

**PROPUESTA DE EXPANSIÓN DE NUEVOS MERCADOS Y CANALES DE  
COMERCIALIZACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS PARA LA EMPRESA  
SUNPLAY**

**HUGO ANDRES CHAPARRO LEMUS**

**ID 000324809**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SECCIONAL BUCARAMANGA

**2021**

**PROPUESTA DE EXPANSIÓN DE NUEVOS MERCADOS Y CANALES DE  
COMERCIALIZACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS PARA LA EMPRESA  
SUNPLAY**

**HUGO ANDRES CHAPARRO LEMUS**

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Negocios Internacionales

TUTOR DE PRÁCTICA

**DIANA MILENA LÓPEZ GARCIA**

DOCENTE DE PLANTA

SUPERVISOR DE PRÁCTICA

**RUBEN OZAETA**

GERENTE GENERAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

SECCIONAL BUCARAMANGA

**2021**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	9
1.1 <i>Caracterización de la empresa</i> .....	9
1.2 <i>Logros de la empresa</i> .....	11
1.3 <i>Direccionamiento estratégico de la empresa</i> .....	14
1.4 <i>Estructura organizacional</i> .....	16
1.5 <i>Funciones y cumplimiento de compromisos</i> .....	18
1.6 <i>Cronograma de actividades</i> .....	19
<b>2. PROPUESTA DE VALOR</b> .....	20
2.1 <i>Descripción del problema</i> .....	21
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	27
<b>4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE VALOR</b> .....	36
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	38
5.1 <i>Metodología aplicada</i> .....	41
<b>6. RESULTADOS</b> .....	43
<b>6.1 <i>Identificación de tendencias de compra y comportamiento del consumidor frente a la energía solar en los Estados Unidos</i></b> .....	43
6.1.1 <i>El consumidor hispano y las entidades comerciales de apoyo</i> .....	44
6.1.2 <i>Situación actual del consumidor hispano en la energía solar</i> .....	48
<b>6.2 <i>Definición nuevos estados de la unión americana para expandir el rango de alcance de la empresa en los Estados Unidos</i></b> .....	52
6.2.1 <i>Illinois</i> .....	55
6.2.2 <i>New Jersey</i> .....	58
6.2.3 <i>Pennsylvania</i> .....	60
6.2.4 <i>Massachussets</i> .....	62
6.2.5 <i>Virginia</i> .....	65
<b>6.3 <i>Resultados del tercer objetivo específico: derivar estrategias para la inclusión del comercio electrónico como un nuevo canal de comercialización para la empresa</i></b> .....	68
6.3.1 <i>Estrategia: uso de Google Ads</i> .....	71
6.3.2 <i>Estrategia: tienda de Instagram</i> .....	74
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	77
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	78

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Imagen corporativa Sunplay .....	9
<b>Ilustración 2.</b> Paneles solares utilizados por la empresa .....	10
<b>Ilustración 3.</b> Baterías utilizadas por la empresa .....	10
<b>Ilustración 4.</b> Sello de garantía Sunplay Protect.....	11
<b>Ilustración 5.</b> Cobertura en los Estados Unidos .....	12
<b>Ilustración 6.</b> Presencia en redes sociales .....	13
<b>Ilustración 7.</b> Organigrama de la empresa Sunplay .....	16
<b>Ilustración 8.</b> Cronograma de actividades.....	19
<b>Ilustración 9.</b> Crecimiento de la población hispana en los Estados Unidos para el año 2019.....	28
<b>Ilustración 10.</b> Poder adquisitivo de los consumidores hispanos en Estados Unidos (en trillones de dólares).....	29
<b>Ilustración 11.</b> Generación de electricidad renovable en Estados Unidos por fuente (no combustible) – medido en Gigawatts.....	31
<b>Ilustración 12.</b> Cuota de las energías renovables en el consumo final de energía – Estados Unidos .....	32
<b>Ilustración 13.</b> Precio medio de venta al público de la electricidad en Estados Unidos (céntimos / kWh) .....	33
<b>Ilustración 14.</b> Crédito fiscal a la inversión solar (ITC) en los Estados Unidos .....	35
<b>Ilustración 15.</b> Hispanic Chambers of Commerce of San Francisco .....	44
<b>Ilustración 16.</b> City of North Las Vegas Council.....	45
<b>Ilustración 17.</b> Los Angeles Latino Chamber of Commerce.....	46
<b>Ilustración 18.</b> SEIA Diverse Suppliers Database .....	47
<b>Ilustración 19.</b> Relación entre los ingresos de los hogares y la instalación fotovoltaica en el tejado por raza y etnia .....	49
<b>Ilustración 20.</b> Porcentajes de cada sección censal con y sin instalaciones fotovoltaicas sobre tejado existentes .....	50
<b>Ilustración 21.</b> Instalaciones de energía solar en Illinois .....	57
<b>Ilustración 22.</b> Instalaciones de energía solar en New Jersey .....	59
<b>Ilustración 23.</b> Instalaciones de energía solar en Pennsylvania.....	61
<b>Ilustración 24.</b> Instalaciones de energía solar en Massachussets .....	64
<b>Ilustración 25.</b> Instalaciones de energía solar en Virginia .....	66
<b>Ilustración 26.</b> Uso del internet por parte de la comunidad hispana.....	69
<b>Ilustración 27.</b> Manejo sugerido de idiomas en el comercio electrónico.....	70
<b>Ilustración 28.</b> Características del consumidor hispano frente al consumidor no hispano .....	71
<b>Ilustración 29.</b> Uso de internet y apps para corroborar información .....	72
<b>Ilustración 30.</b> Google Ads para Sunplay .....	73
<b>Ilustración 31.</b> Uso de redes sociales en la comunidad hispana de Estados Unidos.....	74
<b>Ilustración 32.</b> Propuesta de tienda en Instagram – Sunplay.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Matriz DOFA – Sunplay .....	22
<b>Tabla 2.</b> Matriz y estrategias DA .....	23
<b>Tabla 3.</b> Matriz y estrategias DO .....	24
<b>Tabla 4.</b> Matriz y estrategias FA.....	25
<b>Tabla 5.</b> Matriz y estrategias DO .....	26
<b>Tabla 6.</b> Tabla para la preselección de nuevos mercados.....	54
<b>Tabla 7.</b> Ficha técnica Illinois.....	55
<b>Tabla 8.</b> Ficha técnica New Jersey .....	58
<b>Tabla 9.</b> Ficha técnica Pennsylvania .....	60
<b>Tabla 10.</b> Ficha técnica Massachussets .....	62
<b>Tabla 11.</b> Ficha técnica Virginia.....	65
<b>Tabla 12.</b> Gastos operativos de la empresa en los estados seleccionados .....	67

**TITULO:** PROPUESTA DE EXPANSIÓN DE NUEVOS MERCADOS Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS PARA LA EMPRESA SUNPLAY

**AUTOR(ES):** HUGO ANDRES CHAPARRO LEMUS

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR(A):** DIANA MILENA LOPEZ GARCIA

#### RESUMEN

El presente proyecto de grado tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de expansión de nuevos mercados en los Estados Unidos y canales de comercialización de la empresa Sunplay, una compañía dedicada a la comercialización, instalación y venta de paneles solares para la población hispana en los Estados Unidos. Como valor agregado se trabajó en una propuesta completa que incluyó todos los ítems necesarios para las consideraciones necesarias para el arribo a nuevos estados, además de una matriz DOFA con estrategias puntuales, un estudio de fluctuación de precios en la energía y revisión de incentivos tributarios. Por medio de una metodología cualitativa – descriptiva, se desarrollaron tres objetivos específicos para contextualizar la propuesta de expansión. Como resultados principales se encontró que las comunidades hispanas en los Estados Unidos tienen un 30% menos de energía solar instalada en comparación con los condados o sectores en los cuales la población es mayoritariamente americana. Adicionalmente, luego de una matriz de preselección se estableció que los Estados de New Jersey, Illinois, Pennsylvania, Massachussets y Virginia deben ser los próximos destinos de operación para Sunplay teniendo en cuenta variables como la población hispana (superior a 700.000 habitantes en cada región) adicional a la demanda insatisfecha en cuanto a capacidad instalada de energía solar y el PIB per cápita para acceder económicamente a esta energía. Por último se considera que la utilización de Google Ads y la configuración de una tienda en Instagram serían los canales de comercio electrónico idóneos dadas las características de la empresa.

