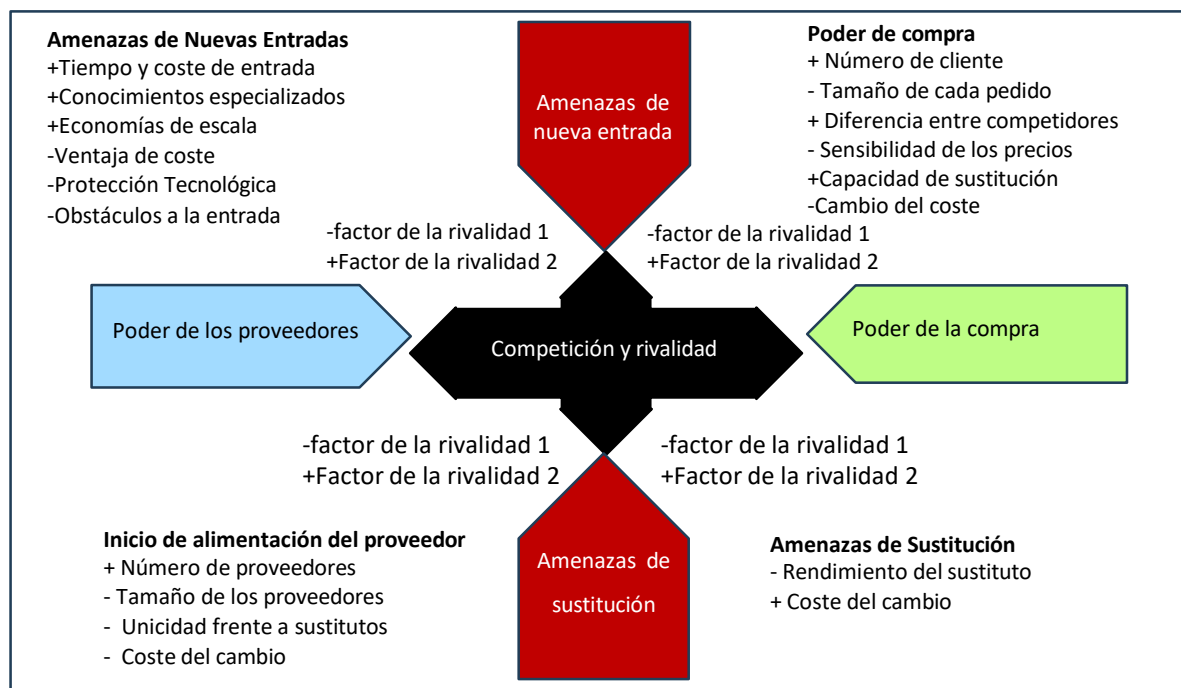


Nota. Matriz FODA, elaboración propia (2025) relacionada en base a (Peña,Paco, 2024)

Estrategias las 5 Fuerzas de Porter. Las “5 fuerzas de Porter” ayudan a analizar la competitividad y rentabilidad de una industria o empresa. Estas fuerzas fueron desarrolladas por Michael E. Porter, profesor y experto en estrategia empresarial, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para World Solar revela un panorama estratégico complejo en el mercado de energías renovables del cantón Antonio Ante. Esta evaluación permite identificar los factores críticos que determinan la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el sector fotovoltaico ecuatoriano.

Figura 2

5 Fuerzas DE POTER



Nota. Elaboración propia (2025) investigada en (co createy, 2024)

Amenazas de Nuevas Entradas. La amenaza de nuevos competidores se presenta como una fuerza de intensidad alta en el mercado donde opera World Solar. Las regulaciones ARCONEL 005/24 y 006/24 han creado un marco normativo favorable que facilita la entrada de nuevos actores al mercado fotovoltaico, reduciendo significativamente las barreras regulatorias tradicionales. La crisis energética que atraviesa Ecuador desde octubre de 2023 ha generado una demanda insatisfecha considerable, lo que hace atractivo el mercado para potenciales entrantes. Adicionalmente, la tecnología fotovoltaica se ha estandarizado progresivamente, haciendo que el conocimiento técnico especializado sea más accesible. Esta situación representa riesgos concretos para World Solar, particularmente la posible entrada de empresas de mayor envergadura desde las principales ciudades del país, competidores internacionales que podrían aprovechar los incentivos gubernamentales, y emprendedores locales con estructuras de costos más bajas.

Poder de Negociación de Proveedores. La Dependencia de World Solar para funcionar es total y el poder de los proveedores es medio-alto. Capacidad negociadora de los compradores: La empresa depende en gran medida de proveedores internacionales localizados principalmente en China, Estados Unidos y Europa, lo que limita sus opciones de negociación. La cadena de suministro local es limitada, con pocos distribuidores nacionales capaces de ofrecer equipos certificados. Compradores la volatilidad del tipo de cambio dólar/peso ecuatoriano es un elemento adicional de incertidumbre que afecta directamente los costos de

importación. Pero Existen formas de atenuar la situación, a través de alianzas con distribuidores locales, contratos a largo plazo para fijar precios y diversificación geográfica de proveedores.

Poder de Negociación de Compradores. Mide cuánta influencia tienen los compradores para exigir mejores precios o condiciones. Analiza el poder de la competencia que ya se encuentra en el mercado, para así lograr un punto de negociación con los clientes. Analizando las cinco fuerzas de Porter para World Solar, se encuentra un entorno competitivo complejo en el mercado de energías renovables en el cantón Antonio Ante. Esta evaluación permite identificar los factores críticos de rentabilidad y sustentabilidad en el negocio fotovoltaico de Ecuador.

Amenaza de Productos Sustitutos. Amenaza de productos sustitutos, medios en el mercado de World Solar. Entre los sustitutos inmediatos se encuentra la solar térmica se encuentra para calentar agua, los mini sistemas eólicos en áreas donde haya viento y los generadores diésel, que han resurgido en momentos de crisis energética. Calentar agua, los mini sistemas eólicos en áreas donde haya viento y los generadores diésel, que han resurgido en momentos de crisis energética. Entre los sustitutos indirectos se encuentran principalmente se encuentra la red eléctrica tradicional, que a pesar de sus actuales deficiencias sigue siendo el principal competidor, y los programas de eficiencia energética, que disminuyen la necesidad de nueva generación. Tradicional, que a pesar de sus actuales deficiencias sigue siendo el principal competidor, y los programas de eficiencia energética, que disminuyen la necesidad de nueva generación. El beneficio distintivo de World Solar es su compromiso con la sostenibilidad, la reducción de emisiones y la Independencia energética a futuro, algo que los sustitutos convencionales no pueden proporcionar.

Rivalidad entre Competidores Existentes. Determina lo difícil o fácil que es para las nuevas empresas competir en el mercado. rivales: Analiza qué tan influyentes son los proveedores en términos de precios y condiciones. poder de negociación los compradores: Mide cuánta influencia tienen los compradores para exigir mejores precios o condiciones. Amenaza de sustitutos: analiza la posibilidad de que los servicios o productos sustitutos puedan llegar a desplazar a los actuales. La rivalidad entre los actuales competidores. poder de la competencia que ya se encuentra en el mercado, para así lograr un punto de negociación con los clientes. Las cinco fuerzas de Porter para World Solar, se encuentra un entorno competitivo complejo en el mercado de energías renovables en el cantón Antonio Ante. La evaluación permite identificar los factores críticos de rentabilidad y sustentabilidad en el negocio fotovoltaico de Ecuador.

Implicaciones Estratégicas. Solar necesita desarrollar medidas defensivas prioritarias para consolidar las barreras de entrada construyendo una marca local fuerte y forjando

relaciones exclusivas con proveedores. diferenciación a través de los servicios, ofreciendo una solución completa de consultoría, instalación, mantenimiento y financiamiento, es una gran oportunidad para diferenciarse de la competencia. programas de fidelización a través de servicios de mantenimiento y garantías extendidas disminuyen el poder de negociación de los compradores.

Las estrategias ofensivas deben aprovechar la crisis energética nacional y promover a World Solar como la solución confiable ante los cortes de energía. La expansión geográfica planificada a cantones vecinos como Otavalo e Ibarra debe realizarse antes de que lleguen competidores más grandes. Las alianzas estratégicas con cajas de ahorro, municipalidades y ONG pueden ampliar el mercado al que se puede llegar y generar mayores barreras de entrada. El mercado es altamente competitivo, pero también abre oportunidades para World Solar si logra aprovechar su posición como pionera local y la demanda que está creando la crisis energética nacional. La clave del éxito será diferenciarse con un servicio integral de mayor calidad y a costos competitivos.

1.2. Proceso investigativo metodológico

1.2.1. Enfoque de investigación

Según lo mencionado por Sánchez (2019) el presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas estructuradas y análisis de indicadores: que busca medir, analizar y comprobar, a través de datos numéricos y estadísticos, los factores que influyen en el permite probar hipótesis, medir datos, y obtener resultados generalizados de una población determinada, garantizando precisión y objetividad en el análisis; no solo se pretende describir la situación actual de la empresa, sino también proyectar escenarios de comercialización sustentados en evidencias numéricas. Así mismo, (Herández Sampiere y otros, 2014) afirma que el enfoque cuantitativo es útil para investigaciones aplicadas a la gestión empresarial, en vista de que posibilita la identificación de patrones, la comparación de resultados, y la formulación de estrategias basadas en información confiable y medible.

1.2.2. Tipo de Investigación

la investigación fue tipo cuantitativa la cual se realizó mediante la aplicación de encuestas basada en los aspectos: Cumplimiento de la visión, misión y objetivos; análisis situacional; el posicionamiento geográfico, la metodología Marketing Mix y la evaluación global estratégica; este tipo de investigación como justificar las respuestas de la encuesta, proponiendo acciones concretas para mejorar su posicionamiento y ventas en energía fotovoltaica. Determinando que la investigación descriptiva se enfoca en resolver problemas específicos y prácticos, en este caso, cómo promover y vender energía fotovoltaica de manera

efectiva, ayuda a entender qué estrategias funcionan mejor, cuáles son las necesidades del mercado y cómo adaptar las acciones para lograr un mayor impacto.

Por su parte Vera (2015, como se citó en Salazar, 2020) expresa que la investigación cuantitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. Cuantitativa: Se analizaron aspectos no numéricos, como percepciones, actitudes, fortalezas y debilidades, mediante entrevistas y análisis de contenido.

Investigación proyectiva. Consistió en precisar las respuestas de la encuesta y dar posibles soluciones a un problema o necesidades encontradas de forma empírica, para mejorar la estructura administrativa y de comercialización de la empresa World Solar; tal como menciona Hurtado (2010), “intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de investigación, implica pasar por los estadios: explorar, describir, comparar, predecir y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar” (p. 248). Este tipo de investigación normalmente se usan en estudios de ingeniería, contables o administración (Hurtado, 2023).

1.2.3. Métodos, técnicas e instrumentos encuesta

Para el desarrollo de la investigación orientada al diseño de un plan estratégico de comercialización de la empresa World Solar, se utilizaron métodos y técnicas que garantizaron la validez y confiabilidad de la información obtenida.

Método deductivo. El método deductivo aplicado en el nivel macro a lo micro de la empresa Word Solar, se refiere a un proceso de razonamiento por parte de un análisis amplio del mercado global de la energía solar y los factores que lo influyen, en la aplicación de los principios generales de la empresa y su estrategia específica. Este método permite a la empresa tomar decisiones específicas y estratégicas al considerar el panorama completo antes que en los detalles de sus operaciones.

Técnicas e instrumentos. Para la empresa como Word Solar, el uso de encuestas en la investigación es fundamental para comprender a sus clientes, identificar oportunidades y mejorar sus productos y servicios. A continuación, se detallan las técnicas e instrumentos clave para llevar a cabo una encuesta efectiva, la misma que se basó en el planeamiento de la investigación de (Zambelli, 2019), este tipo de encuesta fue considerado como modelo para el proceso de implementación del Plan Estratégico. Se toma como base de su estructuración a la investigación propuesta por Cornejo et al. (2017) se aplicó a un promedio de 125 encuestados.

Según García (1993, como se citó en Chiner, 2020), una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación. La medición mediante encuesta puede ser efectuada, y de hecho es el procedimiento más frecuente, podemos conocer opiniones, actitudes, creencias, condiciones de vida, etc.

1.2.4. Población y censo

Es el conjunto universo de las unidades de análisis, la población puede ser de finito o infinito, entre ellos se toma en cuenta: Clientes actuales recurrentes en los 5 últimos años. Clientes internos, clientes externos, empresarios, domiciliarios y fincas agrícolas.

Censo. Al contar con una población finita de investigación, se consideró el análisis de las 125 personas que participaron en el censo. Según lo que nos explica Narváez (2023), “Se analiza todos los miembros de una población, la cual hace énfasis al conjunto de todas las observaciones”, al contar con el estudio de toda la población, las conclusiones son a detalle y precisas. La investigación será de manera interna (Propietario y jefe departamento de comercialización de World Solar) y externa (población, expertos), puesto el objetivo es implementar un plan estratégico de comercialización de energía de mejora para el personal y en la operación diaria, se requiere analizar a los clientes externos en donde se conocerá las necesidades, mejorará, y calidad de servicio. Se evaluará las decisiones establecidas con anterioridad por la gerencia. El objetivo de la encuesta fue conocer los datos relevantes que estén documentados en el plan de estratégico que mejoren el rendimiento de comercialización de la empresa World Solar.

1.3. Análisis de resultados

Se realiza el análisis de encuestas aplicadas a clientes actuales recurrentes en los 5 últimos años. Clientes internos, externos, empresarios, domiciliarios y fincas agrícolas, que según el estudio de la oferta de comercialización se determina que las energías renovables son aquellas que se obtienen a partir de fuentes naturales (el sol, el viento, el agua), por lo que su principal característica es que son inagotables y no producen emisiones de gases de efecto invernadero, sin embargo, las ventajas es ayudar a potenciar el autoconsumo, y ahorrar la electricidad producida por las hidroeléctricas, combaten el cambio climático, son recursos gratuitos e inagotables, uno de los factores es la reducción de la dependencia de países productores de energía; tienen un impacto de influencia como el impacto arquitectónico de las ciudades y la identificación de fenómenos naturales (REPSOL, 2023), además se requiere su capacidad máxima de World Solar utiliza como medios de comunicación las redes sociales;

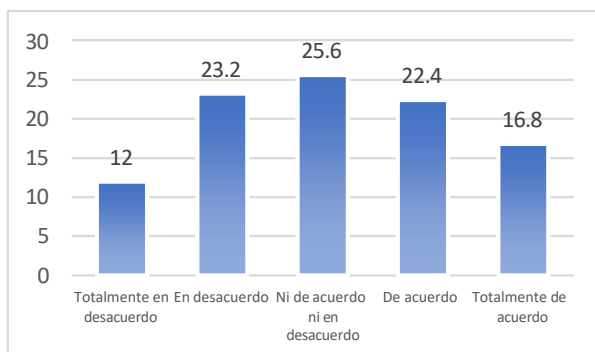
Facebook; con estos aspectos se considera mejorar y diseñar un plan estratégico, donde se pueda direccionar a la empresa, con objetivos y metas claras mejorando la calidad del servicio

Sin embargo, en el proceso del Plan estratégico, es una herramienta que define hacia dónde camina una organización y qué acciones se realizará para lograr los objetivos. Por lo general, un Plan Estratégico incluirá las declaraciones de Visión y Misión de una empresa, los objetivos a largo plazo, determina la elaboración de un plan de acción para avanzar hacia la dirección correcta: Puede brindar claridad y enfoque de la organización (Martins, 2025), definiendo a sus colaboradores ya que mencionan que no tienen todo lo necesario.

La encuesta se desarrolló en 5 parámetros de investigación en referencia a conocer el desarrollo de la empresa World Solar: Cumplimiento de la Misión y objetivos; el análisis situacional interno y externo; Posicionamiento geográfico; Marketing Mix (producto/servicio/instalación, mantenimiento); Marketing Mix (Precio, Plaza, Distribución, Promoción) y la Evaluación Global del Plan estratégico. Determinando su importancia para el desarrollo de la propuesta el diseño de un Plan estratégico de comercialización, basado en la teoría de FODA, las 5 fuerzas de Porter y en el Principio de PESTEL, para definir cada elemento fundamental para su socialización y sustentabilidad esperada, por la empresa en mención.

Figura 3

Pregunta 1. La visión de WORLD SOLAR es explícita y reconocida por los colaboradores.



Nota. Elaboración propia (2025) Análisis de respuesta de la empresa World Solar.

Análisis estadístico e interpretación

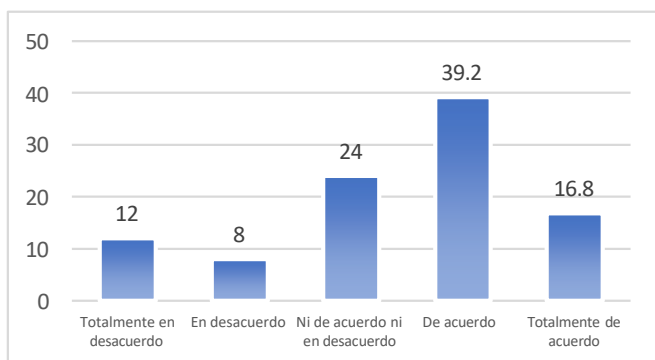
De acuerdo con los resultados obtenidos, un alto porcentaje de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo, totalmente en desacuerdo o indiferente frente a la afirmación sobre el conocimiento de la visión de la empresa, lo que refleja un desconocimiento significativo respecto a la existencia o difusión de la visión de World Solar. Mientras un mediano porcentaje de los participantes señala estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, evidenciando que sí reconoce la visión institucional.

Estos resultados permiten concluir que, aunque existe un grupo de colaboradores que identifica la visión empresarial, la mayoría desconoce o no la percibe con claridad, lo que limita

la alineación estratégica y la cohesión organizacional. Este hallazgo representa una oportunidad para que World Solar fortalezca la comunicación interna, la difusión y promoción de su visión, de manera que esta se convierta en un elemento inspirador y compartido que oriente las acciones de todos los niveles de la organización. En consecuencia, reforzar este aspecto no solo incrementará la identificación de los colaboradores con los objetivos institucionales, sino que también permitirá consolidar la trascendencia de la empresa en la oferta y demanda de sus servicios.

Figura 4

Pregunta 2. Los objetivos comerciales se comunican de manera eficaz en toda la organización.



Nota. Elaboración propia (2025) Metas comerciales efectivas en la organización World Solar

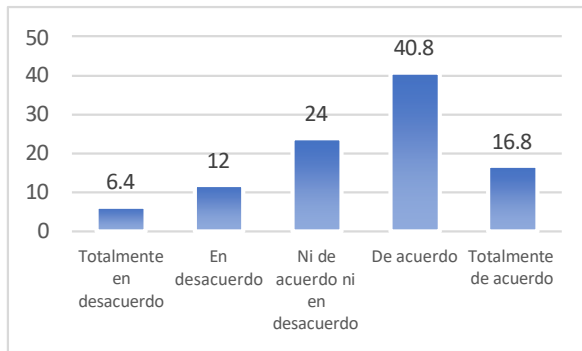
Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados muestra que un 44% que es un promedio bajo la métrica de los encuestados ubican entre las opciones totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o indiferente, lo que refleja que casi la mitad de los colaboradores percibe desconocimiento o falta de claridad respecto a las metas comerciales de la empresa. En desconformidad, el 56% declara en un nivel de puntaje medio que ésta de acuerdo o totalmente de acuerdo, indicando que sí reconoce la existencia de los objetivos de World Solar.

Este espacio brinda la seguridad que, una mayoría divisa una adecuada trasmisión de los objetivos, existe un nivel considerable de desconocimiento que podría delimitar la estratégica de la organización. No obstante, el hecho es más de la mitad de los participantes ratifican con claridad los objetivos, forma un indicador positivo que aporta a la seguridad organizacional y fortalece la empresa. Se reconoce un avance en la comunicación de los objetivos, en efecto hay reforzar los equipos de socialización interna, con el fin de asegurar que sean alcanzados por la totalidad de los participantes.

Figura 5

Pregunta 3. La empresa ha cumplido de forma consistente con los objetivos de crecimiento establecidos desde 2019.



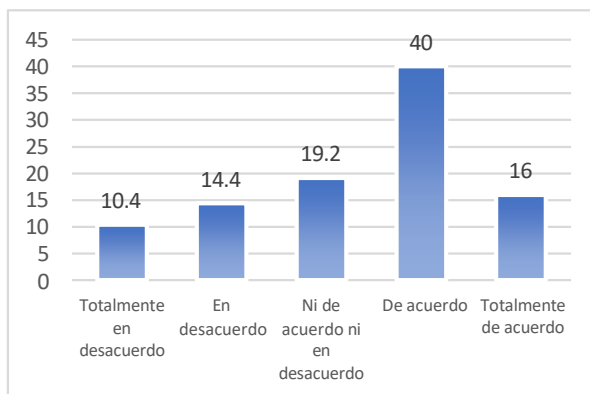
Nota. Elaboración propia (2025) Acatamiento de los objetivos en incremento.

Análisis estadístico e interpretación

Según el 38,40% se ubican entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o imposible, lo que indica que este grupo de participantes desconocen con claridad el cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa. Esta respuesta puede estar asociada a la falta de comunicación interna que permitan evidenciar los avances logrados desde 2019. En oposición, un 61,60% de los colaboradores revelaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, refleja que la mayoría reconoce que World Solar sí ha cumplido de forma consistente con sus objetivos de crecimiento. Este resultado establece un indicador positivo que respalda la solidez de la gestión y su capacidad para adelantar sus metas estratégicas. Los resultados son positivos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, aunque existe un porcentaje significativo de personas que desconoce, esto se proyecta con la necesidad de reforzar la comunicación interna y la socialización de resultados, sea más claro en confianza en toda la organización.

Figura 6

Pregunta 4 Hay concordancia entre la visión de la empresa y las acciones comerciales ejecutadas.



Nota. Elaboración propia (2025) Relación visión y acciones comerciales.

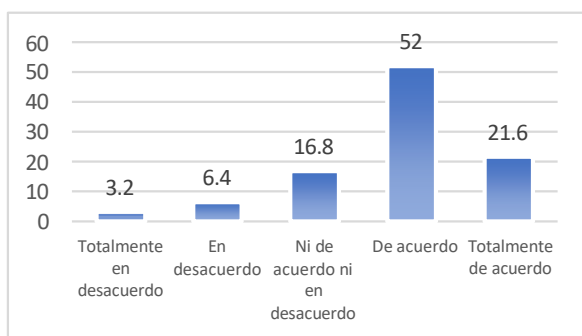
Análisis estadístico e interpretación

Los resultados muestran que un 44% se posicionan entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o indiferente, lo que evidencia que una parte importante de los colaboradores desconoce o no percibe una relación clara entre la visión de la empresa y las acciones comerciales que se ejecutan. Considerando que, el 56% de los encuestados mencionan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, esto refleja que más de la mitad de los encuestados reconoce que sí existe concordancia entre la visión y las acciones comerciales hechas por World Solar. Esto resulta positivo para la logrado orientar sus actividades hacia el cumplimiento estratégico, generando coherencia entre lo que plantea y lo que ejecuta.

No obstante, la valoración favorable respecto a la concordancia de la visión y acciones comerciales, indica que es necesario fortalecer los módulos de comunicación, seguimiento de manera que todos los encuestados identifiquen claramente las actividades comerciales que permitirá consolidar la estratégica y aumentar la confianza en la gestión empresarial.

Figura 7

Pregunta 5. WORLD SOLAR lleva a cabo un análisis regular sobre las condiciones del mercado y la competencia.