#### PALABRAS CLAVE:

Mercados; Comercialización; Energía; Estados Unidos; Expansión

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** PROPOSAL FOR THE EXPANSION OF NEW MARKETS AND MARKETING CHANNELS IN THE UNITED STATES FOR THE COMPANY SUNPLAY

**AUTHOR(S):** HUGO ANDRÉS CHAPARRO LEMUS

**FACULTY:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR:** DIANA MILENA LOPEZ GARCIA

### ABSTRACT

The general objective of this degree project was to design a proposal for the expansion of new markets in the United States and marketing channels for Sunplay, a company dedicated to the marketing, installation and sale of solar panels for the Hispanic population in the United States. As an added value, we worked on a complete proposal that included all the necessary items for the necessary considerations for the arrival to new states, in addition to a SWOT matrix with specific strategies, a study of energy price fluctuations and a review of tax incentives. Through a qualitative-descriptive methodology, three specific objectives were developed to contextualize the expansion proposal. As main results, it was found that Hispanic communities in the United States have 30% less installed solar energy compared to counties or sectors in which the population is mostly American. Additionally, after a pre-selection matrix, it was established that the States of New Jersey, Illinois, Pennsylvania, Massachusetts and Virginia should be the next operating destinations for Sunplay, taking into account variables such as the Hispanic population (over 700,000 inhabitants in each region) in addition to the unsatisfied demand in terms of installed solar energy capacity and the GDP per capita to economically access this energy. Finally, it is considered that the use of Google Ads and the configuration of a store in Instagram would be the ideal e-commerce channels given the characteristics of the company.

### KEYWORDS:

Markets; Commercialization; Energy; United States; Expansion

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## INTRODUCCIÓN

La situación actual del mundo y las sociedades que le componen obligan a replantear los paradigmas de la conservación ambiental, la utilización de los recursos y la preservación de las fuentes energéticas que mueven cada una de las actividades diarias. Teniendo en cuenta las oportunidades que se avecinan en este sector es una actividad de suma exigencia el hecho de realizar las prácticas profesionales en una empresa como Sunplay, dedicada a la comercialización de paneles solares en uno de los mercados mas grandes del mundo: los Estados Unidos. Este mercado es uno de los más dinámicos y demandantes de energía a nivel mundial, con tasas de crecimiento que auguran un futuro exitoso en los próximos años.

Al mismo tiempo la practica profesional representa una oportunidad de alto impacto para plasmar los conocimientos adquiridos durante el trasegar académico en el campo profesional, construyendo en este caso una propuesta de expansión de nuevos mercados y canales de comercialización para la mencionada empresa. El trabajo combina de manera multidisciplinar principios de marketing internacional, gerencia internacional, productividad y competitividad para aportar de manera formal a los objetivos trazados por la empresa.

Se espera que los hallazgos de esta investigación puedan contribuir a la expansión de la empresa, con la posibilidad de satisfacer la creciente demanda de la población hispana en los Estados Unidos e incrementar los retornos económicos por medio de una propuesta de energía renovable totalmente alineada con las tendencias mundiales. Así las cosas, la investigación concentrará tres diferentes objetivos específicos para evaluar la viabilidad y la planeación estratégica de cada una de las estrategias derivadas del proceso de estudio.



## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 Caracterización de la empresa

*Ilustración 1. Imagen corporativa Sunplay*



**Fuente:** Sunplay Home (2021).

Sunplay es una empresa con sede en el Estado de Nevada, Estados Unidos, dedicada a la venta, comercialización, distribución e instalación de paneles solares para reducción energética. Sunplay es una empresa dedicada en su totalidad a la atención de la comunidad hispana en los Estados Unidos, concentrándose su base de clientes en personas provenientes de países como México, Colombia, Cuba, Venezuela, Brasil, Argentina, Perú, El Salvador, Chile, Guatemala y Puerto Rico (Sunplay Home, s/f). La empresa se encuentra comprometida con la innovación constante, el mejoramiento de los procesos internos y externos y la mitigación del cambio climático, razones por las cuales se justifica su enfoque pionero en nuevas tecnologías energéticas para la preservación del medio ambiente.

La empresa se responsabiliza de todo el proceso de transición a la energía solar, lo cual va desde el diseño del sistema, revisión del terreno, permisología, instalación, inspección y conexión de las redes de energía de la casa. Adicionalmente, la empresa gestiona la obtención de créditos con diferentes instituciones financieras para facilitar el desembolso económico de los clientes. De esta manera, Sunplay cuenta con un Core Business sumamente amplio que le permite tomar una participación mas amplia en el mercado, ofreciendo un servicio integrado y de total respaldo para los clientes.

*Ilustración 2. Paneles solares utilizados por la empresa*



**Fuente:** <https://www.sunplaysolar.com/>

Actualmente Sunplay cuenta con licencia para comercializar e instalar paneles solares de las marcas LG (355 watts), Silfab Solar (370 watts) y Solaria (400 watts). Estos tres proveedores tienen un sólido liderazgo en el sector, adaptando su capacidad de carga energética con las características de consumo de cada uno de los hogares. El respaldo de estas marcas permite que Sunplay pueda ofrecer a sus clientes una garantía inigualable en el mercado, siendo esta una de las ventajas competitivas de la empresa en el proceso de compra.

*Ilustración 3. Baterías utilizadas por la empresa*



**Fuente:** <https://www.sunplaysolar.com/>

A nivel de baterías, Sunplay cuenta con dos modelos de total preponderancia en el mercado y con las máximas prestaciones de rendimiento y durabilidad. Tanto la batería LG Chem como el Tesla Power Wall se encuentran en los primeros lugares de eficiencia en los reportes del sector, siendo este el complemento perfecto para el correcto uso de la energía obtenida mediante los paneles. Estos componentes principales al igual que cada parte del sistema integrado de energía solar cuenta con los mas altos niveles de estandarización.

### *1.2 Logros de la empresa*

Sunplay ha dado importantes pasos en los últimos años para entender las necesidades del cliente hispano en los Estados Unidos y adaptarse a los cambios continuos del mercado. En este sentido, la empresa ha direccionado sus esfuerzos en tres líneas principales: garantía, cobertura de mercado y redes sociales. En estas áreas estratégicas la empresa ha alcanzado importantes hitos que actualmente son parte fundamental de su promesa de valor hacia los clientes actuales y clientes a futuro.

#### *Ilustración 4. Sello de garantía Sunplay Protect*



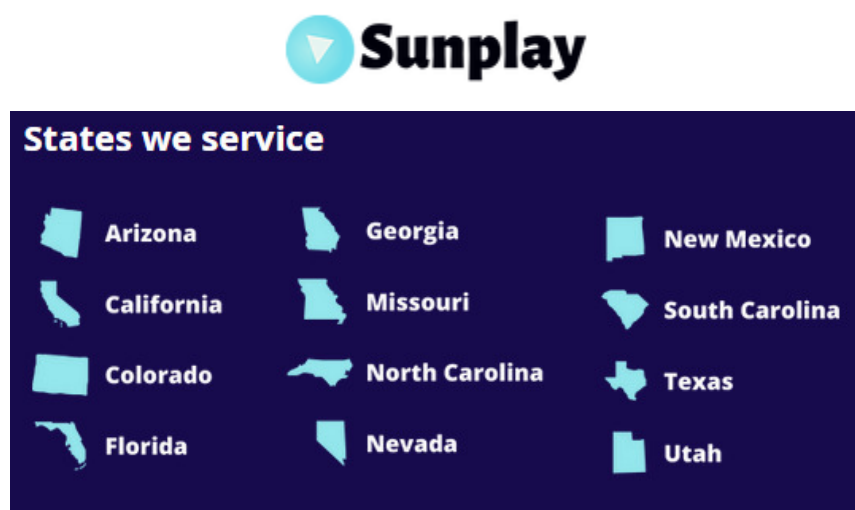
**Fuente:** <https://www.sunplaysolar.com/>

Sunplay ha desarrollado una promesa de valor direccionada a la calidad absoluta del servicio prestado, razón por lo cual han posicionado el sello “Sunplay Protect” como un

elemento de confianza para los clientes. El programa de garantía Sunplay Protect es uno de los mas amplios y competitivos de toda la industria en los Estados Unidos, cubriendo por 25 años cualquier defecto de manufactura, garantía por rendimiento, mano de obra necesaria para cambios y la penetración de los tejados para la instalación de los paneles.

La garantía ofrecida por Sunplay ha permitido generar confianza en clientes con conocimientos menores sobre el funcionamiento de la energía solar y fuertemente arraigados al modelo energético tradicional. El programa Sunplay Protect le brinda a este tipo de clientes la seguridad necesaria para cambiar a la energía solar, entendiendo que los resultados no solo son positivos en términos de protección del medio ambiente y reducción del valor de la factura, sino que se extienden a un servicio post venta único y no disponible en el modelo de energía eléctrica tradicional.

*Ilustración 5. Cobertura en los Estados Unidos*



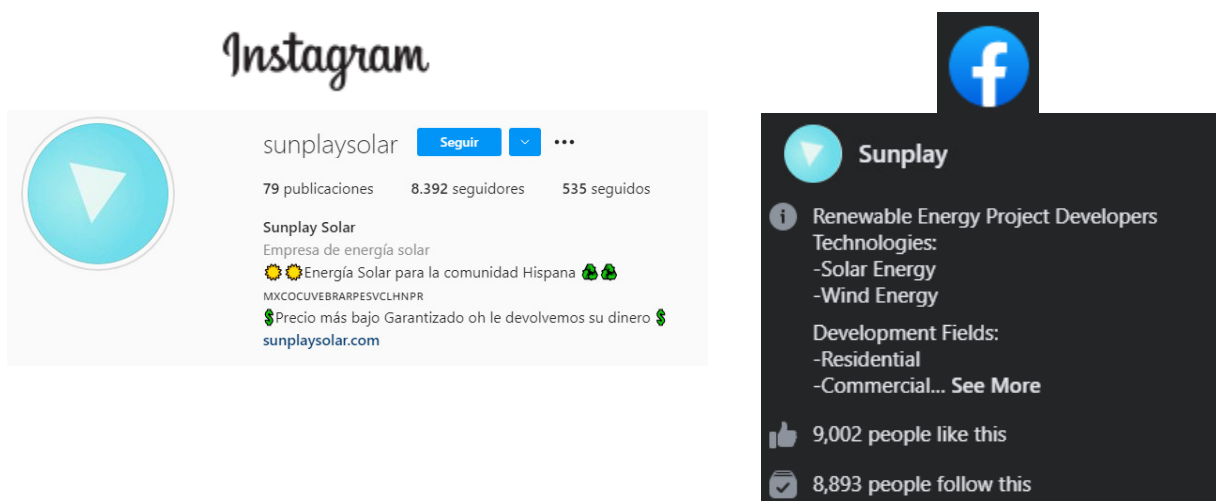
**Fuente:** <https://www.sunplaysolar.com/>

Uno de los principales atributos de Sunplay radica en su amplia presencia comercial en distintas zonas estratégicas de los Estados Unidos, contando con una de las redes

comerciales más importantes del sector. Actualmente la empresa tiene presencia en el estado de Arizona (Tucson, Nogales, Yuma y Rio Rico), California (Fontana), Nuevo México (Albuquerque, Rosewell, Deming, Las Cruces), Texas (El Paso, Irving, Dallas, Arlington) y Nevada. Las operaciones se han extendido durante los últimos meses a Colorado, Florida, Georgia, Missouri, North Carolina, South Carolina y Utah.

Este desarrollo en los estados con alta presencia de comunidades hispanas es crucial para el crecimiento en la oferta de servicios, construyendo una fuerte base de clientes en regiones de alto interés. Sin embargo, aun existe un importante numero de estados con población latina que no son atendidos por la empresa, lo cual refuerza una vez mas la escalabilidad del modelo de negocio con una demanda potencial insatisfecha concentrada en la población hispana de distintos estados.

*Ilustración 6. Presencia en redes sociales*



**Fuente:** <https://www.facebook.com/sunplaysolar> /<https://www.instagram.com/sunplaysolar/>

En segunda instancia, la empresa ha desarrollado en los últimos meses una importante apuesta por el posicionamiento en redes sociales, siendo este un canal de ventas futuro con

alto impacto a nivel comercial. Sunplay cuenta con más de 8.000 seguidores en Instagram y cerca de 8.900 seguidores en Facebook. Este crecimiento superlativo se ha propagado en los últimos meses, con un relevante rendimiento de las publicaciones y las campañas desarrolladas sobre el número total de seguidores. Por último, la empresa ha desarrollado estrategias asociadas a la reducción de gastos de sus clientes para proteger sus ahorros, sin contar dentro de ello la posibilidad de que puedan aplicar al incentivo del 26% en la reducción de impuestos al transitar hacia energías renovables ofrecido por el Gobierno de los Estados Unidos.

### *1.3 Direccionamiento estratégico de la empresa*

#### **Misión**

Acelerar la adopción de energías limpias y renovables de la comunidad hispana en América a través de educación que empodera (Sunplay Home, s/f).

#### **Visión**

Para el año 2025 ser la empresa líder en la provisión de energías limpias y renovables mediante paneles solares para la comunidad hispana en los Estados Unidos (Sunplay Home, s/f).

#### **Valores**

Sunplay es una empresa que cree firmemente y aplica diariamente los valores de transparencia, compromiso, calidad, competitividad, trabajo en equipo, responsabilidad social y honestidad, siendo estos los que rigen todas las actividades de la empresa (Sunplay Home, s/f).

## **Objetivos estratégicos**

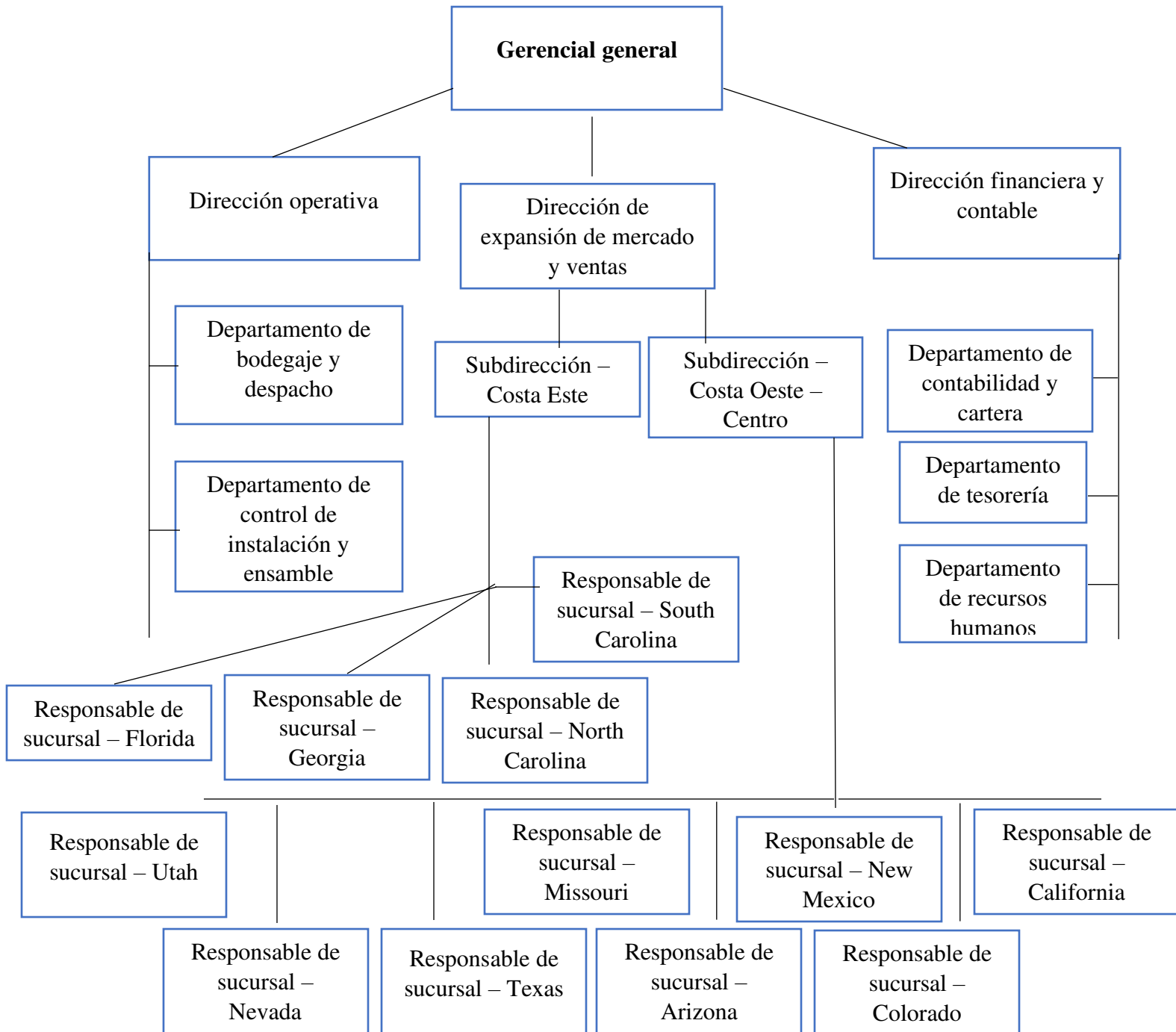
Sunplay ha concentrado dentro de su promesa de valor tres objetivos estratégicos y garantías para brindar la mayor satisfacción posible a sus clientes y extender la relación comercial con cada uno de ellos en el largo plazo. Dentro de estos objetivos se encuentra garantizar la satisfacción de los clientes con los servicios por 25 años, lo anterior a través del sello “Satisfaction Guarantee” que ha desarrollado la empresa gracias a los excelentes resultados de sus procedimientos (Sunplay Home, s/f).

De la mano de este primer objetivo, Sunplay persigue el ofrecimiento de la garantía por rendimiento energético, la cual también se encuentra comprendida en un periodo de 25 años para asegurar el correcto funcionamiento y disposición de los equipos instalados. Por último, el compromiso de Sunplay a nivel estratégico está totalmente enlazado con poder ofrecer el precio más bajo del mercado junto a la garantía de reembolso, dos elementos que permiten cautivar a la base de clientes con seguridad en la inversión y bajos costos asociados para disponer de energía por medios solares.