Nota. Elaboración propia (2025) Análisis de las condiciones de mercado y competencia

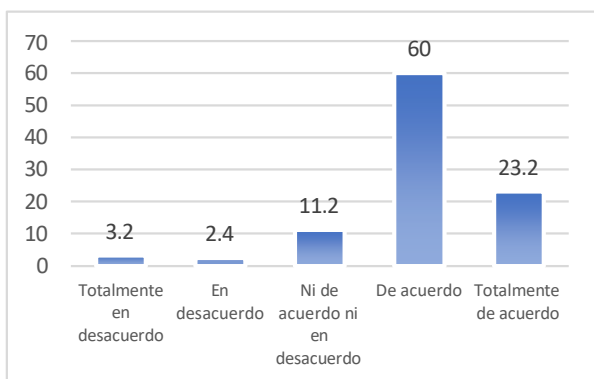
Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados evidencia que un 26,40% de los encuestados se ubica entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o indiferente, lo que indica que este grupo de colaboradores desconoce la existencia de un análisis sistemático sobre la competencia y las condiciones del mercado en el sector. Esto refleja la necesidad de fortalecer la comunicación interna y evaluaciones que la empresa realice en este ámbito. En contrariedad, el 73,60% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, esto demuestra que la mayoría de los participantes reconoce que World Solar sí despliega un análisis regular de su entorno competitivo. Esto constituye un indicador positivo que respalda la capacidad de la empresa para identificar tendencias del mercado y monitorear a la competencia. No obstante, pese a la valoración favorable, los resultados también sugieren que World Solar debe seguir mejorando sus estrategias de comercialización en relación con sus competidores, aprovechando

los análisis realizados para diseñar tácticas más efectivas de posicionamiento y diferenciación en el mercado. La percepción general es que la empresa cumple con el análisis del entorno y de la competencia, pero persiste un porcentaje de colaboradores que desconoce estos esfuerzos, lo cual resalta la importancia de fortalecer la socialización de los resultados de dichos análisis y transformarlos en estrategias competitivas más visibles y sostenibles.

Figura 8

Pregunta 6. Se consideran los factores externos (regulación, tecnología, economía) en la planificación estratégica.



Nota. Elaboración propia (2025) Elementos externos.

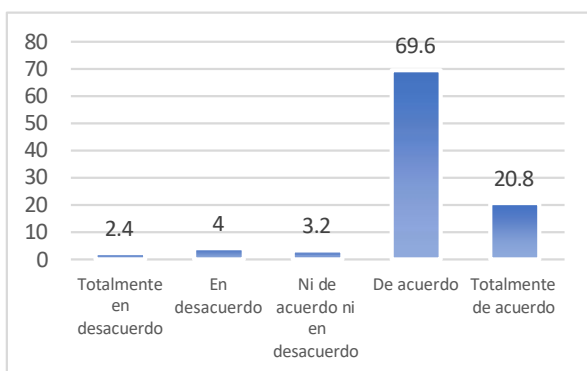
Análisis estadístico e interpretación

Del análisis revelan que un 16,80% de los encuestados se ubica entre totalmente en desacuerdo, desacuerdo e indiferente, refleja que este grupo de participantes desconocen claramente los factores externos, como economía, tecnología y en la planificación estratégica de la empresa. Esta percepción puede deberse a una limitada socialización de los procesos de planificación o a la falta de evidencias claras sobre los factores se integran en las decisiones estratégicas. En oposición, un 83,20% de los participantes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que la gran mayoría reconoce que World Solar sí agrega factores externos en especial los relacionados con la tecnología, economía dentro de su planificación estratégica, resulta un indicador positivo, se evidencia que la empresa tiene en cuenta variables del entorno que pueden afectar directamente su competitividad.

Estos efectos muestran una tendencia muy favorable hacia la integración de los factores externos de estrategia empresarial. Sin embargo, la existencia pocos encuestados que desconoce este proceso, sugieren la necesidad de reforzar la comunicación interna para poder tomar decisiones estratégicas de World Solar.

Figura 9

Pregunta 7, Se identifican y utilizan de manera efectiva las fortalezas internas de la empresa.



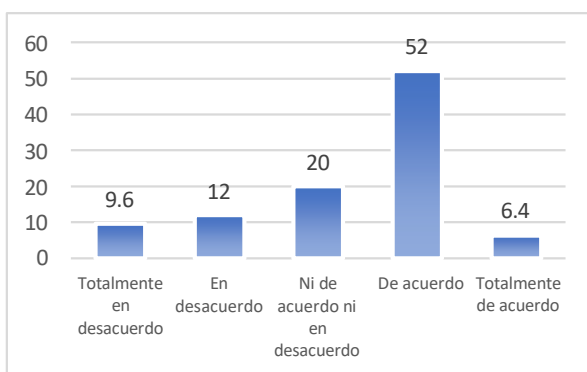
Nota. Elaboración propia (2025) Posiciones internas

Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados refleja un 90,40% manifestante estar totalmente de acuerdo que la empresa identifica y utilice de manera efectiva sus posiciones fortalezas internas, evidenciando una alta capacidad en el aprovechamiento de los recursos, competencias y ventajas competitivas de World Solar; mientras que un 9,60% indicaron estar negativamente su desacuerdo, aun siendo minoría, puede afectar en la confianza estratégica dentro de la organización.

Figura 10

Pregunta 8. Los riesgos identificados en el entorno externo han sido gestionados de manera efectiva.



Nota. Elaboración propia (2025) Inseguridades del entorno externo

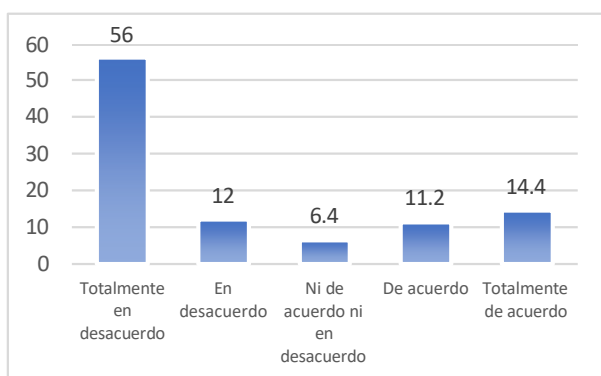
Análisis estadístico e interpretación

En la inseguridad identificada se considera un 58,40% que evidencia un nivel de aceptación superior y su vez identifican acciones que permitan anticipar las amenazas. Este resultado puede estar asociado a la existencia de políticas preventivas, mecanismos de monitoreo continuo y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno; mientras que el 41,60% de los encuestados manifiesta desacuerdo con esta afirmación, lo cual indica que aún

persisten percepciones de vulnerabilidad o áreas de mejora en la gestión de riesgos. Esta diferencia puede deberse a la falta de comunicación clara sobre las acciones implementadas, a la insuficiencia de medidas en ciertos ámbitos críticos (como lo regulatorio, lo tecnológico o lo económico) o a experiencias previas donde los riesgos no fueron abordados de manera oportuna. Aunque la mayoría reconoce avances positivos en la gestión de riesgos externos, el nivel de aceptación no es pleno, lo cual señala la necesidad de reforzar las estrategias para lograr una mayor confianza en la efectividad de los mecanismos aplicados.

Figura 11

Figura 9. La empresa cuenta con una adecuada cobertura territorial en el mercado nacional.



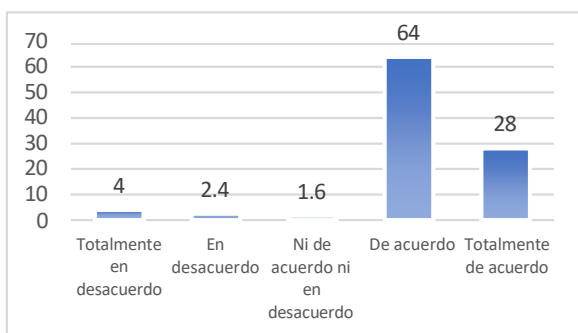
Nota. Elaboración propia (2025) Posicionamiento Geográfico de la empresa

Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados revela que un 74,40% de los encuestados se ubicó entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o indiferente, lo que refleja que la mayoría de los colaboradores desconoce o no percibe que World Solar cuente con una cobertura territorial adecuada en el mercado nacional. Por otro lado, solo un 25,60% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que una minoría de los participantes reconoce que la empresa sí aprovecha de manera adecuada su cobertura en el territorio nacional. Aunque este resultado demuestra que existen esfuerzos en este aspecto, la baja proporción de aceptación señala que la cobertura actual no es suficiente o no resulta visible para la mayoría de los colaboradores. Los resultados muestran que la cobertura territorial constituye una de las principales áreas de mejora para World Solar, ya que la percepción mayoritaria apunta a una presencia limitada en el mercado nacional. Este hallazgo plantea la necesidad de fortalecer las estrategias de expansión geográfica y mejorar la comunicación del alcance territorial, de modo que la empresa logre mayor posicionamiento y competitividad a nivel nacional.

Figura 12

Pregunta 10. La expansión geográfica de WORLD SOLAR se realiza de forma planificada y sostenible.



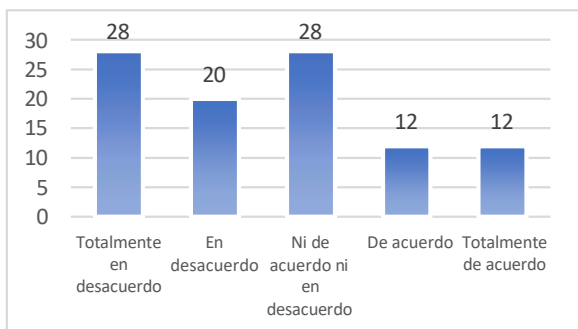
Nota. Elaboración propia (2025) Expansión geográfica.

Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados muestra que un 8% de los encuestados se ubica entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o indiferente, lo que indica que una minoría de colaboradores desconoce o no percibe que la expansión geográfica de World Solar se realice de manera planificada y sostenible. El 92% de los participantes están de acuerdo que la empresa World Solar tiene su expansión geográfica de forma estructurada, planificada y sostenible, lo que ha logrado la empresa establecer sus estrategias de crecimiento.

Figura 13

Pregunta 11. Los clientes perciben a la empresa como una opción accesible en su región.



Nota. Elaboración propia (2025), el cliente descubre una opción accesible.

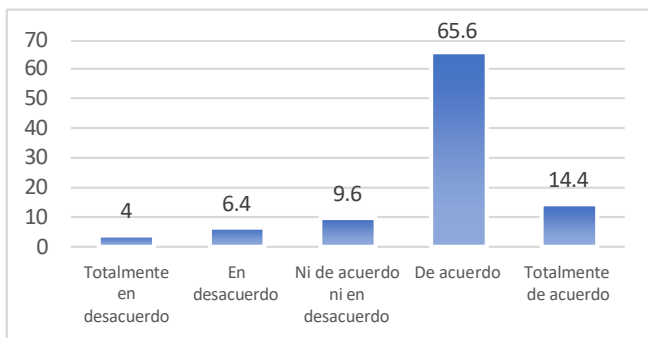
Análisis estadístico e interpretación

El 76% de los encuestados se ubican en los niveles negativos reflejando que los clientes no consideran a World Solar como una opción viable en su región, sobre los productos y servicios que ofrece; mientras que el 24% siendo una opción limitada desconoce la accesibilidad la empresa. Los resultados señalan que World Solar enfrenta desafíos importantes en cuanto a la accesibilidad percibida por los clientes en su región. Esto evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación, promoción y acercamiento al cliente, con el fin de mejorar la

visibilidad, la percepción de disponibilidad de sus servicios y, por ende, incrementar su competitividad y penetración en el mercado regional.

Figura 14

Pregunta 12. Los servicios de instalación ofrecidos por WORLD SOLAR cumplen con altos estándares de calidad.



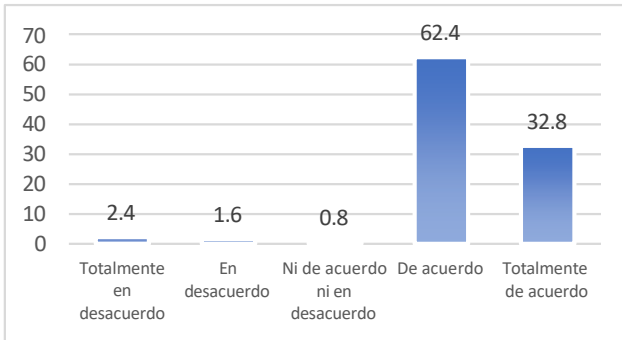
Nota. Elaboración propia (2025) bases ofertadas con tipos de calidad.

Análisis estadístico e interpretación

Los resultados muestran que el 79,40% de los encuestados considera que los servicios de instalación de World Solar son de alta calidad, siendo una fortaleza institucional. Esta Opinión positiva indica que la empresa ha sido constante en sus criterios de instalación, mantenimiento y servicios, creando confianza y satisfacción en la mayoría de sus clientes. Sin embargo, un 28,60% se mostró insatisfecho, demostrando que existe un segmento de clientes o colaboradores que encuentra fallas en ciertos puntos de los servicios, como la variedad de productos, las instalaciones, el mantenimiento o las condiciones de financiamiento. Este El resultado indica que, si bien la empresa tiene estándares altos en general, se deben detectar y trabajar en las áreas en donde la percepción de la calidad se puede mejorar y así. En maximizarla percepción de la calidad se puede mejorar y así maximizar la satisfacción del cliente y reforzar la propuesta de valor la satisfacción del cliente y reforzar la propuesta de valor. Los resultados reflejan que la calidad de los servicios de instalación es una fortaleza destacada de World Solar, pero también señalan oportunidades de mejora en la comunicación de la oferta de servicios y en la atención a los detalles que impactan directamente en la experiencia del cliente. Implementar acciones correctivas en estas áreas permitirá consolidar aún más la percepción positiva de la empresa en el mercado.

Figura 15

Pregunta 13. El mantenimiento preventivo y correctivo satisface las expectativas de los clientes.



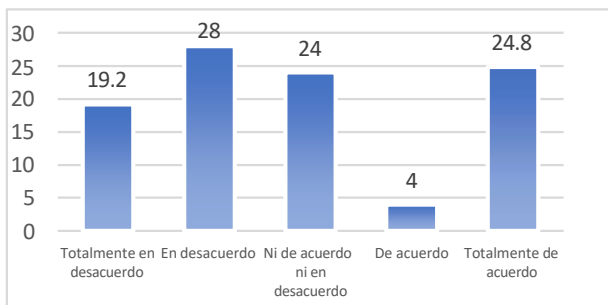
Nota. Elaboración propia (2025) Mantenimiento preventivo y correctivo.

Análisis estadístico e interpretación

El 95,20% de los encuestados consideran que el mantenimiento preventivo y correctivo que realiza la empresa World Solar satisface las expectativas de los clientes, fortaleciendo su liderazgo en el cantón; mientras que el 4,08% que es una minoría representan la necesidad de mejorar mediante la aplicación de estrategias que contribuyan a mejorar y consolidar la calidad y asegurar el liderazgo empresarial en el mercado local y su proyección al mercado nacional.

Figura 16

Pregunta 14 La empresa ofrece opciones de financiamiento adecuadas para diferentes perfiles de clientes.



Nota. Elaboración propia (2025) Oferta de financiamiento.

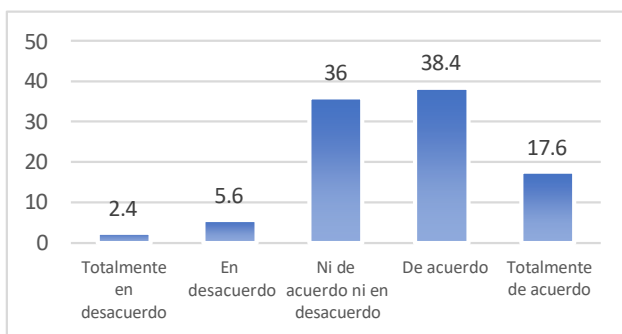
Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados indica que un 71,20% de los encuestados considera que las opciones de financiamiento ofrecidas por World Solar no son adecuadas para los diferentes perfiles de clientes, lo que representa un riesgo importante para la empresa. Se sugiere que la oferta de financiamiento no cubre necesidades de diversos segmentos de clientes, lo cual podría afectar la captación de nuevos clientes y limitar mercado. En oposición, el 28,80% consideran que el financiamiento es aceptable, reflejando que existe un grupo minoritario que percibe la oferta como adecuada, aunque aún no alcanza un nivel satisfactorio general. Los resultados evidencian que la estrategia de financiamiento requiere revisión y ajuste, de manera que se puedan diseñar alternativas más flexibles y adaptadas a distintos perfiles de clientes. Atender

esta área permitirá reducir riesgos, mejorar la percepción de accesibilidad de los servicios y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de World Solar en el mercado

Figura 17

Pregunta 15. Los productos fotovoltaicos comercializados cumplen con criterios de innovación y eficiencia energética



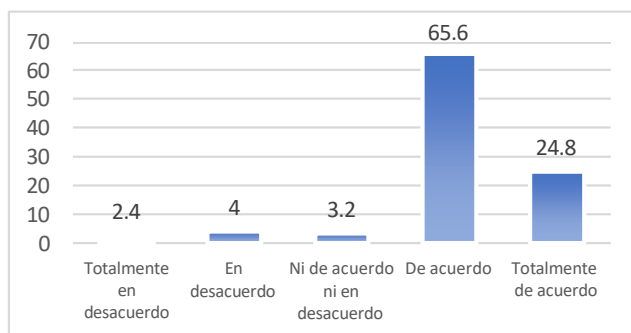
Nota. Elaboración propia (2025) Criterios de innovación y eficiencia.

Análisis estadístico e interpretación

En los resultados determinados en la percepción de los productos fotovoltaicos que comercializa la empresa World Solar, determinan que el 56% si cumplen en su totalidad con los criterios de innovación y eficacia, identificando un nivel medio de aceptación; mientras que el 44%, manifiestan su insatisfacción, el mismo que es por el desconocimiento de las características de los productos de la oferta presentada; evidenciando la necesidad de fortalecer la comunicación para generar la ampliación del mercado y su comercialización.

Figura 18

Pregunta 16.- El servicio de postventa es un factor diferenciador frente a la competencia.



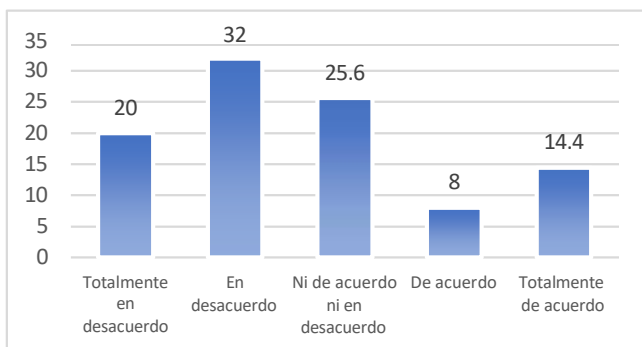
Nota. Elaboración propia (2025) Servicio de postventa frente a la competencia.

Análisis estadístico e interpretación

Los servicios de posventa de World Solar, según los resultados reflejan que el 90,40% representan la diferencia de la competencia, asimilando un alto nivel de aceptación y reconocimiento clave de la propuesta de la empresa; mientras que el 9,60%, siendo un nivel bajo de aceptación; determina la necesidad de mantener un nivel monitoreo constante y plantear reajustes para continuar con el liderazgo de la empresa.

Figura 19

Pregunta 17. El portafolio de servicios está alineado con las necesidades actuales del mercado.



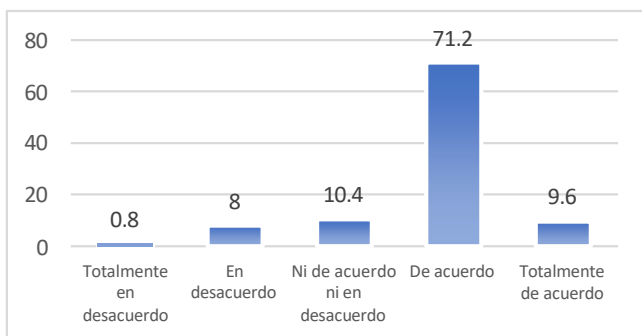
Nota. Portafolio de necesidades actuales en el mercado.

Análisis estadístico e interpretación

Frente a la oferta de un portafolio de necesidades identificadas se determina que el 77,60% de la población perciben negativamente que la empresa no mantiene niveles actuales frente al mercado, determinando la necesidad de revisar, reorganizar y ajustar su oferta de servicios; mientras que el 22,40%, manifestaron su reconocimiento; sin embargo deja la alerta de tomar medidas correctivas a tiempo, con la finalidad de optimizar su rendimiento y responder eficazmente con los requerimientos de los clientes.

Figura 20

Pregunta 18. La política de precios de WORLD SOLAR es competitiva en relación con el mercado nacional.



Nota. Elaboración propia (2025) competición Política de precios.

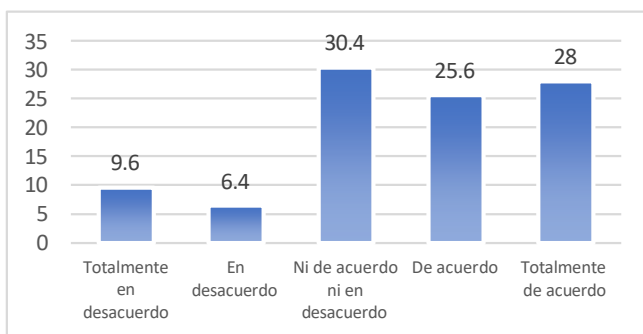
Análisis estadístico e interpretación

Sobre la política de precios que significa ser competitiva, reflejando un nivel alto de confianza por parte del 88,80% de los clientes; al ser percibido los precios de los productos como justos y asequibles a los que se oferta en el mercado nacional. Es de importancia que la empresa tome decisiones concretas frente a lo que manifiestan el 11,20% de los clientes de que son poco competitivos; representando en el interno de la empresa una preocupación que debe de

establecer estrategias de mejora que contribuyan a cimentar los niveles de confianza y aceptación por parte de los clientes.

Figura 21

Pregunta 19. La estructura de precios es percibida como justa en función del valor recibido por el cliente.



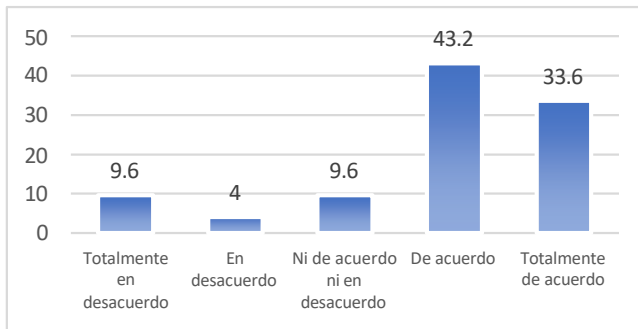
Nota. Elaboración propia (2025) percepción de la estructura de precios.

Análisis estadístico e interpretación

El 53,60% de los encuestados descubre que la estructura de precios de World Solar es justa en relación con el valor que representa un nivel medio de aceptación. Esta percepción refleja que algo más de la mitad de los clientes reconoce que la relación adecuada, aunque aún existe margen para mejorar la percepción de equidad y accesibilidad. Un 46,40% de los colaboradores considera que la estructura de precios es inadecuada para la empresa, especialmente considerando los niveles de ingresos económicos de los clientes. Esta percepción negativa señala que, para aumentar la satisfacción y confianza la empresa debe diseñar estrategias de financiamiento y flexibilidad de pagos, adaptadas a distintos perfiles de clientes. Los resultados muestran que, si bien existe un reconocimiento parcial de la justicia de la estructura de precios, World Solar tiene la oportunidad de fortalecer la percepción de equidad mediante estrategias de financiamiento y ajustes en su oferta, contribuyendo así a incrementar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado.

Figura 22

Pregunta 20. La empresa utiliza canales de distribución eficientes que garantizan disponibilidad de sus productos.



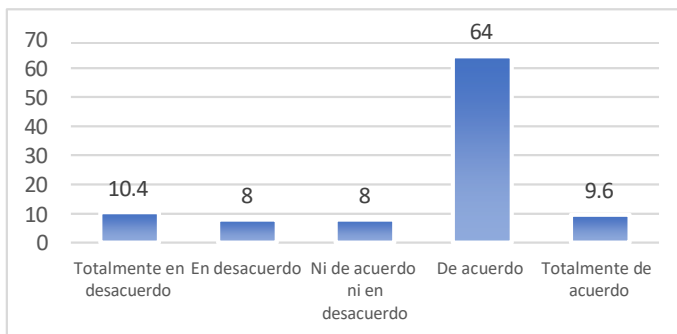
Nota. Elaboración propia (2025) fuentes de distribución.

Análisis estadístico e interpretación

El 76,80% descubren que World Solar utiliza canales de distribución eficientes, lo que garantiza la disponibilidad de sus productos esto es positivo, refleja que la empresa ha logrado implementar mecanismos eficientes de distribución, utilizando herramientas como redes sociales, ferias, exposiciones y otros medios, que permiten una adecuada conexión entre la oferta y la demanda. Por otro lado, un 23,20% manifestaron un desconocimiento respecto a los canales de distribución, lo que indica que existe una brecha en la comunicación interna o externa sobre la disponibilidad y acceso a los productos estos canales de distribución respaldan la disponibilidad de sus productos, se requiere fortalecer la comunicación de manera efectiva a los clientes las opciones de acceso a los productos, consolidando así la eficiencia y competitividad de la empresa.

Figura 23

Pregunta 21. Los tiempos de entrega e instalación son oportunos y cumplen con lo prometido.



Nota. Elaboración propia (2025) Tiempo de entrega e instalación oportuna.

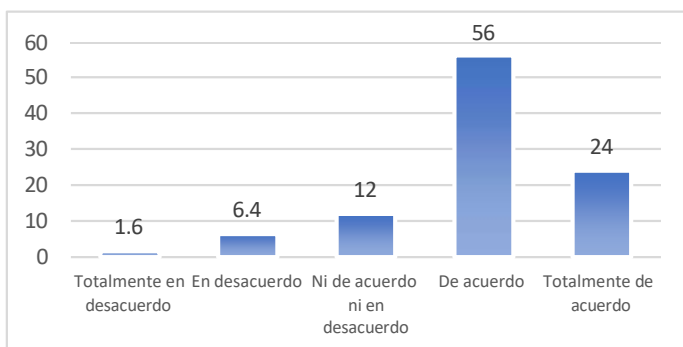
Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados indica que un 73,60% de los encuestados percibe que los tiempos de entrega e instalación de los productos y servicios de World Solar son oportunos y cumplen con lo prometido, lo que refleja un alto nivel de aceptación. Además, un 26,40% manifestaron ciertos niveles de insatisfacción, en atender estas áreas permitirá optimizar la experiencia del cliente y reforzar la confiabilidad de la empresa. Los resultados muestran que World Solar mantiene un desempeño sólido en cuanto a tiempos de entrega e instalación,

constituyendo una fortaleza competitiva, aunque es recomendable realizar un seguimiento continuo y ajustes puntuales para reducir la insatisfacción y asegurar la satisfacción plena de todos los clientes.

Figura 24

Pregunta 22. Las estrategias de promoción que generan confianza del cliente



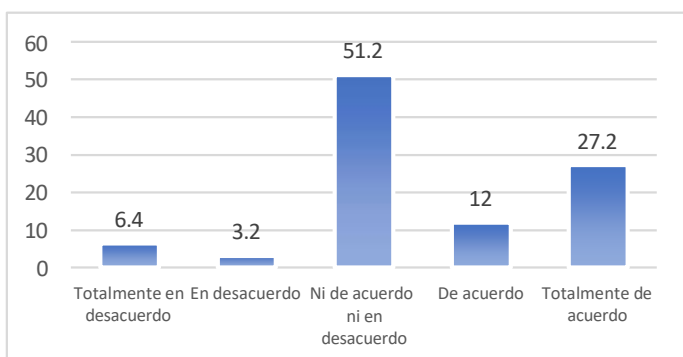
Nota. Elaboración propia (2025) estrategias de promoción que generan confianza del cliente.

Análisis estadístico e interpretación

Los resultados muestran que las estrategias de promoción son efectivas y contribuyen significativamente a la confianza del cliente, aunque se recomienda implementar acciones complementarias que reduzcan la desconfianza percibida y refuercen la percepción positiva de todos los segmentos del mercado, garantizando así la sostenibilidad del posicionamiento de la empresa. Determinando que el 80% de los encuestados perciben a la empresa World Solar que las estrategias implementadas generan niveles de confianza en los usuarios; mientras que el 20% mantienen un nivel de pensamiento negativo, que influye en los beneficios del cliente. Lo que afectaría la consolidación de las relaciones comerciales en la demanda local.

Figura 25

Pregunta 23. El posicionamiento de la marca se ha fortalecido a través de campañas efectivas de marketing.



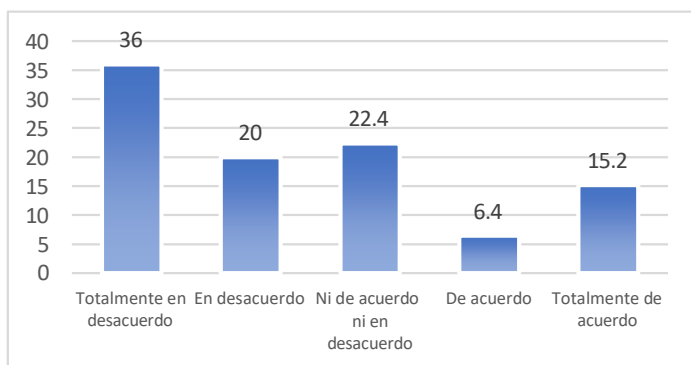
Nota. Elaboración propia (2025) posicionamiento de la marca.

Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados indica que un 60,80% de los encuestados percibe que el posicionamiento de la marca de World Solar presenta un nivel bajo, lo que constituye un riesgo potencial que debe ser analizado cuidadosamente desde el entorno interno de la empresa, la percepción negativa podría generar oportunidades para que empresas rivales con estrategias innovadoras aprovechen espacios en el mercado o incursionen en nuevos segmentos.

Figura 26

Pregunta 24. El Plan Estratégico de Comercialización ha contribuido al crecimiento sostenible de la empresa.



Nota. Elaboración propia (2025) crecimiento de la empresa con el Plan Estratégico.

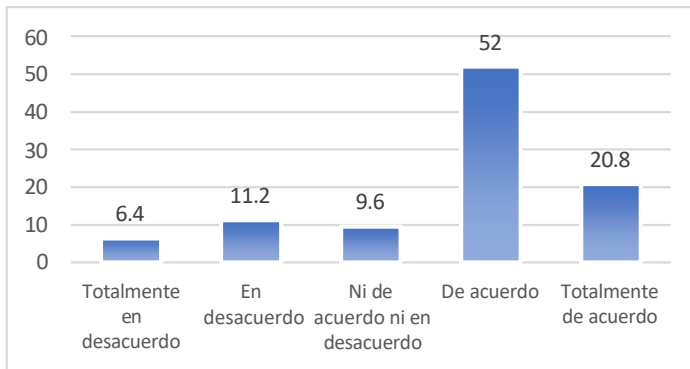
Análisis estadístico e interpretación

El análisis de los resultados indica que un 78,40% de los encuestados percibe que el Plan Estratégico de Comercialización de World Solar ha tenido un impacto negativo en el crecimiento sostenible de la empresa, lo que refleja un nivel de bajo rendimiento en este aspecto. Esta situación representa riesgos importantes de inversión y oportunidades para que la competencia gane terreno, afectando la estabilidad y sostenibilidad del negocio. Por otro lado, solo un 21,60% de los participantes considera que el plan ha contribuido positivamente, lo que indica que existe un margen reducido de aceptación y reconocimiento de los esfuerzos estratégicos actuales.

Los resultados muestran que el Plan Estratégico de Comercialización requiere revisión y fortalecimiento, mediante la incorporación de asesoría administrativa y comercial especializada, con el fin de eliminar riesgos, optimizar las estrategias de crecimiento y asegurar un desarrollo sostenible para la empresa.

Figura 27

Pregunta 25. Considera que el plan debe ser actualizado periódicamente para mantener la competitividad de WORLD SOLAR.



Nota. Elaboración propia (2025) Actualización del Plan Estratégico de Comercialización.

Análisis estadístico e interpretación

Sobre el Plan estratégico de comercialización, el 72,80% consideran que debe ser actualizado periódicamente para asegurar los niveles posicionamiento y liderazgo en el mercado en la oferta de servicios de instalación de energía fotovoltaica; las mismas que deber ser renovadas, por ser una prioridad para el posicionamiento en el mercado local y nacional de la empresa; a pesar de que existe un 27,20%, que manifiestan no ser necesarios, por la posición de la empresa que se encuentra posesionada.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos

2.1.1. Breve Introducción

La importancia de las personas a igual que las empresas, es de vital tener un objetivo que permitirá alcanzar para la vida; cuyo fin es generar una estabilidad emocional futurista y a la vez una estabilidad económica sustentable para los años que en algún momento llegarán las crisis y que su sustentabilidad se vuelve en muchas de las circunstancias a pérdida; el ganar-ganar, determina generar un cambio de pensamiento gerencial tanto en la vida del ser humano como en la vida de la institucionalidad empresarial, llega el momento donde la pregunta al interior del yo personal y con incidencia del yo empresarial (conjunto de involucrados internos y externos), para cumplir los objetivos llevados a metas estratégicas de desarrollo, llega el momento durante el inicio, el transcurso responder a las preguntas ¿Dónde está la empresa?, ¿dónde quiere llegar la empresa?, ¿Cómo va llegar?, esto avizora un futuro que no existe, para los productos, los clientes, los competidores, por lo que es importante tomar medidas para enfrentar las nuevas circunstancias; y en sí, lo único que se conoce es que, el presente será distinto al futuro.

La planificación dentro de la empresa no pretende eliminar el riesgo ni mucho menos adivinar el futuro, sin embargo si permite analizar el pasado y el presente, para optimizar los recursos deseados para su sostenibilidad a futuro; por lo que ayuda de alguna forma a reducir los riesgos; tomando en cuenta, que es necesario contar con un sistema de gestión, de manera especial cuando se trata de expandir un producto, se contará con recursos que se les denomina “entradas” y a sus resultados “salidas” a los que se les denominará como objetivos; que en el momento de su evaluación se visualizará la semaforización satisfactoria o insatisfactoria.

Según las proyecciones para Ecuador hasta 2030, se estableció como escenario principal un crecimiento medio conservador promedio del 5,9% anual de consumo de energía. Pero, independientemente del porcentaje de capacidad hidroeléctrica instalada, en el futuro se necesitará una expansión no necesariamente renovable, lo que podría causar un notorio desequilibrio ambiental (Naranjo y Silva, 2024). Ecuador es un ejemplo global de gestión de una red energética con más del 80% de energía hidroeléctrica para el año 2020. Por lo tanto, este desarrollo renovable relaciona el hallazgo de fragilidad con los ecosistemas que rodean los proyectos hidroeléctricos, generando un nuevo problema aparte del efecto del cambio climático.

La energía fotovoltaica según Appa (2025) es la transformación directa de la radiación solar en electricidad, esta transformación se produce en dispositivos denominados paneles fotovoltaicos. En los paneles fotovoltaicos, la radiación solar excita los electrones de un

dispositivo semiconductor generando una pequeña diferencia de potencial. La conexión en serie de estos dispositivos permite obtener diferencias de potencial mayores. Este efecto fotovoltaico nace en los años 50, en plena carrera espacial, cuando los paneles fotovoltaicos comenzaron a experimentar un importante desarrollo. Inicialmente fueron utilizados para suministrar electricidad a satélites geoestacionarios de comunicaciones, hoy en día constituyen una tecnología de generación eléctrica renovable, construida desde pequeñas plantas en terreno firme como en paneles para tejados.

La transición hacia una energía sostenible constituye un cambio transformador en la forma de producir, distribuir y consumir energía, cuyo objetivo es dejar atrás a la energía producida por combustibles fósiles, disminuir la energía hidroeléctrica y adoptar un nuevo sistema basado en fuentes de energía renovables (PNUD MUNDIAL, 2025). World Solar, empresa radicada en Atuntaqui, provincia de Imbabura, Ecuador, intenta posicionarse como empresa líder en el ámbito de la comercialización de sistemas fotovoltaicos personalizados a las necesidades locales de micro y pequeñas empresas (MYPEs), sectores productivos y hogares.

2.1.2. Contextualización

El contexto contemporáneo de la planificación estratégica empresarial se inscribe en un paradigma de transformación continua donde tanto las organizaciones como los individuos requieren objetivos claramente definidos para generar estabilidad emocional y económica sostenible a futuro. Esta necesidad se acentúa particularmente en sectores emergentes como el de energías renovables, donde la convergencia de factores ambientales, económicos y tecnológicos demanda enfoques estratégicos adaptativos y prospectivos.

La filosofía “ganar-ganar” es un cambio revolucionario de pensamiento gerencial, que pasa de pensar en términos individuales a pensar en términos de todos los stakeholders del ecosistema empresarial. Este modelo colaborativo es especialmente relevante en el sector de energías renovables, en el que generar valor compartido entre empresa, comunidad y medioambiente es un factor diferenciador. Aquí la planificación estratégica no sólo busca maximizar ganancias económicas, sino que también incorpora aspectos de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social corporativa.

La reflexión estratégica nace para dar respuesta a preguntas esenciales que definen el rumbo de la organización: ¿Dónde está la empresa?, ¿dónde quiere llegar la empresa?, ¿Cómo va llegar? se vuelven especialmente complejos en el sector energético ecuatoriano, con una matriz energética en proceso de transformación y un marco regulatorio en constante evolución. La incertidumbre futura del sector energético nacional exige que las empresas desarrollen capacidades anticipatorias y de adaptación estratégica.

Contexto Energético Nacional. “Ecuador atraviesa un momento crítico en materia energética, lo que marca el ambiente para que empresas como World Solar actúen” las estimaciones del Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables proyectan un crecimiento promedio conservador de 5,9% anual del consumo energético hasta el año 2030. Esta creciente demanda energética y la vulnerabilidad climática de la generación hidroeléctrica abren la puerta a energías alternativas.

El país ha dependido históricamente de la generación hidroeléctrica, que en 2020 aún representaba más del 80% de la matriz eléctrica nacional. La normativa ARCONEL, en especial las resoluciones 005/24 y 006/24, ha creado un marco regulatorio propicio para la generación distribuida y el autoconsumo de electricidad. Pero esta dependencia la ha hecho vulnerable ante eventos climáticos como la sequía de 2024, que provocó crisis de suministro y programas de racionamiento energético. Esta situación ha acelerado el reconocimiento de la diversificación energética y abre oportunidades estratégicas para las empresas de energías renovables.

La normativa ARCONEL, en especial las resoluciones 005/24 y 006/24, ha creado un marco regulatorio propicio para la generación distribuida y el autoconsumo de electricidad. Este ambiente favorable es una oportunidad que necesita ser aprovechada sistemáticamente con una planificación estratégica estructurada. Las empresas que acierten en esta etapa de ventana regulatoria pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Contexto Territorial y Socioeconómico. El cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura, tiene características territoriales y socioeconómicas que definen el mercado potencial para World Solar. La zona tiene una economía diversificada, con presencia del sector textil, agrícola y un creciente sector de servicios. Esta diversificación económica crea así distintos perfiles de demanda energética, desde pequeños talleres artesanales hasta empresas medianas industriales.

La ubicación del cantón, en los andes ecuatorianos, le otorga radiación solar durante la mayor parte del año, con promedios que varían entre 4,5 y 5,2 kWh/m²/día, de acuerdo al Instituto Nacional de Eficiencia Energética y Energías Renovables. Estas condiciones técnicas favorables, sumadas a la estructura socioeconómica del lugar, generan un mercado con características propias que exigen estrategias de marketing ajustadas.

La cercanía a ciudades como Ibarra y Otavalo y la conexión con Quito hacen de Antonio Ante un lugar estratégico para expandir los servicios de energía renovable a mercados regionales más amplios. Esta ventaja geográfica se debe de tomar en cuenta para planificar estratégicamente para planificar estratégicamente como oportunidad de escalamiento como crecimiento sustentable oportunidad de escalamiento y crecimiento sustentable.

Contexto Tecnológico y de Innovación. La tecnología fotovoltaica ha avanzado rápidamente en la última década, con una disminución constante en los costos de los equipos y un aumento en la eficiencia. Los paneles solares han bajado sus precios en torno a un 85% desde 2010, según la Agencia Internacional de Energías Renovables, y las tecnologías de almacenamiento energético han mejorado de manera similar en costo-eficiencia.

Las organizaciones deben estar actualizadas tecnológicamente y con mejores capacidades de integración de sistemas. La digitalización de los procesos de venta y el uso de un software CRM han cambiado lo que el mercado espera de un servicio y un seguimiento de postventa. Esta democratización tecnológica ha abierto las puertas del sector, pero también ha aumentado su complejidad competitiva las organizaciones deben estar actualizadas tecnológicamente y con mejores capacidades de integración de sistemas. Aquí la planificación estratégica debe incluir como un eje la innovación tecnológica y la actualización de capacidades técnicas.

La digitalización de los procesos venta y el uso de un software CRM han cambiado lo que el mercado espera de un servicio y un seguimiento de postventa. Los clientes actuales demandan experiencias de servicio integrados, transparencia y la capacidad de monitorear en tiempo real sus sistemas energéticos.

Posicionamiento de World Solar en el Contexto. World Solar se emerge como la primera empresa en el cantón Antonio Ante, con años de experiencia en desarrollo desde 2019, desarrollando experiencia práctica en diversos mercados. La empresa ha crecido de manera gradual, exponiendo las oportunidades del mercado y las restricciones estructurales sin una planeación estratégica formalizada.

La falta de un plan estratégico ha llevado a un aprovechamiento ineficiente de las oportunidades del mercado, ya que como muestra la investigación, los resultados reflejan el desconocimiento de la visión y objetivos organizacionales por parte de clientes internos y externos. La empresa ha adquirido habilidades técnicas en montaje y mantenimiento de sistemas fotovoltaicos, forjado alianzas con proveedores internacionales y creado una reputación local en proyectos urbanos. Esta es una oportunidad y un desafío a la vez, ya que la formalización de la planificación puede mejorar el desempeño de la organización. La empresa adquirió habilidades técnicas en montaje y mantenimiento de sistemas fotovoltaicos, forjado alianzas con proveedores internacionales y creado una reputación local en proyectos urbanos. Pero la falta de diferenciación con nuevos competidores y la escasa presencia en segmentos de mayor potencial exigen una intervención sistemática.

Imperativo de la Planificación Estratégica. Este entorno complejo, un plan estratégico de marketing para World Solar ya no es una opción para mejorar la eficiencia, sino una necesidad para sobrevivir en el mercado. Las organizaciones que formalizan procesos de planificación estratégica obtienen mejores resultados financieros, mayor eficiencia en la asignación de recursos y mayores niveles de satisfacción de su personal, de acuerdo con evidencia empírica recogida en la literatura. La planificación estratégica convierte la incertidumbre ambiental en oportunidades estructuradas a través del análisis sistemático del pasado y presenta para mejorar la asignación futura de recursos. Este proceso es especialmente importante en sectores de alto cambio, como el energético, en el que las decisiones de hoy definen la competitividad en el mediano y largo plazos.

El diseño de un sistema formal de planificación estratégica para World Solar debe tomar en cuenta las particularidades del entorno energético nacional, el mercado local, las tendencias tecnológicas del sector y las capacidades organizacionales. Esta La integración contextual es la base para el diseño de estrategias competitivas sustentables que permitirán consolidar el liderazgo local y expandir la presencia regional en forma sistemática y sustentable.

2.1.3. Marco Conceptual

Plan estratégico de comercialización. La planificación estratégica es el proceso mediante el cual las empresas establecen sus objetivos a largo plazo y delinean el camino para alcanzarlos, alineando recursos y acciones con su visión y misión. Ochoa et al. (2022) citado por (Jara y otros, 2024) indican que, en el entorno empresarial actual, marcado por la globalización, el rápido avance tecnológico y la creciente competencia, la planificación estratégica ha cobrado una relevancia crucial, las empresas ya no operan en mercados locales, sino en un ámbito global donde los cambios son constantes y las barreras geográficas se han desvanecido.

Al hablar de Plan Estratégico (Peñañiel y otros, 2020) es entender en términos generales el comportamiento que van a incidir de forma profunda y explicativa en el expediente de la empresa, compañía o entidad que la adopta. Hoy en día se piensa en la empresa como fracción de un entorno y en métodos de opciones o alternativas en función de lo que posee, de lo que le rodea y de las distintas oportunidades y horizontes posibles que puede llegar a conseguir el objetivo establecido. En sí la Planeación Estratégica tiene distintos beneficios que exceden a sus desventajas, si es aplicada de manera correcta, no obstante, sufre riesgos inherentes que pueden ser prevaletidos con la permanente vigilancia e intervención.

En la actualidad, las empresas y todas las organizaciones, presentan factores de competitividad, en sus varios accionares productivos, los clientes en su mayoría visualizan los precios, la calidad, la durabilidad, la capacidad de la empresa al ofertar sus servicios, los mismos que elegirán no equivocadamente, basándose en las políticas de la empresa, de sus valores







éticos, su política institucional; por ende es de comprender los beneficios de la planeación estratégica que van a permitir operar de manera eficiente a la empresa, según Muñiz y Alvarado (2020) citado (Chasi, 2022), por es la definición clara de objetivos; establecer metas específicas y medibles permite a la empresa enfocar sus esfuerzos en resultados concretos, estos objetivos actúan como puntos de referencia para evaluar el progreso y ajustar las acciones de ser necesario.

La planeación estratégica según Albavera (2003), citado por, (Peñafiel y otros, 2020), propicia el progreso de la compañía al instituir metodologías de manejo racional de los recursos; minimiza los niveles de indecisión que se pueden mostrar en el futuro, pero no los elimina; tomar decisiones en la compañía para hacer frente a las contingencias que se exterioricen, con las mayores garantías de triunfo; conserva una cognición futurista teniendo más orientación del porvenir y un afán de obtener y perfeccionar las cosas; Concierta a la empresa en el entorno que le rodea; instituye un método legítimo para la respectiva toma de decisiones, impidiendo los presentimientos o empirismo; minimiza al pequeño los riesgos y aprovecha al total las oportunidades; Las decisiones efectuadas están en hechos y no en emociones.

Análisis situacional de PESTEL. En el mundo empresarial, la capacidad de que una empresa anticipe y se adapte a los cambios, de crecimiento, de competitividad, de factores incidentes como endógenos (guerras, deslaves, inundaciones, tsunamis, erupciones volcánicas, enfermedades, pandemias, etc.), políticos, económicos tecnológicos determinan la necesidad constante de vigilancia del entorno externo que le rodea, para su crecimiento y productividad; esto le va a proporcionar generar una visión holística para asumir los retos de las amenazas y las oportunidades que impactarían en sus servicios, en su productividad que es la riqueza de su negocio.

La importancia de considerar ¿qué es un PESTEL?, ¿Para qué sirve un análisis PESTEL?, y ¿cuándo Hacer un PESTEL?; según (Santos, 2024) es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo, aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales; El uso de este recurso permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa; con ello se puede identificar los elementos externos que puedan afectar tanto al presente como el futuro de sus operaciones. Este resultado sirve, además, para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización.

Tabla 1
Análisis PESTEL

| Análisis PESTEL | | |
|-----------------|---|--|
| P |  | <p style="text-align: center;">FACTORES POLÍTICOS</p> <p>Acuerdos internacionales, estabilidad gubernamental, políticas sobre el sector empresarial, etc.</p> |
| E |  | <p style="text-align: center;">FACTORES ECONÓMICOS</p> <p>Inflación o evolución de precios, tasas de empleo, crecimiento económico del país</p> |
| S |  | <p style="text-align: center;">FACTORES SOCIALES</p> <p>Demografía, estilo de vida, hábitos y tendencias de consumo</p> |
| T |  | <p style="text-align: center;">FACTORES TECNOLÓGICOS</p> <p>Uso de tecnologías, uso de inteligencia artificial, machine learning y CRM, entre otros.</p> |
| E |  | <p style="text-align: center;">FACTORES ECOLÓGICOS</p> <p>Políticas medioambientales, riesgos naturales, etc.</p> |
| L |  | <p style="text-align: center;">FACTORES LEGALES</p> <p>Derechos de autor, licencias, reglas sanitarias, seguridad laboral, salarios y demás</p> |

Nota. Elaboración propia (2025) información tomada de (Santos, 2024) imágenes son tomadas de internet

El Análisis PESTEL de la tabla 1 es un instrumento para entender el ambiente externo que afecta a World Solar. Esta Metodología es útil para reconocer y analizar de manera sistemática los factores externos influyen en la toma de decisiones estratégicas de comercialización de energías renovables en el cantón Antonio Ante. Toma en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales; que determinan la importancia en el desarrollo de la empresa, su contexto se detalla a continuación:

Factores Políticos: Oportunidades y Desafíos Gubernamentales. Los factores políticos son una de las mayores influencias para World Solar, debido a que el sector energético en Ecuador depende de políticas gubernamentales, la estabilidad política actual ha abierto la puerta a normativas como las resoluciones ARCONEL 005/24 y 006/24, que promueven la generación distribuida y el autoconsumo eléctrico. Los acuerdos internacionales sobre cambio climático y sostenibilidad energética (Acuerdo de París, etc.) establecen un contexto político favorable para el sector fotovoltaico. Pero depender de políticas gubernamentales también tiene sus riesgos. Los cambios de gobierno pueden traer consigo cambios en los incentivos fiscales, en los subsidios históricos a la energía o en las políticas de apoyo a las energías renovables Solar, esto significa ser flexible estratégicamente y desarrollar capacidades de adaptación a cambios políticos.