Finalmente, Sunplay busca constituirse como una empresa referente para la comunidad hispana en los Estados Unidos, comprometida con el bienestar de sus clientes y convirtiéndose en una fuente de apoyo para mejorar su condición socioeconómica en el país. Por estos motivos la empresa involucra dentro de su portafolio las diferentes opciones de incentivos tributarios e impositivos ofrecidos por el gobierno central y los gobiernos federales para promover la instalación de energía solar renovable. Así las cosas, Sunplay garantiza una propuesta de valor totalmente centrada en el consumidor hispano, con el mejor seguimiento postventa y garantías que difícilmente pueden ofrecer otros competidores en el sector.

1.4 Estructura organizacional

Ilustración 7. Organigrama de la empresa Sunplay



Fuente: Elaboración propia.



Sunplay cuenta con tres áreas estratégicas que dependen directamente de la gerencia general y trabajan de manera conjunta para avanzar en los objetivos organizacionales. El departamento operativo es el encargado de la instalación de los sistemas de energía solar en los diferentes estados y localidades, el departamento financiero y contable juega un rol importante en el control presupuestal y la ejecución de recursos mientras que el departamento de expansión de mercados y ventas es el encargado de las estrategias para el crecimiento empresarial. La práctica profesional será desarrollada en este último departamento, aportando a un equipo multidisciplinar para la consolidación de nuevas propuestas para la empresa.

Los roles y las responsabilidades de cada una de las áreas son establecidos mediante encuentros participativos y modificados de acuerdo con las etapas coyunturales que vive la empresa en momentos de incremento de la demanda, expansión hacia nuevos mercados o regulaciones favorables en materia energética. Sunplay propende por el trabajo mancomunado de sus colaboradores, con un amplio sentido de cultura organizacional, pertenencia y orientación a logros estratégicos.

El organigrama de Sunplay cuenta con estructuras pequeñas en las áreas de operación y finanzas con 2 y 3 departamentos subsecuentes para cada uno de los casos mientras que la dirección de expansión de mercado y ventas tiene a su cargo el control de las distintas sucursales en el país. Para ello se distribuye la responsabilidad mediante un subdirector para la costa este encargado del control de las sucursales con equipos propios en Florida, Georgia, North Carolina y South Carolina mientras que la segunda subdirección se encarga del control en el segmento de la costa oeste y el centro del país en los estados de Nevada, Texas, Arizona, Colorado, New Mexico, Utah, Missouri y Colorado.

### *1.5 Funciones y cumplimiento de compromisos*

Desde el inicio de las prácticas profesionales, las funciones y cumplimiento de compromisos estuvieron encaminados al apoyo constante al departamento de expansión de mercados y ventas, aplicando diferentes conocimientos aprendidos en el transcurso de la formación académica. Dentro de las principales tareas de apoyo se encuentran las siguientes:

- Desarrollo de estrategias para la expansión de mercados y ventas en el Estado de California.
- Estudio de nuevas alternativas de mercado y oportunidades de negocio.
- Comunicación en diferentes niveles de la empresa sobre la importancia del uso de energías renovables para contribuir a la protección del medio ambiente.
- Proyecciones económicas y de crecimiento para la energía solar en diferentes Estados del país.
- Evaluación del proceso de comercialización y postventa.
- Verificación de métricas en el canal digital dentro de sus diferentes directrices.

Los conocimientos de la formación profesional han jugado un papel clave para ofrecer una ventaja comparativa a la empresa desde la posición de practicante. Asignaturas y cursos como gerencia internacional, mercadeo internacional, productividad y competitividad, fundamentos de administración y seminario de investigación en negocios han jugado un papel preponderante para la construcción de estrategias y propuestas. Las funciones desempeñadas han sido en todo momento dinámicas y de gran responsabilidad, rotando por distintas áreas de apoyo específico dentro de la empresa para conocer de forma general las operaciones, dificultades y factores diferenciales de la empresa en su interacción diaria.

## 1.6 Cronograma de actividades

**Ilustración 8.** Cronograma de actividades

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	Abril		Mayo			Junio			Julio			Agosto				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Evaluar las tendencias de compra y comportamiento del consumidor frente a las energías renovables en los Estados Unidos.	Retroalimentación de metas y objetivos a cumplir con la empresa durante la práctica profesional	X															
	Entendimiento de los procesos de la división de expansión de mercado y ventas	X															
	Revisión de bases de datos (EMIS, Euromonitor) y demás reportes de tendencia anual			X	X												
	Establecimiento de relaciones entre los servicios de la empresa y el comportamiento del consumidor					X	X										
	Elaboración del primer informe de prácticas					X	X										
Definir nuevos estados de la unión americana para expandir el rango de alcance de la empresa en los Estados Unidos.	Investigación de indicadores socioeconómicos y de migración por estados					X	X										
	Relación entre los niveles de población hispana y el crecimiento en el uso de energía solar					X	X										
	Diseño del plan de expansión del empresa siguiendo las tendencias y costumbres organizacionales					X	X	X	X								
	Elaboración del segundo informe de prácticas									X							
Examinar la posibilidad de incluir el comercio electrónico como un nuevo canal de comercialización para la empresa.	Investigación de nuevas tendencias de comercio electrónico								X	X							
	Matrices de comparación entre los indicadores de venta puerta a puerta y las potencialidades del e-commerce									X	X						
	Divulgación de los resultados obtenidos durante el proceso con el equipo de expansión de mercados									X	X						
	Extensión de la metodología, marco referencial y conclusiones del plan de trabajo												X	X			
<b>ENTREGA DEL INFORME FINAL</b>																	X

**Fuente:** Elaboración propia.

Como puede observarse en la gráfica superior, el cronograma de actividades se encuentra dividido en el periodo temporal sobre el cual se encuentra planeada la práctica profesional, teniendo en cuenta las funciones que deben ser asumidas y el desarrollo de los objetivos específicos. Así las cosas, se desarrollarán tareas simultaneas tanto en las labores empresariales como en la construcción de los informes del proyecto final, siendo posible que este último se nutra de las experiencias diarias de trabajo y la identificación de nuevas circunstancias que rodean el desarrollo del core business.

## **2. PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor del presente trabajo está orientada directamente a diseñar una propuesta de expansión para nuevos mercados y canales de comercialización para la empresa Sunplay, entendiendo la gran cantidad de oportunidades existentes en el sector donde se desenvuelve la compañía. La propuesta profundizará en las tendencias de mercado que actualmente se presentan en el mercado estadounidense, donde las iniciativas de consumo responsable y protección del medio ambiente han aumentado considerablemente en los últimos años.

Adicionalmente, la propuesta de valor trabajará sobre las oportunidades de expansión de la compañía hacia nuevos estados dentro de Estados Unidos, estudiando la viabilidad de estos movimientos desde el punto de vista socioeconómico y de negocios. Por último, se dispondrá de un estudio sobre las oportunidades de entrada en el canal digital para ventas, haciendo del e-commerce una oportunidad de incrementar el posicionamiento de la marca y la adquisición de nuevos clientes de forma económica y certera.

La propuesta de valor obedece a la planeación estratégica de Sunplay, la cual tiene contemplado en su plan operativo la extensión total en el mercado estadounidense previo a generar procesos de exportación o internacionalización a otros países. Con base en el inmenso potencial de mercado de este país y el núcleo central de la población hispana, la empresa tiene la oportunidad de recorrer un amplio camino en términos de extensión nacional, por lo que la exportación o internacionalización a otras regiones podría disminuir la atención para el acelerado crecimiento que se requiere en el mercado de los Estados

Unidos. Sin embargo, una vez logrado un importante liderazgo en este mercado dicho suceso puede convertirse en la principal carta de presentación de cara al proceso internacional.

### *2.1 Descripción del problema*

Sunplay es una empresa con una trayectoria de mercado que es sinónimo de confianza, calidad y asertividad con todos sus clientes, construyendo una estrecha relación con la comunidad hispana en los Estados Unidos y aportar al mejoramiento de su calidad de vida. Como podrá evidenciarse en la matriz DOFA, actualmente la empresa solo tiene operación comercial en pocos estados de los Estados Unidos, siendo esta una baja cuota de mercado teniendo en cuenta que existen otros estados con una alta proporción de comunidad hispana. Si bien es cierto que la ausencia de esta extensión de mercado obedece a la necesidad de consolidar la operación en las regiones existentes, la prospectiva de la empresa debe estar encaminada a incrementar su participación de mercado vinculándose a nuevos estados.

Por otro lado, Sunplay concentra actualmente su fuerza comercial en el canal puerta a puerta, siendo esta una metodología absolutamente viable para la empresa y con excelentes resultados en los años de funcionamiento. Sin embargo, aumentar el posicionamiento y las oportunidades de venta pasa esencialmente por compenetrar estos canales con estrategias de e-commerce, donde a pesar de contar con un número relevante de seguidores el engagement de los mismos no es demasiado alto.