Factores Económicos: Contexto de Crisis y Oportunidad. El sector energético renovable en Ecuador vive una doble realidad, la inflación y los precios de los combustibles fósiles han elevado los costos de la generación convencional y han vuelto más competitivas las renovables. El crecimiento económico del país, aunque lento, continúa generando una demanda energética que necesita ser diversificada. Los niveles de empleo productivo, como el textil en Antonio Ante, crean una demanda empresarial por medidas de ahorro energético. La crisis energética que se vive desde octubre de 2023, con déficits por encima de los 1.000 MWh, ha concienciado a empresas y hogares sobre la independencia energética. Esta crisis beneficia a World Solar porque hace que sus soluciones fotovoltaicas se vean como más valiosas.

Factores Sociales: Transformación de Conciencia Energética. Los factores sociales están evolucionando para apoyar las energías renovables. La demografía del cantón Antonio Ante, con una población económicamente activa dedicada a sectores productivos, crea un mercado meta específico. En los estilos de vida, la conciencia ambiental, la sostenibilidad, abren las puertas para la comercialización de sistemas fotovoltaicos. Las tendencias de los consumidores se han orientado hacia la eficiencia y la autonomía energética después de los racionamientos eléctricos. Los hábitos de compra de la población local, históricamente enfocadas en la opción más barata en un principio, necesitamos estrategias de venta que destaquen el retorno de la inversión a medio plazo y las ventajas de financiación.

Factores Tecnológicos: Aceleración Digital y Eficiencia Energética. Los factores tecnológicos son tanto una oportunidad como una amenaza para el mundo solar; las tecnologías digitales, como la IA y el ML para la optimización energética, están siendo cada vez más utilizadas y la empresa debe estar al día. Los CRM se han vuelto indispensables para gestionar las relaciones con los usuarios de un mercado más competitivo. Las nuevas tecnologías fotovoltaicas (paneles más eficientes, sistemas de almacenamiento mejorados, soluciones de

monitoreo inteligente) requieren inversión constante en capacitación técnica y actualización de equipos. La digitalización de los procesos de negocio y la implementación de plataformas de cotización en línea ya son una expectativa del mercado.

Factores Ecológicos: Impulso Hacia la Sostenibilidad. Los factores ambientales son la base del modelo de negocio de World Solar. Las Políticas ambientales nacionales, en sintonía con los compromisos internacionales de reducción de emisiones, abren un panorama para las energías renovables. La creciente conciencia sobre la huella de carbono y la transición energética crea demanda natural por las soluciones fotovoltaicas. El cambio climático con modificaciones en el régimen de lluvias que impactan la generación hidroeléctrica, refuerza la diversificación energética hacia renovables distribuidas. Los riesgos naturales, en especial los climáticos, que interrumpen la generación hidroeléctrica, han expuesto la fragilidad del sistema energético convencional. Creciente conciencia sobre la huella de carbono y la transición energética crea demanda natural por las soluciones fotovoltaicas. El cambio climático, con modificaciones en el régimen de lluvias que impactan la generación hidroeléctrica, refuerza la diversificación energética hacia energías renovables distribuidas.

Factores Legales: Marco Normativo en Evolución. Los factores legales son un campo complicado, pero en general favorables para World Solar. Las normas para obtener licencias para instalar sistemas fotovoltaicos, aunque en proceso de unificación, implican el cumplimiento estricto de normas técnicas y de seguridad. Los derechos de autor para tecnologías y software especializados requieren protecciones legales específicas. Las normas sanitarias y de seguridad laboral para montar sistemas energéticos exigen certificaciones técnicas y protocolos de seguridad actualizados. Las normas salariales y laborales del sector energético, las normas de garantías y servicios postventa, definen marcos operativos que World Solar debe considerar en su planificación.

Integración Estratégica del Análisis PESTEL. La combinación de estos factores PESTEL da como resultado un entorno macro favorable pero complicado para World Solar. Los factores políticos y ecológicos dan las condiciones estructurales de oportunidad y los factores económicos y sociales las condiciones específicas de mercado. Los factores tecnológicos y legales definen las condiciones operativas y competitivas que la empresa debe satisfacer para ser viable estratégicamente. Esta la combinación de factores externos exige que World Solar desarrolle capacidades de vigilancia permanente del entorno, flexibilidad estratégica para ajustarse a cambios normativos y económicos, y habilidades técnicas actualizadas para aprovechar las nuevas tecnologías. El análisis PESTEL es la base para reconocer oportunidades estratégicas y prevenir posibles riesgos en la elaboración del plan estratégico de marketing.

Análisis interno y externo. Dentro del estudio, es importante considerar el análisis estratégico interno y externo, que consiste en revisar la situación actual de cómo se encuentra su organización tomando en cuenta los criterios de clientes internos y externos, se trata, además, de conocer su situación actual y como ha definido o no su objetivo futuro (visión) a largo plazo; aún más, identificar si ha definido o no una hoja de ruta conocido como plan estratégico actual. Es importante que una empresa desde su inicio de estructura y puesta en marcha sus servicios de comercialización tengan estructurada la columna vertebral, donde va a canalizar sus ventajas competitivas, su estrategia de crecimiento y los factores que influyen en el marco de su plan estratégico; dándole importancia a lo que es mejor y en qué esta, mejor; definir sus ventajas competitivas muy bien definidas, cuáles son sus oportunidades de mercadeo o de crecimiento, quién o quiénes son su competencia, qué puntos fuertes tienen para poder superarlo: entender que todo en su conjunto debe estar orientado en los servicios, la demanda (mercado y clientes), a evaluar en qué nivel se encuentran los tangibles e intangibles de la organización.

Para UNIR. 2025 (UNIR REVISTA, 2025) el análisis interno evalúa los recursos, competencias y habilidades de una corporación para detectar los fallos y posibles áreas de oportunidades, cuya finalidad es enfrentarse con éxito a sus competidores, su principal objetivo es ayudar en la toma de decisiones, tomando en cuenta, el mayor grado de conocimiento profundo del funcionamiento de la organización, será posible desarrollar una estrategia corporativa adecuada. Durante esta evaluación se revisan todos los factores internos que puede controlar la empresa y que pueda ajustarlos y modificarlos en función de las necesidades. El análisis FODA, DAFO (Trejo Lozano y otros, 2023) es un acrónimo que significa Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D), y Amenazas (A), es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para analizar los factores internos, que pueden afectar el éxito de un proyecto, negocio u organización (Ortiz Carranco y otros. 2023); Este análisis puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y aborden debilidades y a la vez aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Figura 28

DAFO



Nota. Elaboración propia (2025) información de (Magallón, 2024)

Análisis FODA Aplicado a World Solar

Fortalezas (Factores Internos Positivos). Se ha determinado lo siguiente:

Experiencia y trayectoria consolidada World Solar tiene 6 años en el mercado renovable ecuatoriano; iniciaron en el año 2019. La trayectoria acumulada es un activo intangible que se traduce en el conocimiento práctico del mercado local, el entendimiento de las necesidades de los clientes del cantón Antonio Ante y la habilidad comprobada para desarrollar proyectos en diversos sectores productivos, empresa ha llegado a especializarse en la instalación de sistemas fotovoltaicos para diferentes sectores: desde el sector residencial familiar hasta la industria textil local, pasando por empresas lecheras, hospitales y hoteles.

Habilidades Técnicas Especializadas. empresa ha desarrollado habilidades técnicas en montaje y mantenimiento de sistemas fotovoltaicos con personal técnico certificado. diseño de sistemas adaptados a las necesidades energéticas individuales, la instalación profesional que cumple con estándares internacionales de calidad y seguridad, y el servicio de mantenimiento preventivo correctivo para asegurar rendimiento óptimo de los sistemas a largo plazo.

Solar se ha asociado con proveedores internacionales de equipos fotovoltaicos para obtener la última tecnología a precios competitivos, base de proveedores diversificada (fabricantes de China, Europa y EE. UU.) ofrece flexibilidad de abastecimiento y disminuye la dependencia de un solo proveedor. asociación con estos proveedores abre la puerta a nuevas

tecnologías y mejores condiciones comerciales. La empresa se ha hecho un nombre en el mercado local del cantón Antonio Ante y alrededores, especialmente en obras urbanas. fama se debe a la calidad de las obras ejecutadas, el cumplimiento de plazos prometidos, clientes satisfechos en proyectos entregados. conocimiento del mercado local, las condiciones geográficas particulares del lugar y las características socioeconómicas de la población son factores diferenciales. Modelo de negocio integral World Solar es un modelo de servicio integral que cubre toda la cadena de valor: comercialización, instalación, mantenimiento y financiamiento. Esta solución integral simplifica el proceso para el cliente, que puede obtener todo de un solo proveedor, evitando tener que coordinar con varias empresas para sus proyectos fotovoltaicos.

Oportunidades (Factores Externos Positivos). Se ha determinado lo siguiente:

Marco Normativo Propicio. Las normas ARCONEL 005/24 y 006/24. Este marco legal permite conectar sistemas fotovoltaicos a la red eléctrica nacional y recibir una compensación por la energía sobrante. La política gubernamental de diversificación energética y los compromisos internacionales de reducción de emisiones establecen un marco regulatorio favorable para el desarrollo del sector y la crisis energética nacional que lo vivió Ecuador desde octubre de 2023, con déficits superiores a 1.000 MWh y cortes programados, ha aumentado la conciencia sobre la necesidad de la independencia energética. Esto ha cambiado la imagen de la energía fotovoltaica de una alternativa verde a una necesidad para asegurar la continuidad de negocio en empresas e instituciones.

Aumento de la conciencia ambiental. La creciente conciencia ambiental de los consumidores, empresas e instituciones genera demanda por alternativas energéticas sustentables. Las empresas quieren disminuir su impacto ambiental y así mostrar un compromiso con la sostenibilidad. Las comunidades rurales y aisladas están demandando cada vez más soluciones energéticas descentralizadas, sobre todo en lugares donde llevar la red eléctrica tradicional es demasiado caro o inviable. Esta demanda campesina es un nicho potencial para sistemas fotovoltaicos de distintos tamaños. Esta corriente social apoya la implementación de tecnologías fotovoltaicas como parte de la responsabilidad social corporativa.

Cada vez hay más financiamiento verde disponible a través de organismos multilaterales como el BID, CAF, entre otros, enfocados en proyectos de energías renovables. Estos mecanismos abren la puerta a que los clientes acceden a sistemas fotovoltaicos a través de créditos diseñados y tasas preferenciales. Alta demanda en áreas rurales Fondos Internacionales abiertos una vez hay más financiamiento verde disponible a través de organismos multilaterales

como el BID, CAF, entre otros, enfocados en proyectos de energías renovables. puerta a que clientes accedan a sistemas fotovoltaicos través de créditos diseñados y tasas preferenciales.

Debilidades (Factores Internos Negativos). Se ha determinado lo siguiente:

Falta de Planificación Estratégica. Los hallazgos muestran fallas en la comunicación de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa poca presencia regional esta concentración espacial limita las posibilidades de crecimiento y aumenta la exposición a cambios en las condiciones locales de mercado. los encuestados no conocen la visión empresarial y el 44% no conocen los objetivos organizacionales. desalineación interna impacta en la capacidad de ejecución sincronizada y disminuye la efectividad de las acciones comerciales. La empresa se localiza principalmente en el cantón Antonio Ante y con poca incursión en mercados regionales más amplios como Otavalo, Ibarra o la Amazonía. La concentración espacial limita las posibilidades de crecimiento y aumenta la exposición a cambios en las condiciones locales de mercado.

Muy dependiente de las Importaciones, la dependencia de maquinaria extranjera deja a la empresa vulnerable a fluctuaciones de tipo de cambio, costos de importación y posibles interrupciones en la cadena de suministro mundial. Los resultados de la encuesta muestran que el 71.20% de los encuestados sienten que las alternativas de financiamiento que otorga la empresa son insuficientes. volatilidad cambiaria impacta en los márgenes de ganancia y la competitividad de precios en el mercado local.

Poca diversificación de servicios. La empresa se sigue enfocando principalmente en sistemas fotovoltaicos, con poca diversificación hacia otras tecnologías renovables como sistemas híbridos, almacenamiento avanzado de energía o soluciones complementarias de eficiencia energética, especialización, aunque profunda, restringe las posibilidades de expansión hacia eslabones vecinos del mercado energético. La capacidad de financiamiento restringida los resultados de la encuesta muestran que el 71.20% de los encuestados sienten que las alternativas financiamiento que otorga la empresa son insuficientes. Esta falla de las capacidades de facilitación crediticia limita el acceso a clientes potenciales, sobre todo en los segmentos residenciales y de pequeñas empresas que tienen restricciones de capital inicial.

Amenazas (Factores Externos Negativos). Se ha determinado lo siguiente:

Aumento de la competencia, el mercado fotovoltaico sigue sumando nuevos actores locales y regionales que aprovechan el contexto favorable del marco regulatorio. Los cambios de gobierno pueden significar cambios en las políticas energéticas, en los incentivos fiscales a los combustibles fósiles, lo que alteraría la competitividad de las energías renovables. La disminución de barreras de entrada al sector aumenta la rivalidad competitiva y puede generar guerras de precios que deterioren la rentabilidad sectorial. “Las grandes empresas desde

ciudades principales podrían entrar al mercado con economías de escala y más bolsillos profundos”

Cambios en las políticas gubernamentales. El cambio de gobierno significa nuevas estrategias de administración pública, tomando en cuenta las políticas energéticas, que en no mucho tiempo dejaran de generar los incentivos fiscales a los combustibles fósiles, lo que alteraría la competitividad de las energías renovables. La dependencia de políticas públicas favorables es un riesgo estratégico. Las condiciones económicas nacionales (inflación, tasas de interés, disponibilidad de crédito, etc.) afectan la capacidad de pago de los futuros clientes. La complejidad normativa también puede disuadir a los clientes potenciales que consideran demasiado complicado el proceso de instalación de sistemas fotovoltaicos.

Síntesis FODA. El análisis FODA muestra que Word Solar tiene fortalezas técnicas y de mercado, pero debilidades estratégicas y operativas que restringen su potencial de crecimiento. Las oportunidades externas son grandes por la crisis energética nacional y el marco regulatorio, pero las amenazas competitivas y económicas exigen soluciones estratégicas anticipatorias. La empresa requiere fortalecer sus capacidades de planificación estratégica, ampliar su presencia geográfica y desarrollar mejores alternativas de financiamiento para aprovechar las oportunidades del mercado energético ecuatoriano. Variaciones en las tasas de cambio y en la economía.

La fluctuación del tipo de cambio dólar-peso ecuatoriano incide en los costos de importación de equipos fotovoltaicos, alterando la estructura de costos y los márgenes de ganancia, condiciones económicas nacionales (inflación, tasas de interés, disponibilidad crédito, etc.) afectan la capacidad de pago de los futuros clientes.

La velocidad del cambio tecnológico en el campo fotovoltaico exige invertir constantemente en actualizar equipos, capacitar personal y renovar inventario. Las empresas que no se actualizan tecnológicamente pueden quedar obsoletas y perder competitividad.

Los trámites burocráticos para adquirir permisos, licencias y certificaciones pueden retrasar proyectos y aumentar los costos operativos. complejidad normativa también puede disuadir a los clientes potenciales que consideren demasiado complicado el proceso de instalación de sistemas fotovoltaicos. El análisis FODA muestra que World Solar tiene fortalezas técnicas y de mercado, pero debilidades estratégicas y operativas que restringen su potencial de crecimiento. oportunidades externas son grandes por la crisis energética nacional y el marco regulatorio, pero las amenazas competitivas y económicas exigen soluciones estratégicas anticipatorias. empresa requiere fortalecer sus capacidades de planificación estratégica, ampliar su presencia geográfica y desarrollar mejores alternativas de financiamiento para aprovechar las oportunidades del mercado energético ecuatoriano.

Segmentación, Targeting y Posicionamiento (Modelo Marketing STP). El modelo de marketing STP (Hanlon, 2024) es un enfoque estratégico familiar en el marketing moderno, se centra en la eficacia comercial, seleccionando los segmentos más valiosos para un negocio y luego desarrollando una combinación de marketing y una estrategia de posicionamiento de producto para cada grupo de clientes es útil para crear planes de comunicación, ayuda a priorizar propuestas y posteriormente, a desarrollar y transmitir mensajes personalizados y relevantes para conectar con diferentes públicos.

La tabla 2 del documento, titulada “Segmentación, Targeting y Posicionamiento” (Modelo STP), presenta un enfoque estratégico esencial para el plan de comercialización de World Solar, basado en el marco teórico de marketing STP propuesto por Hanlon (2024). Este modelo se centra en dividir el mercado en segmentos específicos, seleccionar los más valiosos y desarrollar estrategias de posicionamiento para conectar de manera efectiva con los clientes. En el contexto de World Solar, este enfoque es crucial para abordar la diversidad del mercado en el cantón Antonio Ante, que incluye hogares, PYMES textiles e industrias, en un entorno marcado por la crisis energética y las oportunidades derivadas de la alta radiación solar y regulaciones favorables.

La etapa inicial del modelo STP, descrita como “informada”, se basa en estudios de mercado y análisis de datos para fundamentar las decisiones estratégicas. Esta fase implica identificar las necesidades de los clientes y segmentar el mercado en grupos homogéneos, como hogares de bajos ingresos, pequeñas empresas textiles e industrias manufactureras, definiendo sus requisitos específicos de experiencia del cliente, como procesos de instalación rápidos y asesoramiento técnico claro. El análisis de la demanda evalúa el volumen y las características del consumo energético, considerando el crecimiento proyectado del 5,9% anual hasta 2030 y la crisis energética de 2023-2024, que ha incrementado la urgencia por soluciones renovables. Para World Solar, esta etapa destaca la necesidad de personalizar soluciones, como financiamiento accesible para hogares y sistemas de alta capacidad para industrias, en un mercado donde el 73% de las PYMES textiles desconocen opciones de financiamiento, según (Guerrero, 2024).

Tabla 2*Segmentación, Targeting y Posicionamiento*

| Informado | Etapa del marketing objetivo | Informe |
|---|---|--|
| Estudios de mercado y análisis de datos de clientes | Segmentación, identificar las necesidades de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> Definición del segmento del mercado Desarrollo personal Requisitos de experiencia del cliente |
| Análisis de la demanda | Marketing objetivo: evaluar y seleccionar segmentos | <ul style="list-style-type: none"> Seleccionar orientación en línea Contribución de ingresos en línea para cada segmento Seguimiento del ciclo de vida de Cliente |
| Análisis de la competencia análisis interno | Posicionamiento identificar ofertas para cada segmento | <ul style="list-style-type: none"> Propuesta de marca central Propuesta de valor online Mezcla de marketing online Ciclo de vida Desarrollo de marca y mensajes de propuesta |
| Evaluación de los recursos | Planeación de la implementación de recursos para lograr el plan | <ul style="list-style-type: none"> Mezcla de marketing en línea Reestructuración Estrategia automatizada de contacto con el cliente en línea |

Nota. Elaboración propia (2025) Información tomada de (Hanlon, 2024)

La siguiente etapa, “marketing objetivo”, evalúa y selecciona los segmentos más prometedores. Esto incluye priorizar segmentos como PYMES textiles, que demandan alta energía, y utilizar plataformas digitales para alcanzarlos, dado que herramientas como simuladores de ahorro energético incrementan la eficiencia comercial en un 28%, según Accenture Digital (2024), en la segmentación, targeting y el posicionamiento de la empresa es determinante, analizar cada aspecto informado, la etapa objetivo del marketing y el informe que debe generarse.

Marketing Mix. , para Rodríguez (2018, como se citó en (Cañarte, 2020), es el conjunto de decisiones sobre producto, precio, canales de distribución y comunicaciones (o promoción) con las que se despliega la estrategia de marketing. Se suele conocer como las cuatro P de marketing y por sus iniciales en inglés (producto, Price, place, y promotion) y sus componentes están interconectados, es de considerar que su aplicación permite la mejora para identificar los clientes potenciales o a que mercado se ésta dirigiendo, para llegar a desarrollar estrategias de distribución, que vaya contribuyendo al margen de rentabilidad y participación. Por lo que es, importante definir su estrategia en el proyecto de oferta y demanda de servicios o productos, puesta a la necesidad del cliente.

Producto. El producto estrella de World Solar son los sistemas fotovoltaicos para autoconsumo, paneles solares, calentadores de agua e iluminación solar para hogares, pequeñas y medianas empresas e industrias. Estos sistemas son soluciones sostenibles, eficientes energéticamente y que contribuye a disminuir la huella de carbono, en concordancia con los ODS que se mencionan en el documento. Según la figura 17, el 56% de los encuestados cree que los productos son innovadores y energéticamente eficientes, siendo una aceptación media, pero con margen de mejora, ya que el 44% no lo cree así (posiblemente por desconocimiento de las ofertas). World Solar proporciona un servicio completo de instalación, mantenimiento preventivo y correctivo, asesoramiento técnico y, sobre todo, un servicio postventa que marca la diferencia (70% de aceptación, Ilustración 18). Pero el portafolio de servicios no está totalmente adaptado a las necesidades actuales del mercado, en opinión del 77,6% de los encuestados (Ilustración 19), lo que abre la puerta a diversificar las soluciones, por ejemplo, sistemas modulares para viviendas de bajos ingresos o configuraciones de alta capacidad para industrias textiles.

Precio. Los precios de World Solar son competitivos en el mercado nacional, con un 88,8% de aceptación, según la Ilustración 20, lo que indica que los clientes tienen una buena imagen de sus precios. Pero la estructura de precios solo la considera adecuada el 53,6% (Ilustración 21), por lo que la relación precio-valor percibido tiene margen de mejora, sobre todo para los hogares de los quintiles bajos, para los que los costos iniciales de 3.000-8.000 \$ son una barrera, según el Banco Mundial (2024). La oferta de crédito es un punto débil, con un 71,2% de percepción negativa (Gráfico 16), evidenciando la necesidad de generar microcréditos o convenios con cooperativas de ahorro para hacer los sistemas más accesibles. La política de precios ha de combinar competitividad con la posibilidad de establecer planes de pago flexibles, dirigidos a PYMES y hogares, muy sensibles al precio.

Plaza (Distribución). La forma en que se distribuyen los productos y servicios de World Solar tiene grandes desafíos, donde el 74,4% de los encuestados desconocen una cobertura territorial apropiada (Ilustración 11). A pesar de que la empresa hace uso de canales eficaces como redes sociales, ferias y exposiciones (76,8%, Ilustración 22), su presencia se concentra en Antonio Ante, limitando su alcance a mercados cercanos como Ibarra u Otavalo. La dependencia de proveedores extranjeros (principalmente de China, Europa y EE. UU.) resulta costosa y crea riesgos por volatilidad cambiaria, de acuerdo con las 5 Fuerzas de Porter. Para mejorar la distribución, World Solar debe fortalecer los canales locales, asociarse con distribuidores nacionales certificados y mejorar los tiempos de entrega e instalación, atributos valorados por el 73,6% de los clientes (Ilustración 23), para asegurar la disponibilidad y accesibilidad en la región.

Promoción. Las acciones de promoción de World Solar dan confianza al 80% de los clientes (Figura 24) a través de redes sociales, talleres comunitarios y ferias aprovechando la digitalización del sector (Accenture Digital, 2024). Pero el posicionamiento de la marca tiene áreas de mejora, ya que solo el 39,2% considera que hace un marketing eficaz (Figura 25), por lo que se debe mejorar la transmisión de la propuesta de valor, como el ahorro económico o la sostenibilidad. La promoción se debe de enfocar en campañas informativas que solucionen el desconocimiento del 73% de las pymes textiles sobre las alternativas de financiamiento (Guerrero, 2024) y el uso de herramientas digitales, como simuladores de ahorro energético, para mejorar la tasa de conversión de prospectos (45% superior con aviones personalizados, Bloomberg New Energy Finance, 2024). Además, la empresa debe desarrollar programas de sensibilización comunitaria (como los planteados en la Tabla 4) para fortalecer su imagen como líder en la transición energética.

El Marketing Mix de World Solar refleja fortalezas en la competitividad de precios, la confianza generada por las promociones y la calidad de instalación y postventa, pero enfrenta desafíos en la alineación del portafolio, la cobertura territorial y las opciones de financiamiento. La empresa debe priorizar la diversificación de productos, el desarrollo de microcréditos, la optimización de canales de distribución locales y la intensificación de campañas educativas digitales para fortalecer su posicionamiento en el mercado de energías renovables de Antonio Ante. Estas estrategias, alineadas con el análisis de las encuestas (Ilustraciones 16-25) y las oportunidades de la crisis energética, permitirán a World Solar capitalizar la demanda creciente y consolidarse como líder regional en la transición energética.

Tabla 3

Marketing Mix de World Solar

| Componente | Descripción | Fortalezas | Debilidades | Estrategias Propuestas |
|-------------------|---|---|--|--|
| Producto | Sistemas fotovoltaicos (paneles solares, calentadores, iluminación) con servicios integrales de instalación, mantenimiento y asesoramiento técnico. | 70% valora el servicio postventa como diferenciador (Ilustración 18); 56% reconoce innovación y eficiencia (Ilustración 17). | 77,6% percibe desalineación del portafolio con necesidades del mercado (Ilustración 19); 44% de insatisfacción por desconocimiento. | Diversificar el portafolio con sistemas modulares para hogares de bajos ingresos y soluciones de alta capacidad para industrias; reforzar educación técnica para clientes. |
| Precio | Política de precios competitiva; opciones de financiamiento limitadas. | 88,8% considera los precios competitivos (Ilustración 20). | Solo 53,6% percibe la estructura de precios como justa (Ilustración 21); 71,2% critica la oferta de financiamiento (Ilustración 16). | Desarrollar planes de financiamiento accesibles (microcréditos, alianzas con cooperativas); comunicar claramente el retorno de inversión a largo plazo. |
| Plaza | Distribución a través de canales digitales, ferias y proveedores internacionales; cobertura limitada a Antonio Ante. | 76,8% reconoce eficiencia en canales digitales y ferias (Ilustración 22); 73,6% valora tiempos de entrega e instalación (Ilustración 23). | 74,4% desconoce cobertura territorial adecuada (Ilustración 11); dependencia de proveedores internacionales. | Fortalecer canales locales con distribuidores certificados; expandir presencia a Ibarra y Otavalo; optimizar logística para reducir costos. |
| Promoción | Campañas en redes sociales, talleres y ferias; enfoque en educación y confianza del cliente. | 80% percibe confianza en estrategias de promoción (Ilustración 24). | Solo 39,2% considera efectivas las campañas de marketing (Ilustración 25); limitado conocimiento de la marca. | Implementar campañas digitales educativas, simuladores de ahorro; reforzar talleres comunitarios y sensibilización. |

Nota. Elaboración propia (2025) Información tomada de (Cañarte, 2020).

Modelos adicionales útiles. El aprovechamiento de las experiencias demuestran el éxito en la elección de una estrategia que demuestra el éxito; La experiencia ha demostrado el éxito en la elección de una estrategia es mayor, cuando se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa, trabajar con productos innovadores del mercado, es un logro de la empresa, posesionan producto y de manera especial la marca, cabe recalcar que la rentabilidad obtenida es en general mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión. Para ello Sainz (2008) según la matriz de crecimiento de ANSOFF, que es una herramienta útil en los casos que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento, determina su importancia en la proyección de la empresa. Para González y Rodríguez (2020), el modelo matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado, es uno de los clásicos en el análisis estratégico. Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados, con el objetivo de incrementar las metas; la matriz divide las posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (actuales o existente y nuevo)

Figura 29

La matriz de crecimiento (ANSOFF)

| MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF | | |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| PRODUCTOS MERCADOS | ACTUALES | NUEVOS |
| ACTUALES | PENETRACIÓN DE MERCADO 1 | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS 2 |
| NUEVOS | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS 3 | DIVERSIFICACIÓN 4 |

Nota. Elaboración propia (2025) información tomada de (González y Rodríguez, 2020)

Medición y control: definición de KPIs y ROI de campañas. La mayoría de las empresas buscan cumplir con la oferta a sus clientes con buenos objetivos, que estos sean buenos y efectivos, su referencia generará a futuro buenos rendimientos; considerando que es una métrica cuantitativa que genera durante el progreso el equipo de trabajo de una empresa; con ello se determina la importancia de tomar decisiones en el camino correcto, cuya visión es brindar una imagen corporativa de éxito. Para (Martins, 2025) considera que un KIP, ayuda a lograr los objetivos estratégicos; informa sobre la planificación de los recursos; puede medirse; hace un seguimiento de lo que se controla e influir; conecta métricas con objetivos estratégicos; brinda a los miembros del equipo una idea clara de cómo sus proyectos contribuyen a los objetivos de la empresa.

Sin embargo, La misma autora Martins (2025), hace referencia a los OKR, que son un excelente manera de pensar de manera integral de los objetivos; a lo largo de un periodo de tiempo, considerando que son cualitativos y cuantitativos, dependiendo de lo que se va a medir en el objetivo; para su medición los KIP y los OKR, deben ser definidos por un tiempo determinado, en el que determinen el impacto del objetivo final, capturando los detalles más importantes y asegurando el seguimiento a las métricas de control y evaluación. Tómese en cuenta aspectos como: ingresos recurrentes anuales (APR), retención de ingresos netos (NRR), Margen de beneficio (NPM); Ganancias antes intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA); capital operativo, flujo de caja; Retorno sobre la inversión.

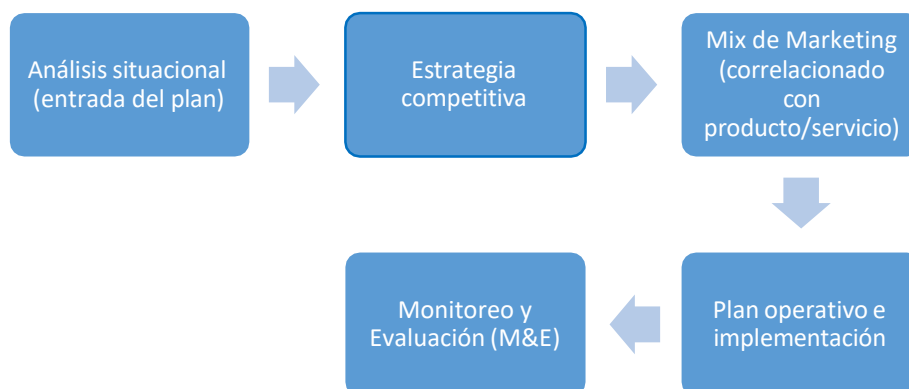
2.2. Descripción de la propuesta

2.2.1. Estructura general — organizador gráfico

La imagen presentada representa un diagrama secuencial que ilustra las cinco etapas principales del plan estratégico de comercialización para la empresa World Solar, conforme al enfoque descrito en el documento de la tesis “Implementación de un Plan Estratégico para la empresa World Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura” Este diagrama, que parece ser una representación gráfica de la “Figura 6 Organizador Gráfico Plan Estratégico” mencionada en el texto, utiliza flechas horizontales para indicar un flujo lógico y progresivo entre las fases: Análisis Situacional, Mix de Marketing y Monitoreo y Evaluación. Cada etapa está contenida en un rectángulo con bordes en forma de flecha, lo que sugiere una transición ordenada y dependiente entre ellas, reflejando un proceso estructurado para el desarrollo y ejecución del plan.

Figura 30

Estructura general — Organizador gráfico



Nota. Elaboración propia (2025)

2.2.2. Etapa 1 Análisis Situacional

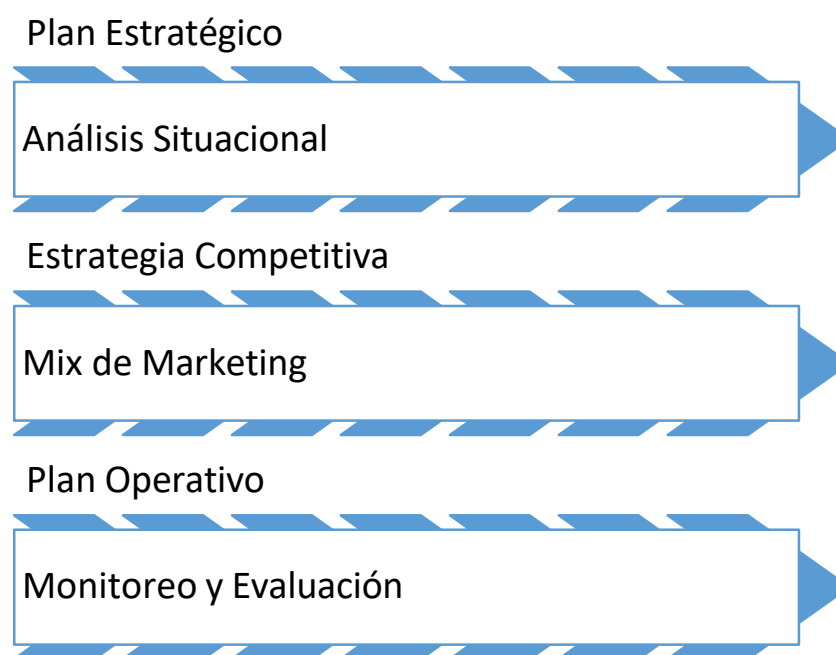
Es la primera fase es la fundacional del plan estratégico y busca conocer el entorno interno y externo de World Solar, el documento, entre ellas se encuentran el análisis PESTEL, la matriz FODA (DAFO) y las 5 Fuerzas de Porter, que analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. El análisis situacional también implica conocer el estado actual de World Solar desde el año 2019, su trayectoria en proyectos residenciales, industriales y comerciales, y las problemáticas como la poca cobertura geográfica (74,4% de desconocimiento, Ilustración 11) y la dependencia de proveedores extranjeros. etapa, descrita en la “Tabla 1 Análisis situacional PESTEL” y “Tabla 3 análisis interno y externo: para reconocer las necesidades del mercado en Antonio Ante, como la necesidad de energía renovable ante crisis energética de 2023-2024, y así sentar las bases para futuras estrategias.

Mix de Marketing. Utilizando la información del análisis situacional, se desarrolla un plan de marketing específico, según la “Figura 4 Marketing Mix” y la “Tabla 6 Marketing de MIX”, esta etapa comprende las 4P: Producto (sistemas fotovoltaicos y servicios integrales), Precio (competitivo, pero con necesidad de financiamiento accesible), Plaza (distribución restringida a Antonio Ante) y Promoción (campañas digitales, talleres comunitarios). El informe señala que el 88,8% está conforme con los precios (Gráfico 20), pero el 71,2% está insatisfecho con la oferta de financiamiento (Gráfico 16), lo que indica que se debe mejorar en este aspecto. Esta etapa pretende hacer de World Solar un referente en soluciones sostenibles por canales digitales (76,8% de reconocimiento, Ilustración 22) y adaptando la oferta a segmentos como hogares, pequeñas y medianas empresas textiles e industrias, en coherencia con el modelo STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento) ya visto.

Monitoreo y Evaluación. La última fase, monitoreo y evaluación, garantiza la sostenibilidad y mejora continua del plan estratégico. Como indica la “Tabla 8 Monitoreo y evaluación”, en esta etapa se utilizan KPIs y OKRs, tales como ARR, NRR y ROI, para medir el progreso y la eficacia de las estrategias. La incorporación de técnicas de semaforización, que se menciona en las conclusiones, permite medir el progreso de los proyectos fotovoltaicos, garantizando que World Solar se ajusta a las condiciones del mercado y cumple con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento en Antonio Ante. Elaborar informes periódicos para reconocer riesgos internos o externos (cambios en políticas gubernamentales, fluctuaciones económicas, etc.) y medidas correctivas. La incorporación de técnicas de semaforización, que se menciona en las conclusiones, permite medir el progreso de los proyectos fotovoltaicos, garantizando que World Solar se ajusta a las condiciones del mercado y cumple con los objetivos de sostenibilidad y crecimiento en Antonio Ante.

Figura 31

6 Organizador Gráfico Plan Estratégico



Nota. Elaboración propia (2025)

En el diagrama, las flechas que unen las tres fases indican que es un proceso cíclico e iterativo, en el que el resultado de una fase es la entrada de la siguiente. El análisis situacional aporta la información inicial, el Mix de Marketing desarrolla las estrategias y el monitoreo y evaluación adapta el plan a los resultados, garantizando su pertinencia en el contexto de transición energética y crisis nacional. Esta metodología concuerda con lo que el documento recomienda, que es el monitoreo constante y el uso de herramientas como FODA y PESTEL para reforzar la toma de decisiones. En este diagrama se resume el plan estratégico propuesto en

la tesis para hacer de World Solar el principal comercializador de energía fotovoltaica en Antonio Ante. La secuencia implica que World Solar primero debe comprender su entorno, luego tomar medidas comerciales específicas y finalmente medir el impacto para mejorar el rendimiento con el tiempo. metodología concuerda con lo que el documento recomienda, que es el monitoreo constante y el uso de herramientas como FODA y PESTEL para reforzar la toma de decisiones.

El diagrama se resume el plan estratégico propuesto en la tesis para hacer de World Solar el principal comercializador de energía fotovoltaica en Antonio Ante. La crisis energética (déficit de 1.000 MWh en 2023, Pérez et al., 2024) y la radiación solar de la zona son un punto a favor, pero las debilidades como falta de cobertura y financiación (Figuras 11 y 16) necesitan un plan. El diagrama es una herramienta guía para los directivos y técnicos de World Solar para desarrollar estrategias que aprovechen oportunidades como las regulaciones ARCONEL y reduzcan amenazas como la nueva competencia.

Tabla 4

Análisis situacional PESTEL

| Factor | Aspectos Clave | Impacto en World Solar | Oportunidades | Amenazas |
|--------------------|--|--|---|---|
| Político | Políticas de fomento a energías renovables; incentivos tributarios; apoyo de municipios. | Positivo: marco normativo impulsa el sector. | Acceso a programas de financiamiento y cooperación internacional. | Cambios en políticas energéticas o subsidios a electricidad convencional. |
| Económico | Reducción de costos de paneles; dependencia de importaciones; disponibilidad de créditos verdes. | Mixto: equipos más accesibles pero alto costo logístico. | Crecimiento de demanda por ahorro energético en hogares y PYMES. | Volatilidad cambiaria, encarnación de importaciones. |
| Social | Conciencia ambiental creciente; demanda de electrificación rural. | Positivo: alta social. | Expansión en comunidades rurales con proyectos sociales. | Desconfianza en nuevas tecnologías en sectores conservadores. |
| Tecnológico | Avances en paneles (bifaciales, mono PERC); baterías de litio; sistemas de monitoreo IoT. | Positivo: Mejora en eficiencia y confiabilidad. | Diferenciación a través de innovación en productos híbridos. | Tecnologías, necesidad de constante actualización. |
| Ecológico | Presión por reducción de huella de carbono; transición hacia energía limpia. | Muy positivo: alineación con tendencias globales. | Posicionamiento como empresa sostenible y certificada. | Riesgo de competencia. |
| Legal | Normativas de ARCONEL; exoneraciones de aranceles; requisitos de certificación técnica. | Positivo: incentivos a energías limpias. | Posibilidad de certificaciones que fortalezcan la imagen corporativa. | Burocracia en trámites y costos de aplicación regulatorio. |

Nota. Elaboración propia 2025, con asistencia de Inteligencia Artificial AI.

Tabla 5

Fuerzas POTTER

| 5 FUERZAS DE POTTER | CARACTERÍSTICAS | FRECUENCIA | ACCIONES |
|---|--|-------------------|---|
| 1. Poder de negociación de proveedores | Dependencia de equipos importados. - Pocas cadenas locales de distribución. - Proveedores internacionales diversificados (China, Europa, EE. UU.). | MEDIO ALTO | -Diversificar proveedores. - Crear alianzas con distribuidores nacionales. -Proporcionar financiamiento accesible. |
| 2. Poder de negociación de clientes | - Clientes sensibles al precio (hogares y MYPEs). - Oferta creciente de opciones solares y renovables. | MEDIO ALTO | - Servicio postventa. - Diferencia con soluciones completas. |
| 3. Amenaza de nuevos competidores | -Mercado fotovoltaico en crecimiento. - Barreras de entrada bajas. -Regulaciones (ARCONEL 005/24 y 006/24) favorecen nuevos actores. | ALTA | - Proporcionar valor añadido (asesoramiento, innovación, colaboraciones). - Priorizar la disminución de emisiones. - Marcar la diferencia en calidad, garantías y servicio. |
| 4. Amenaza de productos sustitutos | - Sustitutos directos: solar térmica, minieólica. -Sustitutos indirectos: generadores a diésel. -Red eléctrica convencional como principal competidor. | MEDIA | -Fortalecer lazos comunitarios. -Destacar ventajas comparativas: ahorro, independencia energética, sostenibilidad. disminución de emisiones. |
| 5. Rivalidad entre competidores existentes | - Competencia local en instalación (precio). - Posible entrada de grandes compañías desde ciudades principales. - Diferenciación en servicios aún débil. | MEDIA ALTA | - Establecer campañas de educación energética. - Fortalecer relaciones comunitarias. |

Nota. Elaboración propia 2025, con asistencia de Inteligencia Artificial AI.

Tabla 6

Análisis interno y externo: SWOT / TOWS. Cuadro comparativo: Análisis Interno y Externo (SWOT/TOWS)

| Categoría | Factores Identificados | Impacto en World Solar | Estrategias Relacionadas (TOWS) |
|--------------------------|---|--|--|
| Fortalezas (F) | <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en instalación y mantenimiento. - Personal técnico certificado. - Alianzas con proveedores internacionales. - Reputación en proyectos urbanos. | <p>Positivo: base sólida para crecer y diferencial.</p> | <p>FO (Fortalezas - Oportunidades): Expandir comunidades hacia las zonas rurales con soluciones en llave en mano.</p> <p>FA (Fortalezas - Amenazas): Ofrecer garantías y soporte postventa para competencia.</p> |
| Oportunidades (O) | <ul style="list-style-type: none"> - Incendios a. - Financiamiento internacional (BID, CAF, banca verde). - Creciente demanda en zonas rurales. - Aumento de conciencia ambiental. | <p>Positivo: expansión de mercado y fuentes de financiamiento.</p> | <p>FO: Implementar proyectos comunitarios financiados por ONGs/municipios.</p> <p>DO (Debilidades - Oportunidades): Superar la presencia regional de alianzas por regiones.</p> |
| Debilidades (D) | <ul style="list-style-type: none"> - Alta dependencia de importaciones. - Limitada presencia en las provincias amazónicas. - Escasa diversificación en servicios (foco en paneles). | <p>Negativo: se puede limitar y cobertura.</p> | <p>DO: Buscar proveedores alternativos para reducir dependencia.</p> <p>DA (Debilidades - Amenazas): Desarrollar nuevas líneas de comercialización</p> |
| Amenazas (A) | <ul style="list-style-type: none"> - Competencia local con precios bajos. - Cambios en subsidios eléctricos. - Burocracia en trámites regulatorios. - Volatilidad cambiaria. | <p>Negativo: retenciones sobre y sostenibilidad del negocio.</p> | <p>FA: Potenciar la propuesta de valor con innovación y garantías.</p> <p>DA: Diversificar servicios y mercados para reducir el impacto de políticas y competencia.</p> |

Nota. Elaboración propia 2025, con asistencia de Inteligencia Artificial AI.

Análisis situacional PESTEL. En la Tabla 4: Análisis situacional PESTEL se desglosan los factores externos que afectan las operaciones y estrategias de World Solar, empresa comercializadora de energía fotovoltaica ubicada en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. Este análisis PESTEL, desarrollado en 2025 con ayuda de IA y según el ambiente que se menciona en la tesis, determina los factores más importantes de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal que afectan a la empresa, con sus respectivas oportunidades y amenazas. A continuación, se profundiza en cada factor, relacionándolo con información del documento y su impacto en el plan estratégico de World Solar.

Factor Político. El ambiente político proporciona un marco regulatorio propicio para World Solar, con políticas de promoción de energías renovables, incentivos fiscales y apoyo de municipios, lo que beneficia al sector fotovoltaico. Las resoluciones ARCONEL 005/24 y 006/24, citadas en el documento, abren la puerta a la generación distribuida y al autoconsumo eléctrico, y los compromisos internacionales, como los del Acuerdo de París, refuerzan esta tendencia. Esto abre las puertas a programas de financiamiento y cooperación internacional, necesarios para ampliar proyectos en Antonio Ante. Pero las amenazas son cambios en las políticas energéticas o el regreso de subsidios para la electricidad tradicional, lo que haría menos competitivas las soluciones renovables. “World Solar debe ser adaptable y estar atento a cambios legislativos para aprovechar incentivos y reducir riesgos políticos

Factor Económico. El factor económico es un arma de doble filo para World Solar. La caída de precios de paneles solares y la existencia de créditos verdes hacen más asequibles los equipos, en consonancia con la necesidad de ahorro energético en hogares y pequeñas y medianas empresas (PYMES), agudizada por la crisis energética de 2023-2024 déficit de 1.000 MWh, (Pérez et al., 2024). Pero la dependencia de las importaciones genera altos costos logísticos y riesgo por volatilidad cambiaria, problema que se agrava con la inflación en Ecuador. Esta dualidad permite atraer clientes sensibles a los precios, tales como las textiles en busca de abaratar costos (Cámara de Comercio de Imbabura, 2024), pero demanda tácticas como las alianzas locales para disminuir la exposición a cambios económicos y mejorar la cadena de suministro.

Factor social. El beneficio social es bueno por la creciente conciencia ambiental y la necesidad de electrificación rural en Antonio Ante, donde la población económicamente activa y los cambios en los estilos de vida favorecen las energías renovables. Esto abre las puertas a expandirse en comunidades rurales con proyectos sociales, expandiendo la misión de sostenibilidad de World Solar (Ilustración 30). Pero la amenaza es la desconfianza a nuevas tecnologías en sectores tradicionales, donde el 73% de las pymes textiles no conoce alternativas de financiamiento (Guerrero, 2024). “World Solar debe destinar recursos en campañas

educativas y demostraciones prácticas para superar estas barreras y establecer la aceptación social”

Factor Tecnológico. Las innovaciones tecnológicas, como paneles bifaciales, baterías de litio y monitoreo IoT, benefician la eficiencia y confiabilidad de los sistemas fotovoltaicos de World Solar. Esto hace posible diferenciarse con productos híbridos innovadores, una ventaja competitiva en un mercado naciente; pero la necesidad de actualización tecnológica es una amenaza que implica incurrir en gastos continuos de capacitación y renovación de equipos, al depender de proveedores extranjeros. La empresa debe darle prioridad a implementar estas innovaciones, como las que mencionan en el diseño de sistemas por Yépez y Flores (2024), para estar a la vanguardia y satisfacer las necesidades de un mercado tecnológicamente exigente.

Factor Ecológico. El factor ambiental es muy favorable, pues la tendencia mundial por disminuir la huella de carbono y migrar a energías limpias alinea a World Solar con las tendencias internacionales y nacionales. Esto convierte a la empresa en una alternativa sostenible y certificada, un punto fuerte que puede captar la atención de clientes preocupados por el medioambiente, tal como plantea la investigación de Hilcu (2022), las oportunidades pasan por reforzar esta imagen con certificaciones ambientales, y las amenazas vienen de la mano de la creciente competencia en el sector renovable, favorecida por marcos regulatorios. World Solar debe explotar este beneficio ecológico con publicidad que destaque los beneficios ambientales (reducción de emisiones de CO₂) para diferenciarse en el mercado.