A raíz de la matriz DOFA se esperan desarrollar estrategias que puedan impactar positivamente la perspectiva empresarial en el corto, mediano y largo plazo, tomando el mayor provecho posible de las oportunidades y fortalezas para contrarrestar el efecto de las debilidades y las amenazas. Este primer diagnóstico empresarial por medio de la matriz

DOFA permite establecer el punto de partida para la construcción de una propuesta de expansión de nuevos mercados centrada en la realidad de la empresa, tomando lo mejor de las tendencias del sector como vehículo para la consecución de objetivos estratégicos.

*Tabla 1. Matriz DOFA – Sunplay*

<p><b>Debilidades</b></p> <p>Presencia en pocos estados alrededor del país.</p> <p>Bajo engagement en redes sociales.</p> <p>Alta concentración de ingresos en servicios similares.</p> <p>Desconfianza de las personas sobre la factibilidad y eficiencia de los servicios.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Tendencias crecientes hacia la adquisición de energías renovables</p> <p>Amplio margen de mercado por ocupar en los Estados Unidos (demanda insatisfecha)</p> <p>Incentivos tributarios para las personas que adquieran energías renovables</p> <p>Ciclo económico favorable al ahorro y a la disminución de costos excesivos.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Reconocimiento y confianza por parte de la comunidad hispana en los Estados Unidos.</p> <p>Plazos más amplios de garantía en el mercado.</p> <p>Garantía de costos inferiores a la energía tradicional para los clientes.</p> <p>Acercamientos con importantes compañías del sector para la creación de alianzas estratégicas.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Entrada de nuevos competidores.</p> <p>Regulaciones comerciales y políticas cada vez más altas para el sector.</p> <p>Nuevos servicios con alto nivel de competitividad y bajos precios.</p> <p>Saturación del mercado en los próximos años dadas las tendencias de consumo responsable.</p>

**Fuente:** Humphrey (1970). Elaboración propia.

La matriz DOFA inicial presenta importantes vertientes que pueden condicionar o impactar positivamente el objeto de la organización hacia el futuro. Sin lugar a duda, la mayor oportunidad para Sunplay está constituida en el crecimiento superlativo de las energías renovables en el mercado estadounidense, teniendo en cuenta todo lo que esto conlleva. Sus

fortalezas, se caracterizan por los amplios plazos de garantía y su reconocimiento dentro del mercado hispano en algunos estados. Su debilidad puede identificarse en la venta y posicionamiento en canales digitales mientras que las amenazas latentes se constituyen en la entrada de nuevos competidores y la posible saturación del mercado a futuro.

*Tabla 2. Matriz y estrategias DA*

<b>SUNPLAY</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>Entrada de nuevos competidores.</p> <p>Regulaciones comerciales y políticas cada vez más altas para el sector</p> <p>Nuevos servicios con alto nivel de competitividad y bajos precios</p> <p>Saturación del mercado en los próximos años dadas las tendencias de consumo responsable.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Presencia en pocos estados alrededor del país.</p> <p>Bajo engagement en redes sociales.</p> <p>Alta concentración de ingresos en servicios similares.</p> <p>Desconfianza de las personas sobre la factibilidad y eficiencia de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impulsar redes sociales para junto a actividades de marketing y e-commerce</li> <li>● Actualizar y mejorar la página web para ofrecer los servicios y atraer un mayor número de clientes.</li> <li>● Elaborar un plan de marketing que involucre los ejes fundamentales; precio, promoción, publicidad y punto de venta.</li> <li>● Socializar y aplicar el plan estratégico de marketing de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3. Matriz y estrategias DO**

<p style="text-align: center;"><b>SUNPLAY</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>
	<p>Tendencias crecientes hacia la adquisición de energías renovables</p> <p>Amplio margen de mercado por ocupar en los Estados Unidos (demanda insatisfecha)</p> <p>Incentivos tributarios para las personas que adquieran energías renovables</p> <p>Ciclo económico favorable al ahorro y a la disminución de costos excesivos</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<p>Presencia en pocos estados alrededor del país.</p> <p>Bajo engagement en redes sociales.</p> <p>Alta concentración de ingresos en servicios similares.</p> <p>Desconfianza de las personas sobre la factibilidad y eficiencia de los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expandir la presencia comercial de la empresa a estados estratégicos con alta demanda</li> <li>● Compensar la demanda insatisfecha mediante estrategias de atracción y retención de usuarios en redes sociales.</li> <li>● Expandir el portafolio de servicios</li> <li>● Posicionar los servicios de la empresa en la mente de los clientes conforme a lo promulgado en la filosofía comercial.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 4.** Matriz y estrategias FA

<p style="text-align: center;"><b>SUNPLAY</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
	<p>Entrada de nuevos competidores.</p> <p>Regulaciones comerciales y políticas cada vez más altas para el sector</p> <p>Nuevos servicios con alto nivel de competitividad y bajos precios</p> <p>Saturación del mercado en los próximos años dadas las tendencias de consumo responsable.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>
<p>Reconocimiento y confianza por parte de la comunidad hispana en los Estados Unidos.</p> <p>Plazos más amplios de garantía en el mercado.</p> <p>Garantía de costos inferiores a la energía tradicional para los clientes.</p> <p>Acercamientos con importantes compañías del sector para la creación de alianzas estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar estudio de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a la calidad de los equipos y precios competitivos.</li> <li>● Emplear indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia del negocio.</li> <li>● Involucrar tecnología de punta para ampliar portafolio de servicios en energía solar</li> <li>● Visibilizar las fortalezas de la empresa a través del uso de la tecnología y plataformas tecnológicas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 5. Matriz y estrategias DO**

<p><b>SUNPLAY</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>
	<p>Tendencias crecientes hacia la adquisición de energías renovables</p> <p>Amplio margen de mercado por ocupar en los Estados Unidos (demanda insatisfecha)</p> <p>Incentivos tributarios para las personas que adquieran energías renovables</p> <p>Ciclo económico favorable al ahorro y a la disminución de costos excesivos</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>
<p>Reconocimiento y confianza por parte de la comunidad hispana en los Estados Unidos.</p> <p>Plazos más amplios de garantía en el mercado.</p> <p>Garantía de costos inferiores a la energía tradicional para los clientes.</p> <p>Acercamientos con importantes compañías del sector para la creación de alianzas estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visibilizar las fortalezas de la empresa a través del uso de la tecnología y plataformas tecnológicas.</li> <li>● Ampliar y fortalecer el portafolio de servicios, suministrando a los clientes nuevos parámetros acreditados teniendo en cuenta las necesidades del mercado.</li> <li>● Elaboración de un plan de marketing basado en la adquisición de nuevos clientes de manera digital difundiendo los servicios de la empresa.</li> <li>● Penetración de mercados llegando a los estados de la costa este en donde aún no hay presencia de la competencia.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

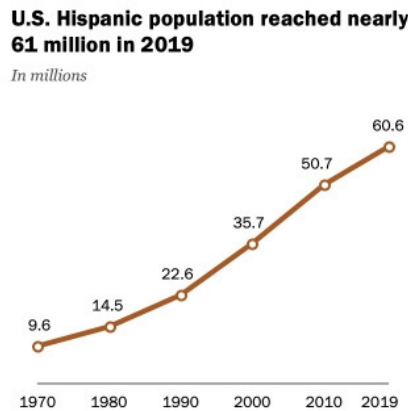
### 3. JUSTIFICACIÓN

La justificación de una investigación puede estar motivada por diversos factores, desde una necesidad identificada por la empresa hasta las inquietudes propias del investigador en relación con el contexto. Para brindar objetividad a la indagación, autores como Arias (2012) sostienen que cualquier revisión de carácter investigativa debe estar enmarcada en los principios de relevancia, pertinencia e impacto social, bajo los cuales es posible determinar la importancia del tema investigado frente a la coyuntura del tema de estudio y sus antecedentes.

Este tipo de justificación permite que, adicionalmente, futuras investigaciones puedan identificar diferencias y semejanzas en términos temporales y contextuales del tema tratado. La inclusión de variables como pertinencia, relevancia e impacto social añade un componente metodológico de alto impacto para enmarcar la investigación en sucesos verídicos, comprobables y con un importante nivel de aporte tanto a nivel empresarial como académico. Bajo este formato puede lograrse una importante integración entre el aprendizaje académico de la carrera profesional y las labores desempeñadas durante las prácticas profesionales.

En términos de relevancia es imposible no referirse a la representatividad de la población hispana en los Estados Unidos, siendo esta la base absoluta de clientes de la empresa. Durante los últimos años el crecimiento demográfico de este grupo poblacional ha incrementado en niveles nunca vistos, generando una nueva tendencia de consumo, compra y venta para las empresas latinas y de origen hispano. En el caso de Sunplay la evolución de la población hispana en los Estados Unidos será clave para su crecimiento y expansión, centrando en ella todas las estrategias de venta y facilitación de la promesa de valor.