Factor Legal. El marco legal da un beneficio por las regulaciones de ARCONEL que promueven las energías limpias, exoneración de aranceles y exigencias de certificación técnica que pueden mejorar la imagen corporativa de World Solar. Esto permite expandir y cumplir con estándares nacionales, como el Acuerdo Nro. MEM-2024-0027-AM. Las oportunidades pasan por lograr certificaciones que fortalezcan la credibilidad, pero las amenazas son la burocratización de los procesos y los costes de cumplimiento de la normativa, que podrían ralentizar los proyectos. World Solar debe mejorar sus procesos de cumplimiento normativo y buscar aliados institucionales (como el Ministerio de Energía) para superar estas barreras.

El análisis PESTEL de la Tabla 2 ofrece una perspectiva integral del entorno externo que afecta a World Solar, en consonancia con la “Etapa 1. “Análisis situacional” del diagrama en la Figura 6. Los factores políticos y ambientales brindan una ventana de oportunidad estructural, como incentivos y sostenibilidad, que World Solar puede aprovechar para convertirse en la principal empresa en Antonio Ante. Los factores económicos y sociales determinan las condiciones del mercado, como la demanda de ahorro energético y la necesidad de formación, y los factores tecnológicos y legales crean las condiciones operativas que exigen innovación y cumplimiento normativo. Este estudio apoya las estrategias del Mix de Marketing, como la

diversificación de productos, la promoción educativa, y orienta el Monitoreo y Evaluación para modificar el plan ante factores externos, como la volatilidad económica o las regulaciones cambiantes.

La tabla 2 PESTEL muestra un entorno favorable para World Solar en su mayoría, con oportunidades en el fomento político, la necesidad social y los avances tecnológicos, apoyados por la crisis energética y la alta radiación solar en la región. Pero las amenazas, como la volatilidad económica, la competencia y la burocracia legal, exigen medidas preventivas. Este análisis justifica el plan estratégico de World Solar, que le permitirá aprovechar sus fortalezas y reducir sus debilidades para crecer en el mercado de energías renovables de Antonio Ante.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo de Michael Porter para analizar la competitividad y el atractivo del mercado en el que se desenvuelve World Solar, empresa comercializadora de energía fotovoltaica ubicada en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. Se reconoce cinco fuerzas que dan forma a la industria: el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. califica según sus características, frecuencia de golpe (baja, media, alta) y las acciones estratégicas sugeridas para World Solar. A continuación, se describe cada fuerza en detalle, incorporando información del entorno que se menciona en la tesis y que es de utilidad para el plan estratégico.

Negociación de proveedores. Esto hace referencia a la figura 28, en la que se muestra la trayectoria de 10 años de World Solar, un activo que puede explotar para fortalecer su posición ante nuevos rivales.

Amenaza de productos sustitutos. La amenaza de productos sustitutos es media, existiendo sustitutos directos como la solar térmica y la mini eólica, e indirectos como los generadores diésel y la red eléctrica tradicional, que continúa siendo el principal competidor pesar de los cortes de suministro. El informe indica que la red eléctrica tiene vulnerabilidades por sequías (Instituto Nacional de Eficiencia Energética, 2024), lo que beneficia a las soluciones fotovoltaicas, pero la presencia de generadores diésel en situaciones críticas proporciona una alternativa económica. Las propuestas, como enfatizar los beneficios únicos (ahorro, independencia energética, sostenibilidad) y hacer hincapié en la disminución de emisiones, aprovechan la creciente conciencia ambiental medidas (PNUD, 2024) para hacer de World Solar la mejor. Las características de esta fuerza son la dependencia de World Solar de equipos importados, la falta de cadenas locales de distribución y la diversificación de proveedores internacionales (China, Europa, EEUU), generando un impacto medio-alto. Esta dependencia, ya nombrada en el análisis PESTEL y en el Mix de Marketing, crea altos costos logísticos y riesgo

por volatilidad cambiaria, problema que se agudiza con la inflación en Ecuador. Las oportunidades pasan por diversificar proveedores para minimizar riesgos y negociar contratos a largo plazo que fijen los costos. Realizar alianzas con distribuidores nacionales, como se propone en la acción recomendada, podría atenuar esta fuerza fortaleciéndola cadena de suministro local, en concordancia con la necesidad de mejorar la distribución reconocida en la Ilustración 11 (74,4% desconoce cobertura territorial apropiada).

Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los compradores es medio-alto, ya que son sensibles al precio (en hogares y micro, pequeñas y medianas empresas -MYPEs-), hay mayor oferta de alternativas solares y mayor conciencia ambiental. El informe indica que el 65% de los hogares ecuatorianos en los quintiles más bajos tienen barreras económicas (Banco Mundial, 2024), y el 73% de las PYMES textiles no conoce alternativas de financiamiento (Guerrero, 2024), aumentando su poder de negociación. PYMES no conoce alternativas de financiamiento (Guerrero, 2024), aumentando su poder de negociación. Las propuestas, como facilitar el financiamiento y asegurar el servicio posventa, atacan esta problemática, en tanto que diferenciarse con paquetes integrales (instalación, servicio, medidas asesoría) puede disminuir la competencia por precios. Esto concuerda con el 70% que considera importante el servicio postventa (Gráfico 18) y denota un interés por la fidelización.

Amenaza de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores se considera alta, dado el crecimiento del mercado fotovoltaico, las bajas barreras de entrada gracias a normativas como ARCONEL 005/24 y 006/24, y el creciente interés por las energías renovables. La crisis energética 2023-2024 (déficit de 1.000 MWh, Pérez et al., 2024) atrae nuevos actores, principalmente de grandes ciudades como Quito. Las medidas propuestas, como una toma de posición temprana en Antonio Ante, el fortalecimiento de la marca local y la oferta de valor agregado (asesoría, innovación, encadenamientos), son esenciales para crear una ventaja competitiva. 4. referencia a la figura 28, en la que se muestra la trayectoria de 10 años de World Solar, un activo que puede explotar para fortalecer su posición ante nuevos rivales.

Rivalidad entre competidores existentes. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es media-alta, ya que compiten en precio a nivel local y pueden llegar a enfrentarse a grandes empresas de las principales ciudades, pero la diferenciación en servicios es baja. mercado en Antonio Ante está atomizado, sin grandes jugadores, lo que abre la puerta a World Solar, pero la competencia por precios bajos (53,6% que considera la estructura de precios justos, aumenta la competencia. El informe destaca que el 77,6% siente desalineación del portafolio (Gráfico 19), por lo que las acciones planteadas deben enfocarse en innovar y servir para contrarrestar estas fuerzas.

Análisis Interno y Externo (SWOT/TOWS). El Análisis Interno y Externo (SWOT/TOWS) ofrece un cuadro comparativo que evalúa los factores internos y externos que impactan a World Solar, una empresa enfocada en la comercialización de energía fotovoltaica en el cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura. Este análisis, basado en el modelo SWOT (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y extendido al enfoque TOWS (que vincula estas categorías con estrategias específicas), fue elaborado en 2025 con asistencia de inteligencia artificial, según el documento de la tesis. A continuación, se desglosa cada categoría, su impacto en World Solar y las estrategias TOWS propuestas, integrando datos del contexto y su relevancia para el plan estratégico.

Fortalezas (F). Las estrategias TOWS relacionadas son: FO (Fortalezas - Oportunidades), que sugiere expandir hacia comunidades rurales con soluciones integrales “en llave en mano”, aprovechando la alta radiación solar de la región (4.5-5.2 kWh/m²/día); y FA (Fortalezas - Amenazas), que propone ofrecer garantías y soporte postventa para contrarrestar la competencia local con precios bajos, alineándose con el 70% de aceptación del servicio postventa (Ilustración 18).

Oportunidades (O). Las oportunidades identificadas son los incentivos internacionales (BID, CAF, banca verde), la creciente demanda en zonas rurales, el aumento de la conciencia ambiental y un posible error tipográfico en “Incendios a-” que podría referirse a “incentivos a” u otro factor (se asume como un dato incompleto y se interpreta como incentivos). En la referencia se determina la importancia de considerar la demanda externa en relación a la necesidad de modificar su servicio energético.

Debilidades (D). Entre sus debilidades se encuentran la fuerte dependencia de las importaciones, la poca presencia en las provincias amazónicas y la falta de diversificación de servicios; Se centran solo en paneles solares. Y Esto afecta, porque limita la cobertura y la flexibilidad de World Solar. La dependencia de proveedores extranjeros (también comentado en el PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter) aumenta los costos logísticos y los riesgos del tipo de cambio, y la falta de diversificación (77,6% ve desalineado el portafolio, Ilustración 19) reducen la competitividad. Las estrategias TOWS son DO, que plantea buscar proveedores alternativos para disminuir la dependencia, y DA (Debilidades - Amenazas), que propone desarrollar nuevas líneas de comercialización para disminuir el impacto de la competencia y las políticas cambiantes, diversificando en servicios como almacenamiento o mantenimiento avanzado.

Amenazas (A). Las amenazas comprenden la competencia local con precios bajos, los cambios en subsidios eléctricos, la burocracia en trámites regulatorios y la volatilidad cambiaria. Este factor tiene un impacto negativo, afectando la sostenibilidad del negocio. La rivalidad media-alta (5 Fuerzas de Porter) y la posible reintroducción de subsidios (PESTEL) representan

riesgos inmediatos, mientras que la burocracia y la fluctuación económica, como la inflación, complican la operación, según el Banco Central del Ecuador (2024).

Finalidad. Se propone lo siguiente:

Posicionamiento competitivo de World Solar. La empresa World Solar, se ha posesionado en la ciudad de Atuntaqui, de la cual se observa en:

Figura 32

WORLD SOLAR



Nota. Imagen facilitada por la empresa World Solar (2025)

World Solar, es una empresa importadora de productos de energía solar para instalación de sistemas fotovoltaicos, calentadores de agua e iluminación que brindan innovación y sostenibilidad en hogares, negocios e industrias. Con una trayectoria de 8 años en el mercado, ha demostrado nuestro compromiso con la energía renovable y calidad de nuestros productos, brindando soluciones eficientes y sostenibles con nuestros clientes. Nuestro equipo altamente capacitado está dedicado a brindar excelente servicio y asesoramiento en la implementación de tecnologías solares (world Solar online , 2019).

Figura 33

Marca de productos



Nota. Imagen facilitada por la empresa World Solar (2025)

Transforma tu hogar o empresa en un generador de energía autosuficiente y sostenible Es una empresa importadora de productos de energía solar para instalación de sistemas fotovoltaicos, calentadores de agua e iluminación. Las marcas con las que promociona los

niveles de comercialización e innovación ecológica, económica aumentando ecológico (world Solar online , 2019)

Figura 34

Ubicación



Nota. Imagen facilitada por la empresa World Solar (2025)

Promoción de energías limpias en Antonio Ante. World Solar busca fomentar la transición energética en el cantón Antonio Ante, mediante la promoción de tecnologías solares y otras fuentes renovables; Este modelo integra desarrollar estrategias de educación comunitaria, alianzas institucionales, incentivos económicos y la proyección de un proyecto piloto, para que las familias, las empresas, las industrias, los servicios públicos opten por energías limpias, de esta manera se contribuirá a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo económico sostenible local con incidencia provincial y nacional. (world Solar online , 2019)

Figura 35

Energías limpias en Antonio Ante



Nota. Imagen facilitada por la empresa World Solar (2025)

La propuesta es impulsar el uso de energías limpias en el cantón Antonio Ante, con énfasis en la energía solar, desarrollada tecnológicamente como energía fotovoltaica, de esta manera se reducirá la huella de carbono, promover la eficiencia energética y mejorar el estatus de vida de la población. Para ello generará procesos de sensibilización a la comunidad mediante talleres informativos, trípticos, uso de redes sociales, cuya finalidad se implemente el proyecto piloto de mayor alcance y con avanzada para la sostenibilidad energética. En la calidad de que

los valores de inversión son altos, se genera para el proceso de crédito a largo plazo con la finalidad de sea accesible a las familias y las Pequeñas industrias puedan adquirir los sistemas de energía fotovoltaica, generando un proceso de seguimiento y evaluación técnica a largo plazo.

Tabla 7

Cronograma promocional

| Fase de Promoción | Actividad | Duración | Responsable |
|-------------------|--|----------|--|
| Fase I | Visitas domiciliarias desarrollando la campaña de sensibilización y promoción. | 3 meses | World Solar- GADs + Instituciones públicas |
| Fase II | Capacitación técnica y talleres presenciales y virtuales | 8 meses | World Solar- GADs + Instituciones educativas públicas y privadas |
| Fase III | Socialización del Proyecto en Instituciones públicas | 9 meses | World Solar- + ONGs |
| Fase IV | Expansión de la propuesta a hogares y Pequeñas y Medianas Industrias locales. | 6 meses | World Solar- GADs + Instituciones educativas públicas y privadas |
| Fase V | Evaluación e Impacto | 3 meses | World Solar- GADs + Instituciones educativas públicas y privadas |

Nota. Elaboración propia 2025, con asistencia de Inteligencia artificial

Contribución a la transición energética nacional. Es de gran importancia considerar de que en el Ecuador, existe y mantiene activa una matriz energética dominante, producida por fuentes hidroeléctricas y combustibles fósiles; sin embargo en la actualidad el estado se encuentra diversificando el uso de energía renovable (energía solar y eólica); considerando que en el cantón Antonio Ante existe una alta radiación solar que contribuye a ser las condiciones favorables; bajos niveles de adopción fotovoltaicos; y se establece una oportunidad para mejorar la sostenibilidad energética de viviendas familiares, PYMES e instituciones públicas y privadas. Es importante realizar procesos de Generación y Consumo Responsable; con la implementación de proyectos fotovoltaicos en hogares, comercios e industrias; la promoción del autoconsumo eléctrico y reducción de la independencia de la red nacional. Es importante la Educación y Sensibilización, mediante campañas sobre los beneficios de la energía solar (ahorro-salud-ambiente) en lo concerniente a la innovación y financiamiento, se creará modelos de financiamiento accesibles (microcréditos), se desarrollará soluciones solares adaptadas al contexto poblacional rural y urbano del cantón, se considerará los niveles de extrema pobreza y pobreza, generando alianza corporativas; entre ellas los GADS, Ministerio de Energía, ARCONEL

y universidades que forman profesionales en el área de energías renovables; se desarrollara la formación de técnicos locales en instalación y mantenimiento de sistemas solares.

Otra de las formas de lograr la diversificación y adaptación de la energía renovable son los impactos esperados Ambientales (reducción de emisión de CO2 y consumo de energía fósil), Sociales (mayor acceso a energía limpia, creación de conciencia ciudadana); Económicos (ahorro energético para familias y PYMES, generación de empleos verdes. Políticos-institucionales (contribución local a las metas nacionales de transición energética).

2.2.3. Etapa 2. Estrategia competitiva

Para el desarrollo de las estrategias competitivas, se establecerá: el enfoque estratégico, las bases de la estrategia, las estrategias competitivas específicas; las ventajas competitivas de World Solar y establecer los resultados esperados.

Tabla 8

Estrategia Competitiva

| FASE | DETERMIN ANTE | ESTRATEGIA | PROCESO |
|------|--------------------------|---|--|
| I | Enfoque Estratégico | Liderazgo diferencial en energía fotovoltaica (líder en soluciones solares) | Priorizar innovación, calidad de servicio, financiamiento accesible y sostenibilidad |
| II | Bases de la estrategia | Liderazgo y costos | Organizar la cadena de suministro de paneles y equipos. Convenios con proveedores para adquirir tecnología a precios competitivos. Ofrecer financiamiento flexible |
| | | Diferenciación | Servicios integrales de comercialización, instalación, mantenimiento y financiamiento, uso de tecnología certificada y de alta eficiencia, garantías accesibles y soporte técnico local. Certificación de proyectos como energía limpia. |
| | | Enfoque de Nichos de mercado | Hogares rurales y urbanos que buscan ahorro energético. PYMES del cantón Antonio Ante, Instituciones educativas, segmento de clientes que valoran la energía limpia. |
| III | Estrategias Competitivas | Liderazgo en Innovación Tecnológica | Incorpora paneles solares de última generación Promover la domótica y monitoreo inteligente Inversión en Investigación aplicada |
| | | Excelencia en el servicio | Servicio de posventa ágil y confiable (24/7) Planes de mantenimiento preventivo y correctivo Asesoría personalizada |
| | | Marketing Verde y Posicionamiento | Posicionar la marca WORLD SOLAR, como líder de energía limpia. Campañas educativas y comunitarias Participación en ferias ambientales |

| | | | |
|----|---------------------|--|---|
| | | Alianzas estratégicas | Convenios con el GAD de Antonio Ante, municipios cercanos para proyectos comunitarios de energía limpia. Trabajo conjunto con ONGS |
| | | Sostenibilidad financiera y social | Diseñar planes de pago accesibles para diferentes segmentos. Incentivar programas de energía comunitaria. Genera empleo para mantenimiento e instaladores. |
| IV | Ventaja Competitiva | Integración de servicios Accesibilidad Económica Marca Verde diferenciada Capital Humano Local Innovación continua | Comercialización, instalación financiamiento mantenimiento Planes financieros accesibles y personalizados Empresa vinculada directamente a la transición energética nacional Técnicos capacitados que generen confianza y cercanía Incorporación temprana de nuevas tecnologías solares |

Nota. Elaboración propia (2025). con asistencia de Inteligencia Artificial AI.

2.2.4. Etapa 3. Mix de Marketing de la empresa WORLD SOLAR

Producto. El producto estrella de World Solar son los sistemas fotovoltaicos para autoconsumo: paneles solares, calentadores de agua e iluminación, junto con servicios completos de instalación, mantenimiento y asesoramiento técnico. Estos bienes concuerdan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y satisfacen la necesidad de ahorro energético en los hogares, pequeñas y medianas empresas (PYMES) textiles e industrias, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Imbabura (2024). El 56% de los encuestados identifican la innovación y la eficiencia (Ilustración 17), pero el 77,6% considera que el portafolio está desalineado con el mercado (Ilustración 19), lo que implica diversificar en soluciones modulares para hogares de bajos ingresos y sistemas de alta capacidad para industrias. El servicio postventa, apreciado por el 70% (Ilustración 18), debe fortalecerse como elemento diferenciador, incluyendo mantenimiento preventivo y garantías extendidas.

Precios. La política de precios de World Solar es comparable, con un 88,8% de aprobación (Ilustración 20), lo que indica que el mercado lo aprueba. Pero solo el 53,6% cree que la estructura de precios es equitativa (Ilustración 21) y el 71,2% está en desacuerdo con la oferta de financiamiento (Ilustración 16), una barrera importante para el 65% de los hogares en los dos primeros quintiles (Banco Mundial, 2024), cuyos costos iniciales oscilan entre \$3.000 y \$8.000. La dependencia de proveedores extranjeros (China, Europa, EEUU) eleva los costes logísticos, según las 5 Fuerzas de Porter. Las acciones se deben concentrar en fortalecer canales locales con distribuidores certificados, ampliar la presencia a Ibarra y Otavalo y mejorar los tiempos de entrega e instalación, los cuales son apreciados por el 73,6% (Figura 23). Las

acciones de promoción crean confianza en el 80% de los clientes (Figura 24) a través de redes sociales, talleres comunitarios y ferias, aprovechando la digitalización del sector (Accenture Digital, 2024). Pero solo el 39,2% percibe las campañas como efectivas (Ilustración 25), lo que revela la necesidad la estrategia debe contemplar mecanismos de financiamiento accesibles, como microcréditos en cooperación con cooperativas o programas gubernamentales, y comunicar el retorno de la inversión a mediano plazo (ahorro estimado de 30-40% en facturas, según IRENA, 2024), manteniendo la competitividad y la accesibilidad.

Promoción. Las acciones de promoción crean confianza en el 80% de los clientes (Figura 24) a través de redes sociales, talleres comunitarios y ferias, aprovechando la digitalización del sector (Accenture Digital, 2024). el 39,2% percibe las campañas como eficaces (Ilustración 25), lo que revela la necesidad de mejorar la transmisión de la propuesta de valor (ahorro, sostenibilidad, independencia energética). Las campañas deben incorporar material formativo en canales digitales, simuladores de ahorro (que aumentan la conversión en un 45%, Bloomberg New Energy Finance, 2024) y programas de concienciación como los planteados en la Tabla 4 para resolver el desconocimiento del 73% de las pymes textiles (Guerrero, 2024) y reforzar la imagen de marca.

Tabla 9

Mix de Marketing de World Solar

| Componente | Descripción | Fortalezas | Debilidades | Estrategias Propuestas |
|------------|--|--|---|---|
| Producto | Sistemas fotovoltaicos (paneles, calentadores, iluminación) con servicios de instalación, mantenimiento y asesoramiento técnico. | 70% valora el servicio postventa (Ilustración 18); 56% reconoce innovación (Ilustración 17). | 77,6% percibe desalineación del portafolio (Ilustración 19); 44% de insatisfacción por desconocimiento. | Diversificar con sistemas modulares para hogares y soluciones industriales; reforzar educación técnica y postventa. |
| Precio | Política competitiva con opciones limitadas de financiamiento. | 88,8% considera precios competitivos (Ilustración 20). | 53,6% percibe estructura injusta (Ilustración 21); 71,2% critica financiamiento (Ilustración 16). | Ofrecer microcréditos con cooperativas; comunicar retorno de inversión a mediano plazo. |
| Plaza | Distribución vía canales digitales, ferias; cobertura | 76,8% reconoce canales digitales | 74,4% desconoce cobertura territorial (Ilustración 11); | Expandir a Ibarra y Otavalo; aliarse con distribuidores |

| | | | | |
|-----------|--|---|---|--|
| | limitada a Antonio Ante. | (Ilustración 22); 73,6% valora tiempos de entrega (Ilustración 23). | dependencia de importaciones. | de locales; optimizar logística. |
| Promoción | Campañas en redes sociales, talleres y ferias; enfoque en confianza del cliente. | 80% percibe confianza en promoción (Ilustración 24). | 39,2% considera campañas inefectivas (Ilustración 25); limitado impacto de marca. | Implementar simuladores digitales y talleres educativos; fortalecer mensaje de sostenibilidad. |

Nota. Elaboración propia (2025)

El Mix de marketing de World Solar aprovecha fortalezas como la competitividad en precios y la adopción de canales digitales para conquistar un mercado en plena transición energética, pero debe resolver debilidades como la desalineación del portafolio y la baja cobertura, a través de diversificación y expansión. Las estrategias planteadas, en sintonía con las oportunidades del PESTEL (incentivos, demanda rural) y las 5 Fuerzas de Porter (diferenciación), refuerzan la propuesta de valor. A las 11:45 PM del 1° de septiembre de 2025, con la crisis energética aún presente, estas son fundamentales para establecer a World Solar como líder en Antonio Ante, son seguimientos fundamentales para establecer a World Solar como líder en Antonio Ante, con seguimiento constante de KPIs para medir su impacto.