**Ilustración 9.** Crecimiento de la población hispana en los Estados Unidos para el año 2019

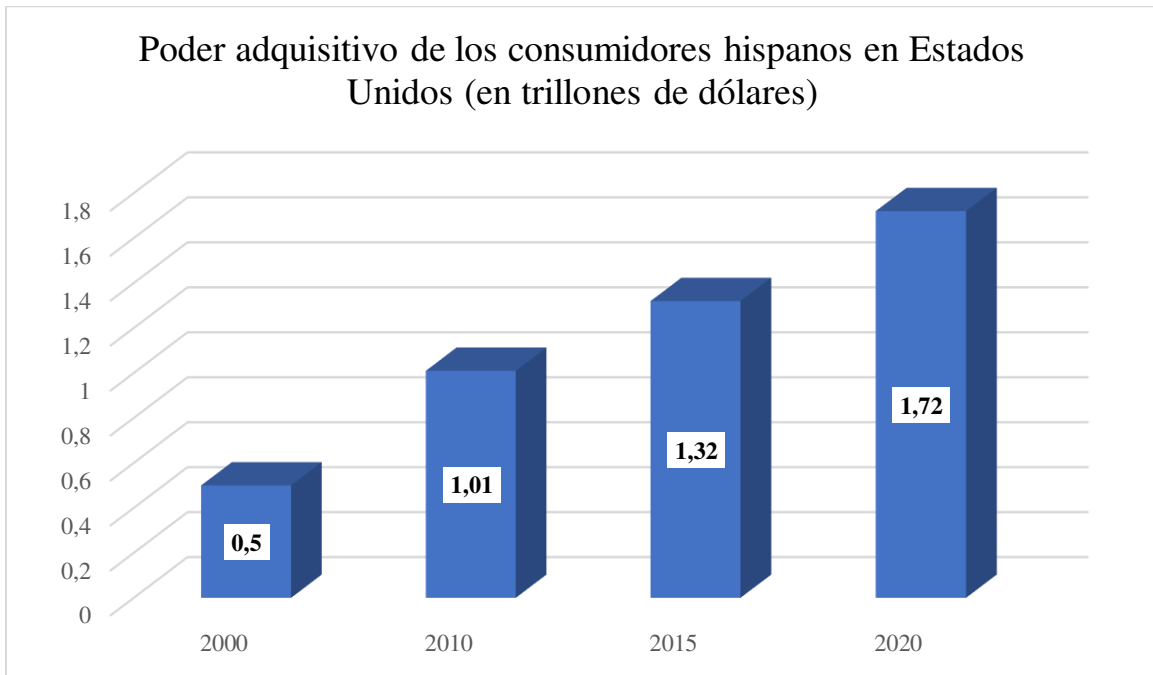


**Fuente:** PewResearch.org (2020).

Como puede observarse en la gráfica superior aportada por el PEW Research Center (2020) la población hispana de Estados Unidos alcanzó los 59,9 millones en 2018, frente a los 47,8 millones de 2008. Esto convierte a los hispanos en el segundo grupo racial o étnico de más rápido crecimiento del país, después de los asiático-americanos. Mientras que los hispanos representaban solo el 5% del total de la población de los Estados Unidos en 1970, en la actualidad el 18% de la población total de este país se encuentra abarcada por los hispanos.

Aunque Estados Unidos cuenta con una alta heterogeneidad en su población, el grupo hispano ha tenido uno de los mayores crecimientos en comparación con el resto de los orígenes demográficos. Por otra parte, ha sido evidente la generación una cultura de apoyo y soporte entre los habitantes hispanos, situación que facilita en gran medida la extensión de la voz a voz de la empresa, la promoción segmentada en redes sociales y la expansión natural del mercado. Por último, contar con un alto número de colaboradores en todos los niveles de la empresa Sunplay es un elemento que genera identificación con el consumidor, facilitando en todo momento los procesos de comunicación y posterior venta.

*Ilustración 10. Poder adquisitivo de los consumidores hispanos en Estados Unidos (en trillones de dólares)*



**Fuente:** Statista Research Department (2016).

La situación de la población hispana en los Estados Unidos no solo ha atravesado un incremento en la cantidad de habitantes de grupo, puesto que al mismo ritmo ha crecido el poder adquisitivo de los consumidores hispanos en el mencionado país. De acuerdo con la información del Statista Research Department (2016) el poder adquisitivo de los consumidores hispanos en los Estados Unidos pasó de USD \$0,5 trillones en el año 2000 a cerca de USD \$1,72 trillones en el 2020, lo cual quiere decir que el poder adquisitivo se multiplico por tres en solo veinte años.

Frente al contexto de la empresa esta situación es sumamente positiva, teniendo en cuenta que los consumidores hispanos tienen una mayor posibilidad económica para asumir los costos de transición a las energías renovables. Adicionalmente, el cambio a la energía solar propuesta por Sunplay permite preservar la economía de las familias hispanas en el

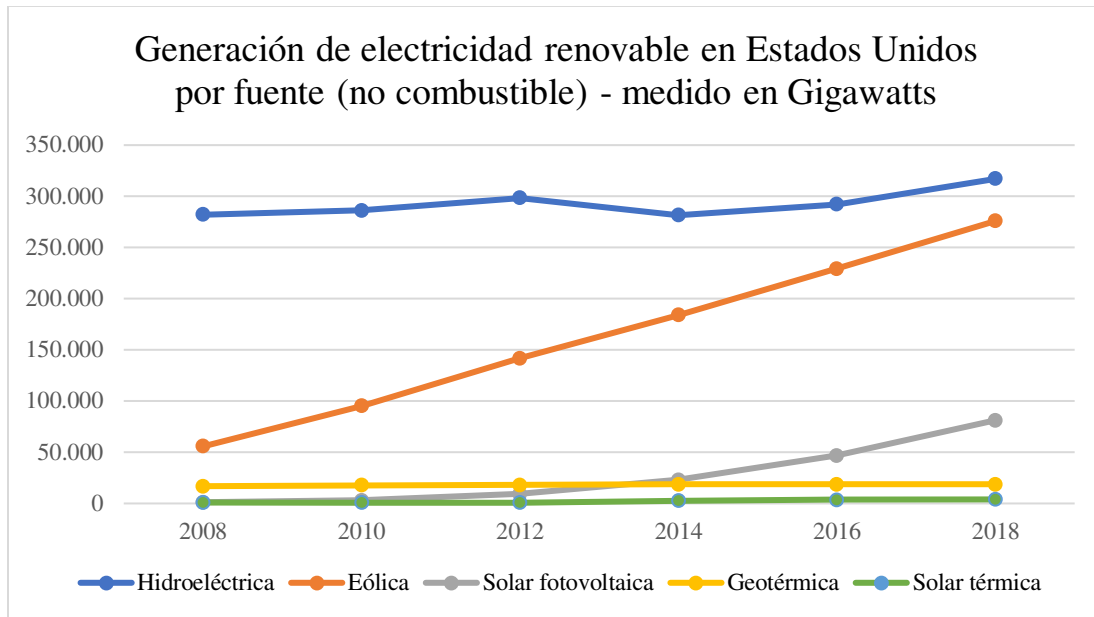
largo plazo, disminuyendo considerablemente el consumo de sus facturas de energía y facilitando la obtención de créditos y préstamos para adquirir los paquetes ofrecidos por la empresa.

A nivel de pertinencia, las energías renovables han tomado un papel protagónico en el contexto actual de los países con mayor índice de desarrollo económico. Incluso a nivel legislativo, las exigencias son cada vez más amplias en materia de conservación del medio ambiente, protección de recursos naturales y utilización de energías alternativas; casos en los cuales Estados Unidos no es la excepción. La industria de la energía solar atraviesa uno de los mejores momentos en su historia, en un punto donde la preservación medioambiental se encuentra en el centro de todos los debates mundiales.

En el caso específico de Estados Unidos, el informe de SEIA Org (2020) sobre el US Solar Market Insight para el año 2020 mostró que la industria solar estadounidense creció 43%, instalando un récord de 19,2 gigavatios en capacidad. El reporte también menciona que la energía solar tiene el liderazgo absoluto del mercado de las energías renovables en términos de capacidad de generación eléctrica agregada llegando a niveles del 43%. Las perspectivas hacia el año 2030 indican que uno de cada ocho hogares en los Estados Unidos tendrá energía solar, con una capacidad que podrá alcanzar más de 400 gigavatios.

Temas como la generación de electricidad renovable y la representación porcentual de las energías alternativas han tomado un auge importante en los últimos años, en momentos donde el consumo responsable se ha extendido en la cultura propia del consumidor y de los gobiernos en el macro nivel. A continuación, se presentan diferentes graficas con cifras e indicadores que demuestran el comportamiento cambiante de los últimos periodos en materia energética dentro de Estados Unidos.

**Ilustración 11.** Generación de electricidad renovable en Estados Unidos por fuente (no combustible) – medido en Gigawatts



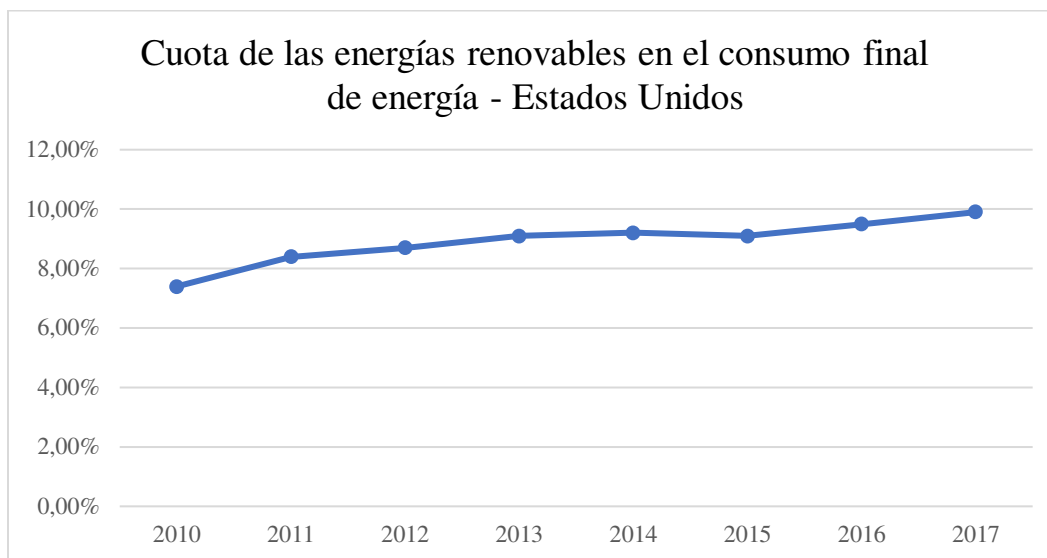
**Fuente:** IEA Renewables Information (2020).

Los datos aportados por la International Energy Agency (IEA) muestran el comportamiento en capacidad instalada de ciertas energías renovables en los Estados Unidos en el decenio 2008 – 2018. Aunque la energía hidroeléctrica tiene la mayor capacidad instalada entre todas las referidas rondando los 300.000 gigawatts, su evolución en los últimos diez años no ha sido superlativa al mantenerse en un rango bastante similar. Lo mismo ocurre con las energías geotérmica y solar térmica, con participaciones bastante bajas de 17.000 gigawatts en promedio para la primera de ellas y cerca de 3.000 gigawatts en el caso de la segunda energía mencionada.

Contrario a las energías mencionadas anteriormente, las alternativas eólicas y solar fotovoltaica han tenido un crecimiento superlativo en los últimos años, logrando tasas de crecimiento sólidas y continuas a lo largo del periodo. En el caso específico de la energía solar fotovoltaica este paso de menos de 1.000 gigawatts en el año 2008 a cerca de 81.000

gigawatts de capacidad instalada, multiplicándose 81 veces la capacidad instalada en solo 10 años. Estas cifras demuestran el potencial ostensible de la energía solar, con una capacidad que crece a medida que los consumidores demandan mayor cantidad de energías alternativas.

*Ilustración 12. Cuota de las energías renovables en el consumo final de energía – Estados Unidos*



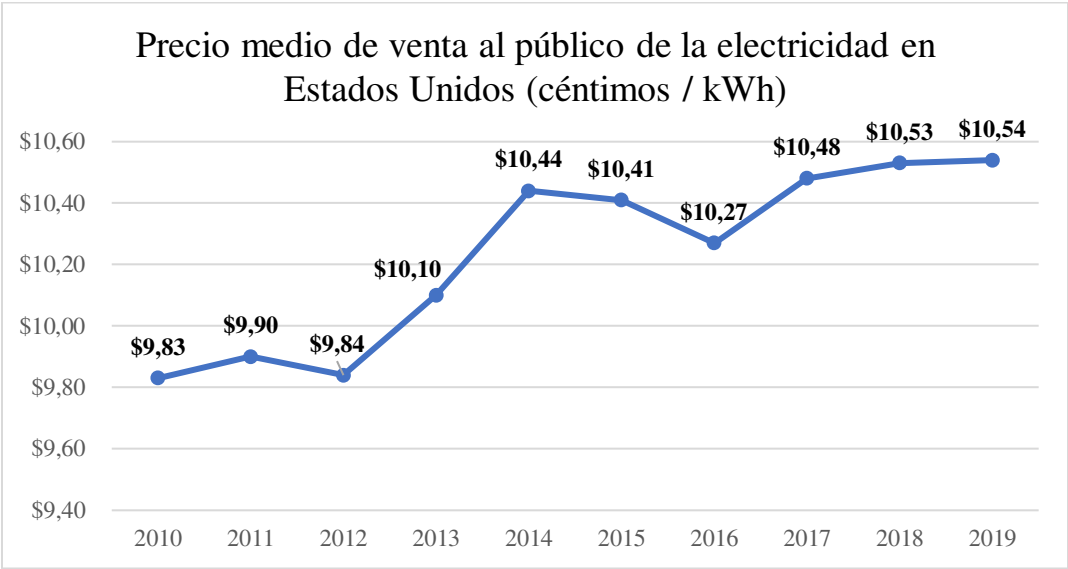
**Fuente:** IEA Renewables Information (2018).

El informe del International Energy Agency (IEA) sobre las energías renovables en el año 2018, refleja un crecimiento paulatino pero importante en cuanto a la cuota de las energías renovables en el consumo final de energía de los Estados Unidos. Mientras que en el año 2010 las energías renovables representaban el 7,4% en el consumo final de energía del país la cifra pasó a 10% en el año 2017, lo cual representa un avance considerable en los últimos siete años estudiados. A diferencia de la capacidad instalada, la cuota de las energías renovables puede demorar en su incremento teniendo en cuenta el tiempo de transición y la facilidad que actualmente continúa ofreciendo la energía y electricidad tradicional.



A nivel de impacto social existen diferentes variables que han estado presentes en el debate público sobre la idoneidad de la energía y sus fuentes de obtención. La primera de ellas radica en el alto costo de la electricidad en ciertos países del mundo, donde la disponibilidad de recursos naturales renovables no es tan amplia y debe incurrirse en otras fuentes de energía con la intervención de combustibles fósiles. Así las cosas, la economía de la población puede verse en gran medida afectada por los incrementos en el precio de la electricidad, la cual en países como Estados Unidos ha sido objeto de un aumento constante en su costo.

*Ilustración 13. Precio medio de venta al público de la electricidad en Estados Unidos (céntimos / kWh)*



**Fuente:** U.S Energy Information Administration (EIA).

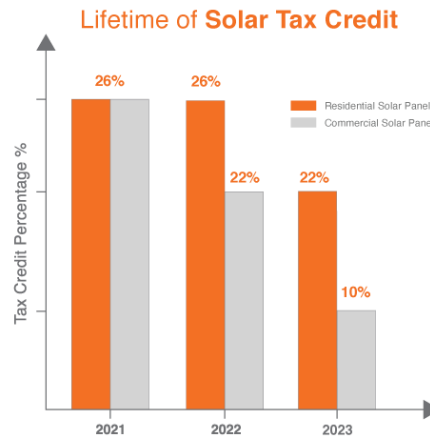
La información aportada por el U.S Energy Information Administration muestra que el precio de la electricidad dado en céntimos por kilovatio tuvo un crecimiento acumulado del 7,22% entre 2010 y 2019. En este periodo solo en tres momentos se produjo una disminución del precio de la electricidad, mientras que en los siete años restantes se dieron

incrementos que dificultan la compra de las familias con recursos medios y bajos. Solo entre 2013 y 2014 el salto en el precio de la electricidad fue del 3,36%, un incremento que, al multiplicarse por la demanda total de energía eléctrica en una vivienda, puede desajustar el presupuesto de una familia.

Mientras que en una situación ideal el servicio de electricidad debería estar disminuyendo sus precios, la situación mostrada por el U.S Energy Information Administration es todo lo contrario. Si bien es cierto que la comunidad hispana en los Estados Unidos ha logrado mejorar su poder adquisitivo en forma considerable, un incremento en el costo de la energía eléctrica de estas características puede afectar al segmento de la población con ingresos más bajos. Por estas razones, la opción de Sunplay permite una mejor situación económica para los clientes, sustituyendo el pago mensual de su factura por un plan financiero con amplias comodidades para transitar hacia la energía solar con paneles.

El gobierno federal de los Estados Unidos ha reaccionado de forma positiva en los últimos años para respaldar la utilización de energías renovables tanto en el sector comercial como a nivel residencial. La más reciente de sus iniciativas fue aprobada por el Congreso en diciembre de 2020: el Federal Solar Tax Credit. De acuerdo con la Oficina de Eficiencia Energética y Energía Renovable (2020) el mecanismo diseñado hace referencia a un crédito fiscal que puede solicitarse para adquirir paneles solares fotovoltaicos en caso de que aún no se tengan. Para las viviendas o comercios que ya cuenten con el sistema puede reclamarse una deducción de los impuestos sobre la renta como relación del costo del sistema solar fotovoltaico siempre y cuando se cumpla con el lapso contemplado por las condiciones de la ley. Este beneficio está motivando a una importante porción de la población para aprovechar los incentivos y beneficios ofrecidos por el Gobierno Federal de los Estados Unidos.