Tabla 10

Plan operativo e implementación (Plan de acción - Propuesta)

| Actividad | Responsable | Plazo | Recursos Necesarios | Objetivo | Indicador de Éxito |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|--|--|--|
| Diseño de proyectos piloto en hogares y PYMES | Equipo Técnico / Gerencia | Octubre 2025 - Noviembre 2025 | Software PVSYST, personal capacitado, fondos BID/CAF | Implementar 10 sistemas fotovoltaicos de prueba | 90% de satisfacción en usuarios piloto (encuestas) |
| Capacitación del equipo en tecnologías avanzadas (bifaciales, IoT) | Departamento de RRHH | Septiembre 2025 - Octubre 2025 | Instructores especializados, equipo de simulación | Mejorar eficiencia en instalación y mantenimiento | 85% de aprobación en evaluación técnica |
| Establecimiento de alianzas con cooperativas y municipios | Gerencia / Relaciones Institucionales | Noviembre 2025 - Diciembre 2025 | Acuerdos formales, recursos de promoción | Facilitar financiamiento y distribución en zonas rurales | 5 alianzas activas firmadas |

| | | | | | |
|---|---------------------------|-------------------------------|--|--|--|
| Lanzamiento de campaña digital con simuladores de ahorro | Departamento de Marketing | Octubre 2025 - Diciembre 2025 | Plataformas digitales, contenido educativo, presupuesto publicitario | Aumentar conocimiento del 73% de PYMES (Guerrero, 2024) | 50% incremento en consultas online |
| Expansión de cobertura a Ibarra y Otavalo | Logística / Ventas | Diciembre 2025 - Febrero 2026 | Vehículos, distribuidores locales, inventario | Reducir el 74,4% de desconocimiento territorial (Ilustración 11) | 30% aumento en cobertura geográfica |
| Evaluación inicial de resultados y ajustes | Gerencia / Consultores | Marzo 2026 | Datos de encuestas, software de análisis | Ajustar estrategias según retroalimentación | Reporte con al menos 3 recomendaciones implementadas |

Nota. Elaboración propia (2025)

Tabla 11*Plan operativo e implementación II (Plan de acción - Propuesta)*

| Objetivo general | | Objetivos específicos | | | |
|---|--|---|------|-----------------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Ejecutar de manera progresiva las estrategias competitivas y de marketing de World Solar para consolidar el liderazgo en energía fotovoltaica en Antonio Ante, contribuyendo a la transición energética nacional. | | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la adopción de sistemas fotovoltaicos en hogares, PYMEs e instituciones. Posicionar a World Solar como empresa líder en soluciones solares en Imbabura. Generar confianza a través de un servicio integral: comercialización, instalación, mantenimiento y financiamiento. Desarrollar capacidades locales y generar empleo verde. Asegurar sostenibilidad financiera, ambiental y social en los proyectos. | | | |
| EJE | ACCIÓN | RESPONSABLE | AÑO | RECURSOS | INDICADORES |
| EJE 1. EXPANSIÓN DEL PRODUCTO | Introducir paquetes de soluciones solares (básico, intermedio, premium). | Gerencia Comercial | 2025 | Equipo comercial, catálogos | Nº de paquetes vendidos |
| | Desarrollar kits solares para comunidades rurales. | Dpto. Técnico | 2026 | Proveedores, instaladores | Nº de kits instalados |
| | Ampliar la oferta a sistemas con almacenamiento (baterías). | Gerencia Técnica | 2027 | Inversión tecnológica | Nuevos productos |
| Continúa Plan Operativo. | | | | | |

| EJE | ACCIÓN | RESPONSABLE | AÑO | RECURSOS | INDICADORES |
|---|---|---------------------|-----------|------------------------------|-------------------------------|
| Eje 2. Estrategia de precios y financiamiento | Diseñar esquemas de financiamiento en alianza con cooperativas. | Finanzas + Gerencia | 2025 | Convenios, banca local | Nro. de clientes financiados |
| | Crear modalidad de leasing solar. | Gerencia Comercial | 2026 | Contratos, asesoría legal | % de clientes con leasing |
| | Implementar descuentos por fidelización y ampliaciones. | Comercial | 2025-2030 | CRM, base de clientes | % de clientes recurrentes |
| Eje 3. Distribución y cobertura (Plaza) | Consolidar sede en Antonio Ante con showroom solar. | Gerencia | 2025 | Infraestructura | Oficina equipada |
| | Implementar plataforma digital para ventas y cotizaciones online. | TICS +COMERCIAL | 2026 | Desarrollo WEB/APP | Nº de transacciones online |
| | Ampliar cobertura técnica en cantones cercanos (Otavalo, Ibarra). | Operaciones | 2027-2030 | Flota, personal | % expansión geográfica |
| EJE | ACCIÓN | RESPONSABLE | AÑO | RECURSOS | INDICADORES |
| Eje 4. Promoción y posicionamiento | Campañas educativas en escuelas/colegios (“Sol en tu vida”). | Marketing + GAD | 2025-2026 | Material didáctico | Nº de estudiantes capacitados |
| | Ferias verdes y demostraciones comunitarias. | Marketing | 2025-2030 | Stands, equipos demostración | Nº de ferias realizadas |
| | Branding digital (redes sociales, blog, videos de casos reales). | Marketing Digital | 2025-2030 | RRSS, multimedia | Alcance y engagement en redes |
| Eje 5. Desarrollo de capacidades locales | Capacitar técnicos locales en instalación y mantenimiento. | RRHH + Técnico | 2025-2027 | Alianzas educativas | Nº. técnicos certificados |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------------|-----------|------------------------|------------------------------|
| Eje 6. Procesos y servicio al cliente | Crear brigadas comunitarias de energía solar. | RSE + Técnico | 2026-2028 | Talleres, kits | Nº brigadas activas |
| | Programas de empleo verde para jóvenes. | RRHH | 2027-2030 | Convenios, becas | Nº. empleos generados |
| | Estandarizar procesos de instalación y postventa. | Calidad | 2025 | Manuales, ISO | Manual de procesos |
| | Implementar CRM para seguimiento de clientes. | Comercial | 2026 | Software, capacitación | % satisfacción del cliente |
| | Centro de soporte técnico 24/7. | Operaciones | 2027 | Call center, técnicos | Tiempo promedio de respuesta |
| Eje 7. Evidencia física y confianza | Crear casas modelo solares demostrativas. | Marketing + Técnico | 2025 | Vivienda piloto | Nº de visitas guiadas |
| | Certificar proyectos como “energía limpia” | Gerencia | 2026-2028 | Certificadoras | Nº proyectos certificados |
| | Expandir presencia visual (uniformes, vehículos, señalética verde). | Marketing | 2025-2030 | Material corporativo | Reconocimiento de marca |

Nota. Elaboración propia (2025) con asistencia de IA.

2.2.5. Etapa 4 Monitoreo y Evaluación (M&E)

Referente a monitoreo y evaluación de las estrategias desarrolladas en el proceso de comercialización de la empresa World Solar

Tabla 12

Monitoreo y evaluación





| INDICADOR Y META | MONITOREO | EVALUACIÓN | ESTADO |
|--|--|--|--|
| Instalación de sistemas solares trimestral | 850 unidades instaladas/1000 planeadas | Evaluación al cierre del trimestre 85% de cumplimiento |  Amarillo |
| Reducción de la huella de carbono (anual) | Seguimiento mensual a emisiones evitadas | Logro del 95% de la meta anual |  Verde |
| Expansión a nuevas zonas rurales | Proyecto con retrasos por permisos locales | Solo el 60% de ejecución al cierre del semestre |  Rojo |
| Satisfacción del cliente | Encuestas mensuales activas | Evaluación anual satisfacción promedio del 92% |  Verde |

Tabla 13

Sistema de semaforización

| COLOR | CRITERIO | ACCIÓN REQUERIDA |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Verde | Cumplimiento \geq 90% | Mantener estrategia actual |
| <input type="checkbox"/> Amarillo | Cumplimiento 70-89% | Implementar acciones correctivas |
| <input type="checkbox"/> Rojo | Cumplimiento $<$ 70% | Revisión urgente y re planificación |

Nota. Elaboración propia (2025) con apoyo de la inteligencia artificial

2.2.6. Etapa 5 Plan operativo e implementación

EMPRESA WORLD SOLAR - ENERGÍAS RENOVABLES.

Tabla 14

plan operativo e implementación

| EJE ESTRATÉGICO | ACTIVIDAD CLAVE | RESPONSABLE | PLAZO | RECURSOS NECESARIOS | PRESUPUESTO (USD) | INDICADORES DE ÉXITO |
|-----------------------------|---|---------------------|-----------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|
| 1. EXPANSIÓN DEL PRODUCTO | Introducir paquetes de soluciones solares (básico, intermedio, premium) | Gerencia Comercial | Q1 2025 | Equipo comercial, catálogos | \$8,000 | Nº de paquetes vendidos |
| | Desarrollar kits solares para comunidades rurales | Dpto. Técnico | Q2 2026 | Proveedores, instaladores | \$15,000 | Nº de kits instalados |
| | Ampliar oferta a sistemas con almacenamiento (baterías) | Gerencia Técnica | Q1 2027 | Inversión tecnológica | \$25,000 | Nuevos productos lanzados |
| 2. PRECIOS FINANCIAMIENTO Y | Diseñar esquemas de financiamiento con cooperativas | Finanzas + Gerencia | Q1 2025 | Convenios, banca local | \$5,000 | Nº de clientes financiados |
| | Crear modalidad de leasing solar | Gerencia Comercial | Q2 2026 | Contratos, asesoría legal | \$8,000 | % de clientes con leasing |
| | Implementar descuentos por fidelización y ampliaciones | Comercial | 2025-2030 | CRM, base de clientes | \$3,000 | % de clientes recurrentes |
| 3. DISTRIBUCIÓN COBERTURA Y | Consolidar sede en Antonio Ante con showroom solar. | Gerencia | Q1 2025 | Infraestructura | \$20,000 | Oficina equipada |
| | Implementar plataforma digital para ventas online. | TICs + Comercial | Q2 2026 | Desarrollo WEB/APP | \$12,000 | Nº de transacciones online |
| | Ampliar cobertura técnica en Otavalo e Ibarra | Operaciones | 2027-2030 | Flota, personal | \$30,000 | % expansión geográfica |

| EJE ESTRATÉGICO | ACTIVIDAD CLAVE | RESPONSABLE | PLAZO | RECURSOS NECESARIOS | PRESUPUESTO (USD) | INDICADORES DE ÉXITO |
|---------------------------------|--|-------------------|-----------|----------------------|-------------------|---------------------------|
| 4. EVIDENCIA FÍSICA Y CONFIANZA | Crear casas modelo solares demostrativas | Marketing Técnico | + Q1 2025 | Vivienda piloto | \$25,000 | Nº de visitas guiadas |
| | Certificar proyectos como “energía limpia” | Gerencia | 2026-2028 | Certificadoras | \$8,000 | Nº proyectos certificados |
| | Expandir presencia visual (uniformes, vehículos, señalética verde) | Marketing | 2025-2030 | Material corporativo | \$12,000 | Reconocimiento de marca |

Nota. Elaboración propia (2025)

Tabla 15*CRONOGRAMA GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN*

| PERÍODO | ACTIVIDADES PRIORITARIAS | INVERSIÓN TOTAL |
|------------|--|------------------|
| Q1 2025 | Showroom, casa modelo, procesos, financiamiento | \$38,000 |
| Q2-Q4 2025 | Campañas educativas, ferias, branding digital | \$24,000 |
| 2026 | Plataforma digital, CRM, certificaciones, capacitación | \$35,000 |
| 2027 | Expansión geográfica, soporte 24/7, empleo verde | \$63,000 |
| }2028-2030 | Consolidación, nuevos productos, sostenibilidad | \$70,000 |
| TOTAL | | \$230,000 |

Nota. Elaboración propia 2025

2.3. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)**Tabla 16***INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)*

| ÁREA | INDICADOR | META 2025 | META 2027 | META 2030 |
|------------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas | Sistemas instalados/año | 50 | 120 | 200 |
| Mercado | Cobertura territorial (cantones) | 1 | 3 | 5 |
| Clientes | Satisfacción del cliente (%) | 85% | 90% | 95% |
| Financiero | ROI del plan estratégico (%) | 15% | 25% | 35% |
| Social | Empleos verdes generados | 5 | 15 | 30 |
| Ambiental | CO2 evitado (toneladas/año) | 200 | 600 | 1,200 |

Nota. Elaboración propia basada en Plan Estratégico de Comercialización World Solar (2025)

2.3.1. Estrategias y/o técnicas

Se plantea la construcción de las estrategias y/o técnicas a ser utilizadas en la elaboración del Plan Estratégico de comercialización de la empresa World Solar, se tomará en cuenta lo siguiente: La elaboración del Plan Estratégico de Comercialización para World Solar se basa en un enfoque metodológico organizado en 9 fases consecutivas. Este método fusiona métodos contemporáneos de participación (como los talleres de co-creación y las dinámicas de colaboración) con herramientas clásicas de análisis estratégico (como el FODA, el PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter). Además, emplea técnicas operativas como SMART para objetivos, matrices RACI para responsabilidades y el sistema de Gestión por Resultados 5K para la implementación. El procedimiento incluye métodos de priorización de múltiples criterios, sistemas de semáforo para el seguimiento y tácticas de comunicación multicanal, todos ellos adaptados a las especificidades del sector fotovoltaico en Ecuador, como la naturaleza técnica de los productos, extensos periodos de venta, requerimientos de financiamiento especializado y educación del mercado. Esta metodología brinda a World Solar un marco sistemático, sólido y replicable para la planificación estratégica, que posibilita una transición coherente desde el diagnóstico de la situación hasta la implementación operativa.

Tabla 17*Estrategias como se construye el Plan estratégico de comercialización*

| Etapa | Estrategia | Técnicas | Resultados |
|---|---|---|---|
| 1. Diagnóstico interno y externo | Analizar la situación actual de la empresa y su entorno | - Análisis FODA - Análisis de PESTEL | Mapa de la situación actual |
| 2. Redefinición de Misión, Visión y Valores | Establecer la identidad, propósito y cultura organizacional | -talleres participativos con directivos y empleados. Dinámica co-creación | Declaración oficial de misión, visión, valores |
| 3. Determinación de objetivos | Definir metas a mediano y largo plazo alineadas al propósito empresarial | Metodología Smart | Objetivos medibles y alineados con las prioridades de la empresa. |
| 4. Diseño de estrategias | Definir rutas para alcanzar los objetivos planteados | Lluvia de ideas Matriz de prioridades | Estrategias claras: crecimiento, sostenibilidad, innovación, posicionamiento. |
| 5. Formulación del Plan | Las estrategias se transforman en acciones concretas con responsables y plazos. | Cronograma de actividades Matriz responsable, aprobador, consultado, informado | Plan operativo detallado |
| 6. Asignación de recursos | Establecer recursos financieros, Talento Humano, tecnológicos requeridos | Plan de inversión, Presupuesto estratégico y Análisis de viabilidad | Recursos asignados, para ser ejecutados eficientemente |
| 7. Implementación | Ejecutar las acciones planificadas | Aplicación de metodología Gestión por Resultados 5K | Puesta en marcha del Plan estratégico |
| 8. Monitoreo y Evaluación | Medir el avance del plan, ajustar y evaluar impacto | Indicador de desempeño, semaforización, reportes de avance | Retroalimentación continua |
| 9. Comunicación y sensibilización | Asegurar que tanto clientes internos como externos se alineen con el plan | Boletines, redes sociales, elaborar una plataforma comunicacional | Alineación organizacional de compromiso con los clientes internos y externos |

Nota. Elaboración propia 2025, con asistencia de Inteligencia Artificial

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos de la empresa.

Tabla 18

Matriz de articulación

| EJES O PARTES PRINCIPALES | SUSTENTO TEÓRICO | SUSTENTO METODOLÓGICO | ESTRATEGIAS / TÉCNICAS | DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS | INSTRUMENTOS APLICADOS |
|---------------------------|--|---|--|--|---|
| CAPITULO I | <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes de la investigación. - Bases teóricas. - Energías limpias. - Plan estratégico de comercialización. - Plan de comercialización. - Estrategias de desarrollo Matriz FODA. - 5 fuerza de PORTES. | <ul style="list-style-type: none"> Investigación con enfoque cuantitativa, tipo Proyectiva, método deductivo o lógico | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> Información para conocer plan estratégico de comercialización de World Solar | <ul style="list-style-type: none"> Encuesta de 25 preguntas cerradas |
| CAPITULO II | <ul style="list-style-type: none"> - Breve introducción. - Contextualización. - Contexto energético nacional. - Contexto Territorial. - Contexto tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis situacional - Estrategia competitiva - Mix de Marketing - Plan operativo e implementación - Monitoreo y evaluación | <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Análisis del Entorno del diseño del plan estratégico para la propuesta | <ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento Estratégico- matriz FODA- 5 FUERZAS DE PORTER para la estrategia de comercialización de World Solar | <ul style="list-style-type: none"> Las empresas establecen sus objetivos a largo plazo y delinear el camino para alcanzarlos, alineando recursos y acciones con su visión y misión. Ochoa, Loaiza e Huacón |

Nota. Elaboración propia (2025)

CONCLUSIONES

Al definir un marco conceptual sólido para World Solar se contextualizó y consolidó los fundamentos teóricos modificando el plan estratégico de comercialización a través de las herramientas de diagnóstico estratégico (análisis PESTEL, matriz FODA y 5 fuerzas de Porter). El análisis FODA identificó puntos fuertes como la experiencia técnica de seis años y el 90.4% de reconocimiento en servicio postventa, al tiempo que se equilibró debilidades esenciales en términos de financiación (71.2% de percepción negativa) y cobertura territorial (74.4% de desconocimiento).

La investigación cualitativa aplicada en el cantón Antonio Ante, evidenció que la demanda de energía limpia es factible en las áreas específicas de la industria textil, agrícola y domiciliaria; encontrando satisfacción del cliente y su referencia potencial para establecer un rol de gestión en la oferta y demanda de los servicios en la empresa World Solar; la demanda determina una replanificación de los servicios consolidados en la empresa; con la finalidad de establecer la ampliación y sostenibilidad mediante confiabilidad de los usuarios permanentes y la consolidación de oferta para nuevos clientes.

El plan estratégico elaborado incluyó el análisis tecnológico (sistemas fotovoltaicos de última generación), financieros (una inversión total de \$230,000 a lo largo de cinco años), administrativos (un sistema organizacional con siete ejes estratégicos) y de marketing (mezcla de las 4P adaptada al sector) que comprueban la viabilidad de la inversión realizada por World Solar. El plan dispone objetivos concretos, tales como tener 200 sistemas montados al año para el 2030, incrementar la cobertura a cinco cantones y conseguir un ROI del 35%. La estrategia competitiva se basa en la distinción por medio de un servicio integral, el uso de la crisis energética del país como una oportunidad y el fortalecimiento de las capacidades locales para establecer obstáculos para que nuevos competidores ingresen.

La evaluación del impacto anticipado de la venta de energía fotovoltaica en Antonio Ante mostró ventajas notables en tres áreas: Socioeconómico: creación de 30 puestos de trabajo verdes directos para el año 2030, formación de técnicos locales y democratización del acceso a energía limpia a través de métodos de financiación mayores. Ambiental: disminución proyectada de 1.200 toneladas anuales de CO₂ para el año 2030, fomento del uso de tecnologías limpias en la región y colaboración con la diversificación de la matriz energética nacional. Económico: ahorro energético estimado entre el 30% y el 40% en las facturas eléctricas para los usuarios, fortalecimiento de la competitividad empresarial local y apoyo al desarrollo de un ecosistema basado en energías renovables en Imbabura. El plan establece a World Solar como un catalizador para la transición energética en el área local, con la posibilidad de ser replicado en cantones circundantes.

RECOMENDACIONES

Implementar de forma sistemática el proceso de la revisión, análisis de la planificación estratégica actual, permitiendo generar una visión integral de la empresa, lo que va a permitir fortalecer la toma de decisiones permanentes, en la gestión, administrativa, en la implementación de estrategias alternativas de marketing, para fortalecer el crecimiento empresarial con una visión futurista y de sostenibilidad empresarial., considerada como la empresa líder en la oferta de comercialización de energía fotovoltaica en la zona .

Generar un proceso de capacitación al equipo directivo y técnico en el uso de herramientas y técnicas de gestión empresarial como FODA, PESTEL, PROTER, mix DE Marketing, las % fuerzas de Porter, garantizando la evaluación continua continúa, el análisis de riesgos y oportunidades, determinando estrategias sostenibles para un mercado influyente y competitivo.

Para su elaboración, su socialización y puesta en marcha del plan estratégico se debe de utilizar todas las técnicas visuales, digitales, redes sociales, infografías, la participación en ferias, en ponencias, para facilitar su comprensión, apropiación y ubicación en el mercado como líder de la comercialización de la energía fotovoltaica; de igual manera se tomará en cuenta varias alternativas comerciales que en la actualidad determinan negocios y servicios sustentables.

Se recomienda en el proceso de aplicación del Plan Estratégico de comercialización sea permanente el monitoreo y evaluación, integrando a la vida empresarial los reportes periódicos para identificar a tiempo posibles riesgos internos o externos; esto determinará una la toma de decisiones correctivas, considerando los cambios del entorno energético, la oferta y demanda, las leyes y decretos reguladores, para su comercialización y ubicación en el mercado como pioneros en el cantón Antonio Ante.

BIBLIOGRAFÍA

- Amstrong, G., & Kotler, P. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- anonimo. (2024). UDLA. Retrieved 24 de agosto de 2025, from <https://online.udla.edu.ec/contenidos-educativos/negocios/planificacion-estrategica/#planificacion>
- appa, r. (2025). Retrieved 24 de agosto de 2025, from appa renovables: <https://www.appa.es/appa-fotovoltaica/que-es-la-energia-fotovoltaica/?cn-reloaded=1>
- ARCONEL. (2024). *RESOLUCIÓN NRO. ARCONEL-010/2024*. Resolución, ARCONEL, Quito. Retrieved 2025, from https://arconel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/10/Regulacion-005_24-Codificada-signed-1.pdf
- Bigelow, S. (2025). Análisis FODA. *ComputerWeek.es*, 1. computerweekly.com/es/definicion/Analisis-FODA-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-analisis-de-amenazas-o-SWOT
- Caballero, A. (10 de marzo de 2025). *ClimateCONSULTINGselectra*. <https://climate.selectra.com/es/que-es/energias-renovables>
- Campos, F. D. (2018). ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA SNACK EXPRESS UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS. Riobamba, Chimborazo, Ecuador. Retrieved 22 de junio de 2025, from <https://dspace.esepoch.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/418bd1a7-af04-4263-b262-cad44ba6c50f/content>
- Cañarte, A. L. (2020). *Análisis de las estrategias de marketing mix de los almacenes comerciales de artículos de fiesta y su influencia en el comportamiento de compra de los consumidores del sector norte de la ciudad de Guayaquil*. Tesis, Universidad Politécnica SALESIANA Ecuador Sede Guayaquil, Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19283/4/UPS-GT002995.pdf>
- CENACE. (2020). *Informe Anual*. CENACE. <https://doi.org/https://www.cenace.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/04/Informe-Anual-CENACE-2020-Parte-1.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Fundamnetos y aplicaciones*. McGrawHill. Retrieved 22 de Junio de 2025, from <https://www.goodreads.com/book/show/49300336-planeaci-n-estrat-gica>

- Chiner, E. (2020). Investigación Descriptiva mediante encuestas. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- co creately. (2024). <https://creately.com/diagram/example/1n9WScDJsuz/5-fuerzas-de-porter-plantilla>
- CONCALVES, O. (15 de agosto de 2024). ACUERDO Nro. MEM-MEM-2024-0027-AM. *Acuerdo*. Quito, Ecuador. <https://www.rekursyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/wp-1723739511541.pdf>
- Cornejo, Cavagnaro, Jarrod, D., Rodríguez, L., & Franco, V. (2017). *Plan de negocios para la introducción y comercialización de sistemas de energía solar, aplicado a las urbanizaciones ubicadas en las vías a Samborondon, durante el periodo 2018*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <file:///C:/Users/usuario/Desktop/tesis%20fausto%20teran/bibliografia/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-309%20comercializaci%C3%B3n.pdf>
- Escobar, I. (2023). *Planificación Estratégica para qué es y para qué sirve*. QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Firth, D. (11 de agosto de 2025). *PROSCI*. ¿Por qué la alineación estratégica es esencial para la planificación del cambio empresarial?: <https://www.prosci.com/es/blog/alineacion-estrategica-planificacion-cambio-empresarial>
- Gallardo, W. (2020). *Gestión Estratégica, Factor Clave para el éxito organizacional*. Universidad Técnica de Ambato: UTA.
- García, M. L. (2020). *Gestión estratégica en Organizaciones modernas*. Innovación .
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. DIAZ DE SANTOS. https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_pr%C3%A1ctico_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/kGzWDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=modelo+de+matriz+ansoff&pg=PA98&printsec=frontcover
- Hanlon, A. (24 de enero de 2024). *El modelo de marketing de segmentación, focalización y posicionamiento STP*. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>
- Hilcu, Miruna. (2022). *OTOVO*. <https://www.otovo.es/blog/energia/impacto-energias-renovables-medioambiente/>
- Hurtado, J. (2023). *La Investigación Proyectiva* . <https://saberinvestigar.com/la-investigacion-proyectiva/?srsId=AfmBOopIYPiO6VUxvxCYiPRKpjApFJcFoE0kqmwOhO1gZqm-wJd9rh4>

- Jara, M. M., Merizalde, D. C., Bucheli Espinoza, N. J., Cusme Palma , C. M., Cadena Miranda , D. I., & Ortega Méndez, J. X. (2024). La importancia de la Planificación Estratégica en la Administración Empresarial. *SOUTH FLORIDA Journal of Develepont, Miami*, 5(11), 13. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>
- Jara, M. M., Merizalde, Diana Carolina, Bucheli, N. X., Cuzme , C. M., Cadena , D. I., & Ortega, J. X. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development, Miami*, 5(11). <file:///C:/Users/usuario/Downloads/SFJD+006.pdf>
- Kayumi, B. (2016). *Análisis de PESTEL*. https://books.google.com.ec/books?id=bvplAAQBAJ&pg=PA1&dq=pestel&hl=es&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKewiUmYGt7aWPAxV0mbAFHX9QF3UQ6AF6BAgKEAM
- Lazaro, R. (2021). *La Entrevista Estructurada*. Alcala: UCLM. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content>
- Macias, M. v. (2024). *Planificación Estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional*. Universidad Alas Peruanas. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Magallón, L. (2024). *Analisis Estratégico Empresarial*. Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo Universidad de Zaragoza. <https://zagan.unizar.es/record/16333/files/TAZ-TFG-2014-1669.pdf>
- Martins, J. (18 de febrero, de 2025). ASANA. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Martins, j. (2025). ASANA . asana.com: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Minas, M. D. (2024). <https://www.rekursyenergia.gob.ec/ecuador-consolida-la-produccion-electrica-a-partir-de-fuentes-renovables/>
- Naranjo, S., & Silva, H. (2024). Una perspectiva del desarrollo hidroeléctrico en Ecuador: pasado, presente y futuro. *La Granja. Revista de Ciencias de la Vida, Universidad Salesiana*, vol. 39,(núm. 1), pp. 63-77,. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/lgr.n39.2024.04>
- ONU. (2023). *ACCIÓN POR EL CLIMA*. Retrieved 22 de JUNIO de 2025, from <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-renewable-energy>
- Peña,Paco. (2024). *Ludovico Diseño*. <https://mx.pinterest.com/pin/132785889008527276/>
- Peñafiel, J., Muñiz, L., & Mosquera, L. (2020). La Planeación Estratégica como Herramienta en las Empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105-106.

- file:///C:/Users/usuario/Downloads/237-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1061-2-10-20201130.pdf
- Peréz, A. (12 de 01 de 2021). Retrieved 22 de 06 de 2025, from conectadosmkdigital.com: <https://conectadosmkdigital.com/blog/que-es-un-plan-estrategico-de-comercializacion/>
- PÉREZ, V., Jativa, J., Gallegos,, D., Paredes, A., Escobar, E., & Egas, S. (2024). LA CRISIS DEL SECTOR ELÉCTRICO VINO PARA QUEDARSE. *KOYUNTURA*(Nro. 108). <https://doi.org/https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2024-09/koyuntura-108.pdf>
- PNUD MUNDIAL*. (FEBRERO de 2025). ¿Qué es la transición hacia una energía sostenible?: <https://climatepromise.undp.org/es/news-and-stories/que-es-la-transicion-hacia-una-energia-sostenible-y-por-que-es-clave-para-combatir>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA, una alternativa para determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Econocmía*, 16. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramos, D. G. (2024). PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA ASOCIACIÓN ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES “PUEBLOS UNIDOS” Quito. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/806c1a2a-6764-4af7-9a02-9f42c24a2236/content>
- (08 de 2023). *REPSOL, Global*. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/futuro-planeta/tipos-energia-renovable/index.cshtml>
- Sabry, F. (2023). *Gestión Estratégica*. https://www.google.com.ec/books/edition/Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/6r3-EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica,+Factor+Clave+para+el+%C3%A9xito+organizacional+de+gallardo+washington&printsec=frontcover
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2008). El Plan de Marletin en la práctica. *ESIC BUSINESSMARKETING SCHOOL*. https://www.google.com.ec/books/edition/El_Plan_de_Marketing_en_la_Practica_12e/fvdO7iN-KGUC?hl=es&gbpv=1&dq=las+estrategias+para+la+expansi%C3%B3n+de+la+empresa+segun+la+Matriz+de+Ansoff&pg=PA250&printsec=frontcover
- Salazar, L. (2020). La Investigación Cualitativa. *CIENCIA MATRIA*, 10. <https://doi.org/DOI10.35381/cm.v6i11.327>
- Salgueiro, A. (1998). *PLANIFICACIÓN el arte de establecer objetivos*. Madrid: AEnOR.

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistemológicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación y Docencia SCIELOPERU*, 13(Nro 1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Santos, D. (2024). Blog, Hubspot.es/marketing.
- Steiner, G. (2021). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Lo que todo Director debe saber-Una Guía Paso a Paso*. (CECSA, Ed.) MÉXICO: CECSA.
- The Strategy Institute. (11 de septiembre de 2024). <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/strategic-vision-a-guide-for-developing-a-clear-roadmap-for-your-organization#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20visi%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica,compromiso%20en%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Tomas, D. (13 de diciembre de 2022). *Cyberclick*. Plan de Marketing, metodología como aplicarla : <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/metodologia-sostac-que-es-como-aplicarla#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20SOSTAC%2C%20cuyas%20siglas,el%20proceso%20de%20un%20proyecto>.
- Trejo Lozano, R., Sánchez Carrión, A., Pérez Carrizales, J. M., Moreno Cuevas, Z., & González Panzo, B. (septiembre-octubre de 2023). Análisis de factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421
- UNIR, e. (2023). Factores de Posicionamiento de una empresa. *UNIR REVISTA*. <https://www.unir.net/revista/empresa/posicionamiento-estrategico-empresa/>
- Valdivia, A. / . (2019). La estrategia comercial y su planificación: diez pasos para definir nuestros objetivos. *HARVARD DESUSO*, 4. <https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-comercial-y-su-planificacion-diez-pasos-para-definir-nuestros-objetivos>
- World Solar online . (2019). ENERGIA SOLAR CON WORLD SOLAR: <https://worldsolarecu.wordpress.com/>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Esta encuesta forma parte del trabajo de investigación de posgrado. Su propósito es recopilar información académica de manera confidencial y voluntaria. Agradecemos sinceramente su colaboración. Las preguntas a continuación utilizan una escala de Likert, donde:

1. **Totalmente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
4. **De acuerdo**
5. **Totalmente de acuerdo**

1. **La visión de WORLD SOLAR es explícita y reconocida por los colaboradores.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. **Los objetivos comerciales se comunican de manera eficaz en toda la organización.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. **La empresa ha cumplido consistentemente con los objetivos de crecimiento establecidos desde 2019.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

4. **Hay concordancia entre la visión de la empresa y las acciones comerciales ejecutadas.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. **WORLD SOLAR lleva a cabo un análisis regular sobre las condiciones del mercado y la competencia.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. **Se consideran los factores externos (regulación, tecnología, economía) en la planificación estratégica.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. **Se identifican y utilizan de manera efectiva las fortalezas internas de la empresa.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. **Los riesgos identificados en el entorno externo han sido gestionados de manera efectiva.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

C. Posicionamiento geográfico (3 ítems)

9. **La empresa posee una adecuada cobertura territorial adecuada en el mercado nacional.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. **La expansión geográfica de WORLD SOLAR se llevará de forma planificada y sostenible.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. **Los clientes consideran a la empresa como una alternativa accesible en su área.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Los servicios de instalación proporcionados por WORLD SOLAR satisfacen elevados estándares de calidad.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. El mantenimiento preventivo y correctivo cumple con las expectativas de los clientes.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. La empresa proporciona opciones de financiamiento apropiados para diferentes perfiles de clientes.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. Los productos fotovoltaicos ofrecidos satisfacen criterios de innovación y eficiencia energética.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. El servicio de postventa constituye un elemento distintivo en relación con la competencia.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. El portafolio de servicios está en consonancia con las demandas actuales del mercado.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. La política de precios de WORLD SOLAR es competitiva en comparación con el mercado nacional.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. La estructura de precios se considera equitativa en relación con el valor proporcionado por el cliente.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. **La empresa emplea canales de distribución eficaces que aseguran la disponibilidad de sus productos.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. **Los tiempos de transmisión e instalación son oportunos y cumplen con lo prometido.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. **Las estrategias de promoción fomentan la confianza del cliente.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. **El posicionamiento de la marca se ha consolidado a través de campañas de marketing efectivas.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. **El Plan Estratégico de Comercialización ha facilitado al crecimiento sostenible de la empresa.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25. **Se considera que el plan debe ser actualizado periódicamente para reservar la competitividad de WORLD SOLAR.**

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Nota. Esta encuesta es tomada de un trabajo de titulación de Gian Piero Di Marco Zambelli

Google Formularios

Anexo 2

Logo de la empresa



Anexo 3

Manual de la marca

| | | |
|---------------|----------|-------------------------|
| ÍNDICE | 1 | MISIÓN Y VISIÓN |
| | 2 | NUESTRO LOGO TIPO |
| | 3 | SLOGAN |
| | 4 | VARIANTES DEL LOGO TIPO |
| | 5 | PALETA DE COLORES |
| | 6 | TIPOGRAFÍA |
| | 7 | MOCKUPS |

MISIÓN

Nuestra misión es liderar la transición energética hacia un futuro sostenible, ofreciendo soluciones solares integrales y personalizadas que maximizan la eficiencia, reducen costos y minimizan el impacto ambiental.

VISIÓN

Ser el líder global en soluciones solares integrales y personalizadas, reconocido por nuestra capacidad de innovar, optimizar la eficiencia energética, reducir costos y acelerar la transición hacia un futuro descarbonizado.

NUESTRO LOGO



FORMA Y COMPOSICIÓN:

Sol radiante
El sol radiante es el logotipo principal de la marca, simbolizando la energía solar y la sostenibilidad.

Panel solar / globo híbrido
Este logotipo combina un panel solar con un globo, representando la tecnología solar y su impacto global.

Concepto
El logotipo debe ser claro y reconocible, adaptándose a diferentes formatos y colores.

SLOGAN

"POR UN MUNDO ECOLÓGICO"



TIPOGRAFÍA

Aa
principal

IMPACT
generar un impacto visual
y captar la atención

Aa
secundaria

SEGOE UI
legibilidad y versatilidad



MOCKUPS

Anexo 4

Mascota de la marca



Anexo 5


Las 5 Fuerza de Porter

|  | | EMPRESA WORLD SOLAR | | | |
|---|--------------|---------------------|------------|------------------|------------|
| 5 FUERZAS DE PORTER | | | | | |
| 5 FUERZAS DE POTTER | | CARACTERÍSTICAS | | FRECUENCIA | ACCIONES |
| 1. Poder de negociación de proveedores | | | | | |
| 2. Poder de negociación de clientes | | | | | |
| 3. Amenaza de nuevos competidores | | | | | |
| 4. Amenaza de productos sustitutos | | | | | |
| 5. Rivalidad entre competidores existentes | | | | | |
| Frecuencia se debe de calificar con el rango; Alta, Media Alta y Media | | | | | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | | SERIAL | F001T2025 |
| ELABORADO POR | Fausto Terán | | | Fecha de Emisión | 09/08/2025 |
| REVISADO Y APROBADO | | FECHA EMISIÓN | 09/08/2025 | PÁG. | |

Nota: Elaboración propia (2025)

Anexo 6

Política Comercial

|  | | EMPRESA WORLD SOLAR | | | |
|---|--------------|---------------------|------------|------------------|------------|
| Política Comercial | | | | | |
| Marketing Mix | Estrategia | Proceso | | | |
| 1 Producto/Servicio | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 2 Precio | | | | | |
| | | | | | |
| 3 Plaza (distribución) | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 4. Promoción | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 5. Personas | | | | | |
| | | | | | |
| 6. Procesos | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 7. Evidencia Física | | | | | |
| | | | | | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | | SERIAL | F001T2025 |
| ELABORADO | Fausto Terán | | | Fecha de Emisión | 09/08/2025 |
| POR | | FECHA | 09/08/2025 | PÁG. | |
| REVISADO Y APROBADO | | EMISIÓN | | | |

Nota. Elaboración propia (2025)

Anexo 7


Segmentación y posicionamiento

|  | | EMPRESA WORLD SOLAR | | | |
|---|--------------------------|---|------------|------------------|------------|
| Programas y Proyectos de comercialización | | | | | |
| SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO | | | | | |
| FASE | DETERMINANTE | ESTRATEGIA | | PROCESO | |
| I | Enfoque Estratégico | Liderazgo diferencial en energía fotovoltaica (líder en soluciones solares) | | | |
| II | Bases de la estrategia | Liderazgo y costos | | | |
| | | Diferenciación | | | |
| | | Enfoque de Nichos de mercado | | | |
| III | Estrategias Competitivas | Liderazgo en Innovación Tecnológica | | | |
| | | Excelencia en el servicio | | | |
| | | Marketing Verde y Posicionamiento | | | |
| | | Alianzas estratégicas | | | |
| | | Sostenibilidad financiera y social | | | |
| IV | Ventaja Competitiva | Integración de servicios | | | |
| | | Accesibilidad Económica | | | |
| | | Marca Verde diferenciada | | | |
| | | Capital Humano Local | | | |
| | | Innovación continua | | | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | | SERIAL | F001T2025 |
| ELABORADO POR | Fausto Terán | | | Fecha de Emisión | 09/08/2025 |
| REVISADO Y APROBADO | | FECHA EMISIÓN | 09/08/2025 | PÁG. | |

Nota. Elaboración propia (2025)

Anexo 8

Plan de Implementación

| EMPRESA WORLD SOLAR | | | | | | | | | |
|---|--|---|-------------------|------------|-------|------------------|-------|------------|-------|
|  | | | | | | | | | |
| Plan de implementación Cronograma de Gantt y presupuesto | | | | | | | | | |
| Nro. | Actividad | Responsable | Presupuesto (USD) | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| 1 | Diagnostico situacional del mercado (análisis de clientes, competencia y tendencias) | Dirección Estratégica/ comercialización | 5.000,00 | xxxx | | | | | |
| 2 | Diseño de estrategia de comercialización (mix de marketing y segmentación) | Marketing comunicación | 6.000,00 | | xxxx | xxxx | | | |
| 3 | Capacitación del personal en ventas y atención al cliente | RRHH CONSULTOR EXTERNO | 4.500,00 | | xxxx | xxxx | | | |
| 4 | Campaña de promoción y difusión (digital + ferias de energía renovable) | Marketing/ Comunicación | 8.000,00 | | | xxx | xxxx | | |
| 5 | Implementación de puntos de distribución y alianzas estrategias | Operaciones/ Comercial | 12.000,00 | | | | xxx | xxx | |
| 6 | Evaluación de impacto comercial (ventas, clientes, nuevos, posicionamiento) | Gerencia General + Auditoría Interna | 4.500,00 | | | | | xxx | xx |
| Total | | | 40.000,00 | | | | | | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | | | | SERIAL | | F001T2025 | |
| ELABORADO POR | | Fausto Terán | | | | Fecha de Emisión | | 09/08/2025 | |
| REVISADO Y APROBADO | | FECHA EMISIÓN | | 09/08/2025 | | PÁG. | | | |

Nota. Elaboración propia (2025)

Anexo 9


Medición y control

|  | | EMPRESA WORLDSOLAR | | | |
|---|--|------------------------------|------------------|------------|--|
| | | Criterios de Evaluación | | | |
| Elemento a evaluar | Criterio | Valoración del experto (1-5) | Comentarios | | |
| Diagnóstico estratégico (FODA; PESTEL; % FUERZAS POTER) | Claridad, coherencia y aplicabilidad | | | | |
| Misión y Visión | Relevancia y alineación con el entorno interno y externo | | | | |
| Objetivos Estratégicos | Claridad y realismo | | | | |
| Estrategias planificadas | Pertinencia e innovación | | | | |
| Indicadores de seguimiento | Medibilidad y adecuación al contexto. | | | | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | SERIAL | F001T2025 | |
| ELABORADO POR | Fausto Terán | | Fecha de Emisión | 09/08/2025 | |
| REVISADO Y APROBADO | | FECHA EMISIÓN | 09/08/2025 | PÁG. | |

Nota. Elaboración propia (2025)

Anexo 10


Técnicas de promoción específica

|  | | EMPRESA WORLD SOLAR | | | |
|---|--------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Técnicas de promoción específica | | | | | |
| Permite usar el presupuesto Aumenta la visibilidad de la empresa y acerca del producto al consumidor final | | | | | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | SERIAL | F001T2025 | |
| ELABORADO POR | Fausto Terán | | | Fecha de Emisión | 09/08/2025 |
| REVISADO Y APROBADO | | FECHA EMISIÓN | 09/08/2025 | PÁG. | |

Nota. Elaboración propia (2025)

Anexo 11

Gestión de ventas y posventa

|  | | EMPRESA WORLD SOLAR | | | |
|---|--------------|---|------------|--|------------|
| Gestión de Ventas y postventa | | | | | |
| Aspecto | | Gestión de ventas | | Gestión de Postventa | |
| Objetivo | | Captar clientes, cerrar negocios y aumentar participación | | Fidelizar clientes | |
| Estrategias principales | | <ul style="list-style-type: none"> Segmentación del cliente Promoción digital y presencial Asesoría técnica Ofertas de financiamiento verde | | Seguimiento post-instalación Programas de mantenimiento preventivo Atención de reclamos Encuestas de satisfacción | |
| Actividades clave | | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de cotizaciones Demostraciones de kits solares Alianzas financieras Campañas de promoción local | | Línea directa atención al cliente Contratos de garantía extendida Programas de fidelización | |
| Responsables | | <ul style="list-style-type: none"> Equipo comercial Equipo de Marketing | | Departamento de Servicio Técnico y atención al cliente | |
| Herramientas de apoyo | | <ul style="list-style-type: none"> Para seguimiento de clientes Formularios digitales Publicidad en redes sociales | | Postventa para historial del cliente Chatbot de soporte Plataforma de tickets técnicos | |
| Indicadores de éxito | | <ul style="list-style-type: none"> Número de clientes nuevos Ventas cerradas por mes Tasa de inversión de prospectos | | Nivel de satisfacción el cliente Porcentaje de clientes que renuevan servicios Tiempo promedio de respuesta | |
| Beneficio esperado | | Aumento en ventas y posicionamiento de la marca | | Lealtad del cliente. | |
| MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMERCIAL | | | | SERIAL | F001T2025 |
| ELABORADO POR | Fausto Terán | | | Fecha de Emisión | 09/08/2025 |
| REVISADO Y APROBADO | | FECHA EMISIÓN | 09/08/2025 | PÁG. | |

Nota. Elaboración propia (2025)

Anexo 12

Validación de Especialistas



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de un Plan Estratégico de comercialización para la empresa Word Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: FERNANDO GONZALEZ BENITEZ

Título obtenido: DOCTOR EN PROYECTOS

C.I.: 1704052545

E-mail: fernandogonzalez2201@gmail.com

Institución de Trabajo: Consultor independiente y docente universitario

Cargo: Consultor lider

Años de experiencia en el área: 26



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

| Indicadores | Muy adecuado | Bastante Adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado |
|-------------------|--------------|-------------------|----------|---------------|------------|
| Impacto | X | | | | |
| Aplicabilidad | X | | | | |
| Conceptualización | | X | | | |
| Actualidad | X | | | | |
| Calidad Técnica | X | | | | |
| Factibilidad | | X | | | |
| Pertinencia | X | | | | |
| TOTAL | 5 | 2 | | | |

Observaciones:

El proyecto es muy interesante y tiene validez, dadas las circunstancias actuales. Hay que tener en cuenta el tema tecnológico, para darle sentido y profundidad.

Recomendaciones:

Partir de casos de éxito de proyectos similares y enfocarse en el análisis de la ventaja competitiva y en el mercado objetivo.

Lugar, fecha de validación: Quito DM, 6 de Septiembre del 2025



Escaneo y validación por:
**IVAN FERNANDO
GONZALEZ BENITEZ**
Fecha: Septiembre del 2025

Firma del especialista
FERNANDO GONZALEZ BENITEZ



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para empresa World Solar energías renovables del cantón Antonio Ante Provincia de Imbabura. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Edgar Manuel Torres Revelo

Título obtenido: Mgs. Gerencia de Proyectos

C.I.: 1001711678

E-mail: emtor.capacitaciones@gmail.com

Institución de Trabajo: Instituto Tecnológico Superior Ibarra - ITSI; Centro de Capacitación empresarial "Emtor. capacitaciones"

Cargo: Consultor Líder- Docente Universitario (Investigación, Estadística y Proyectos)- Mentor Internacional; Formador de Formadores; Autor de varios Libros en desarrollo personal y Marketin personal.

Años de experiencia en el área: 33 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

| Indicadores | Muy adecuado | Bastante Adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado |
|-------------------|--------------|-------------------|----------|---------------|------------|
| Impacto | X | | | | |
| Aplicabilidad | X | | | | |
| Conceptualización | X | | | | |
| Actualidad | X | | | | |
| Calidad Técnica | | X | | | |
| Factibilidad | X | | | | |
| Pertinencia | X | | | | |
| TOTAL | 6 | 1 | | | |

Observaciones: El proyecto tiene trascendencia social, en vista de que es una alternativa potencial en la actualidad, debido a la diversa situación ambiental que vive el país; y el requerimiento empresarial determina de urgencia alternativas en la utilización de energías limpias.

Recomendaciones: La aplicabilidad del Diseño del Plan Estratégico de Comercialización, debe de ser aplicado de forma inmediata por la empresa World Solar, para mantener su liderazgo en el cantón Antonio Ante y en el país con la oferta de alternativas de energías limpias fotovoltaicas.

Lugar, fecha de validación: Ibarra, 06 de septiembre del 2025.



Firma del especialista
Edgar Manuel Torres Revelo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de un Plan Estratégico de comercialización para la empresa Word Solar energías renovables Cantón Antonio Ante Provincia Imbabura. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Jonathan Stalin Orbe Pinchao

Título obtenido: Ingeniero en Mecatrónica

C.I.: 1003144613

E-mail: orbej1990@gmail.com

Institución de Trabajo: Mecatronic Solutions

Cargo: Representante Legal

Años de experiencia en el área: 8 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

| Indicadores | Muy adecuado | Bastante Adecuado | Adecuado | Poco adecuado | Inadecuado |
|-------------------|-----------------|----------------------|----------|------------------|------------|
| Impacto | X | | | | |
| Aplicabilidad | X | | | | |
| Conceptualización | | X | | | |
| Actualidad | X | | | | |
| Calidad Técnica | X | | | | |
| Factibilidad | X | | | | |
| Pertinencia | X | | | | |
| TOTAL | 6 | 1 | | | |

Observaciones: Desde mi perspectiva, una contribución clave es considerar soluciones mecatrónicas que potencien la eficiencia y el automatismo en los sistemas fotovoltaicos mediante la incorporación de sensores, sistemas de monitoreo automatizados y controles inteligentes. Estas tecnologías permiten optimizar el rendimiento de las instalaciones, facilitar tareas de mantenimiento y gestión, y asegurar una operación más confiable y eficiente. Asimismo, es fundamental incluir programas de capacitación y sensibilización dirigidos tanto a usuarios como a técnicos, con el objetivo de promover una cultura de sostenibilidad. Estas actividades fortalecen la conciencia ambiental y tecnológica, empoderando a la comunidad y a los diferentes actores del sector, como empresas, instituciones educativas y centros de investigación.

Recomendaciones:

Recomendaría el diseño de plataformas digitales accesibles, que permitan monitorear en tiempo real el desempeño de los sistemas, se facilitaría la detección temprana de fallas y la gestión eficiente de la energía, promoviendo decisiones informadas. La oferta de capacitaciones especializadas garantizaría la sostenibilidad del proyecto, fortaleciendo las capacidades locales y fomentando una mentalidad responsable y sostenible. Este esfuerzo contribuiría a que la

comunidad tenga mayor acceso, comprensión y beneficios respecto a las ventajas de las energías limpias, impulsando así un desarrollo social más equitativo y sostenido.

Lugar, fecha de validación: Ibarra, 08-09-2025.



**Firma del especialista
Jonathan Orbe**