**Ilustración 14.** Crédito fiscal a la inversión solar (ITC) en los Estados Unidos



**Fuente:** SunPro (2020).

Diferentes organizaciones que representan al sector de la energía solar se han dedicado a promulgar diferentes campañas de comercialización y marketing de acuerdo con los beneficios aportados por la ley de crédito fiscal. En estricto sentido, las personas que hayan realizado una inversión en paneles solares para residencias podrán recibir una exención del 26% en los años 2021 y 2022, la cual disminuirá al 22% en el año 2023. En el caso de los paneles solares para instalaciones comerciales la reducción será paulatina desde el 26% en 2021, 22% para 2022 y finalmente 10% para el año 2023 (Solar Energy Industries Association, 2020).

La Oficina de Eficiencia Energética y Energía Renovable (2020) ha comentado en diferentes ocasiones que dentro de los criterios de elegibilidad para la reducción impositiva se encuentra que el sistema solar fotovoltaico debe haber sido instalado entre el 1 de enero de 2006 y el 31 de diciembre de 2023. La instalación debe estar ubicada en la residencia principal o secundaria dentro de los Estados Unidos y debe ser un sistema fotovoltaico totalmente nuevo o utilizado por primera vez.

## **4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE VALOR**

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de expansión de nuevos mercados nacionales y canales de comercialización en los Estados Unidos para la empresa Sunplay.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las tendencias de compra y comportamiento del consumidor frente a las energías renovables en los Estados Unidos.
- Definir nuevos estados de la unión americana para expandir el rango de alcance de la empresa en los Estados Unidos.
- Derivar estrategias para la inclusión del comercio electrónico como un nuevo canal de comercialización para la empresa.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico “identificar las tendencias de compra y comportamiento del consumidor frente a las energías renovables en los Estados Unidos” se utilizarán bases de datos con información primaria (EMIS University y Euromonitor) las cuales reúnen información fidedigna y actualizada para llegar a conclusiones certeras. Adicionalmente, dada la importancia del mercado estadounidense en el segmento de las energías renovables consultoras internacionales como Ernest & Young y McKinsey disponen de reportes anuales con alto valor agregado que serán anexados a la investigación. Este primer objetivo será asumido en gran parte desde la visión del consumidor, centrando el diagnóstico en los potenciales clientes de la empresa y evaluando todo tipo de ventajas y barrera para el acceso de estos a la adquisición de energía solar.

Para concretar el segundo objetivo específico “Definir nuevos estados de la unión americana para expandir el rango de alcance de la empresa en los Estados Unidos” se implementarán los siguientes criterios para la delimitación:

- La cantidad de población hispana en los Estados evaluados.
- Los Estados con mayor nivel de uso de energía eléctrica.
- Estados con mejor índice de transición a energía solar.
- Estados con mejores índices de ingreso económico.

Así las cosas, la evaluación tendrá criterios certeros que permitirán discernir sobre las mejores opciones para el ingreso inmediato de la empresa y aquellos Estados que aún no cuentan con la perspectiva de mercado propicia. Temas como la población hispana y la transición a energía eléctrica son vitales para la empresa, razón por la cual serán observados con gran detalle para llegar a conclusiones y propuestas viables.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico “Derivar estrategias para la inclusión del comercio electrónico como un nuevo canal de comercialización para la empresa” se tendrán en cuenta criterios como los niveles de uso y compra de la población hispana en redes sociales y el canal digital. Este objetivo apoya al objetivo general con miras a determinar la viabilidad o no de la adopción del canal digital para ventas, estableciendo para la empresa las ventajas y desventajas de este método.

Cada uno de estos objetivos fue previamente socializado con la dirección de la empresa, recibiendo un concepto favorable a raíz de la identificación de retos y oportunidades para el crecimiento estratégico de la compañía. De esta manera, los objetivos cuentan con el respaldo de la organización siendo posible construir una iniciativa de gran provecho a futuro.

## 5. MARCO REFERENCIAL

El marco teórico de la propuesta parte de dos conceptos fundamentales que estarán presentes durante todo el desarrollo de la investigación: la expansión de mercados y la promulgación de canales de comercialización. Respecto a lo primero, autores como Pérez, Sanmartín, Fernández y García (2007) asemejan con su teoría de concentración de mercados al escenario actual de la empresa Sunplay, ya que actualmente la compañía está centralizando esfuerzos de mercadeo y ventas en un número reducido de mercados en búsqueda de una penetración intensa en cada una de ellas. Sin embargo, la recomendación de estos autores es que debe realizarse una expansión gradual en el tiempo a nuevos mercados, lo cual es precisamente uno de los objetivos de esta indagación.

Por otro lado, autores como Alonso y Donoso (1998) recomiendan tener en cuenta los criterios para una estrategia de diversificación, en la cual se produce un crecimiento vertiginoso en el corto plazo para luego disminuir a niveles estables a la par que la empresa consolida su presencia en los mercados más adecuados. Esta diversificación en ciertos casos puede permitir estar presentes en distintos mercados sin amasar altas tasas de penetración en el término inicial, pero con una adecuada optimización de los recursos presupuestales pueden conseguirse excelentes resultados en un número mayor de unidades estratégicas.

Desde el enfoque basado en los recursos, la decisión de expandir las operaciones de una empresa se justifica a partir de la existencia, por parte de la empresa, de los recursos necesarios para que la expansión sea económicamente factible. Cuanto más amplia sea la variedad de recursos y las fuentes de ingreso dentro de una empresa, más probabilidades tiene para entrar en nuevos mercados nacionales o internacionales. Además, en el normal funcionamiento de la empresa se puede generar capacidad sobrante de alguno de los recursos

al no ser utilizados al mismo tiempo, lo cual genera un estímulo interno para el crecimiento de la empresa (Alesón, 2004).

Las empresas que buscan obtener cifras positivas en el crecimiento a través de la llegada a nuevos mercados deben interpretar no solo las necesidades que tienen los posibles clientes en el lugar de arribo, también deben comprender los cambios en los contenidos de los factores externos e internos antes de decidir salir a otro espacio geográfico. Para Becerra (2010) las condiciones actuales del mercado y la búsqueda constante de nuevos ingresos llevan a las empresas a intensificar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer subsanando los efectos de la competencia global. Poner en marcha estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toma sentido cuando la empresa produce excedentes, mejora la visión global, la productividad y la innovación. Solo de esta manera se puede garantizar su entrada exitosa a un nuevo mercado y la estabilidad en su permanencia a futuro.

El enfoque de expansión de Sunplay puede ser incluso interpretado dentro del fenómeno de las compañías “Born Global” en las cuales factores como la competitividad del mercado local, el uso de las tecnologías de la información (Internet, e-mail, intercambio electrónico de datos), los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción y logística y la reducción de los costos del transporte han favorecen una estrategia de rápido crecimiento para acaparar una mayor cuota de mercado. La globalización comercial ha favorecido la formación de redes comerciales, así como las alianzas estratégicas entre estas empresas, variables que han facilitado y acelerado el proceso de ingreso a los mercados nacionales en grandes territorios o también a nivel internacional (Leiva y Darder, 2008).

A nivel de los canales de comercialización como segundo tema fundamental de esta indagación es importante precisar las perspectivas existentes en términos de referencia para la futura ejecución de estrategias. En la actualidad, el e-commerce y las nuevas tendencias tecnológicas han tomado una gran cuota de mercado, razón por la cual muchas empresas han adoptado este tipo de metodologías para comercializar un mayor número de productos y servicios. A raíz de esto, se hace necesario obtener toda la retroalimentación necesaria de la fuerza de ventas presencial y convertir nuevas herramientas digitales en complementos de venta y mercadeo.

La creciente aceleración del desarrollo tecnológico termina por reducir el ciclo de vida y diseño de los productos y servicio provistos, razón por la cual las empresas cuentan con un periodo de tiempo inferior para recuperar el capital invertido en ejecución, distribución, entrega e instalación de nuevas líneas (Fernández, Castro, Rebollo, 2007). En sectores como la energía renovable estas innovaciones se producen a diario, razón por la cual las compañías inmersas en estos sectores deben actuar con rapidez y utilizando estrategias sostenibles con el pasar de los años.

Para autores como Chamorro y Miranda (2003) el éxito bajo la adopción de Internet como canal de ventas no está totalmente asegurada, razón por la cual numerosas empresas se resistan a complementar sus canales de distribución tradicionales. Antes de asumir grandes inversiones y procesos transformadores del modelo de negocio en términos de comercialización, es necesario realizar una correcta revisión de los factores internos y externos. En cuanto a los internos aspectos como la disponibilidad de recursos económicos y humanos representan una coyuntura clave, mientras que a nivel externo se debe conocer a cabalidad las características del mercado y la intensidad competitiva.



La orientación empresarial hacia el cliente describe un cambio de mentalidad en el seno de la empresa estrechamente relacionado con la esencia y las potencialidades de las plataformas de la Web 2.0, al pasar de una economía de mercado a una economía de las relaciones. La escucha de gustos, intereses e inquietudes de los clientes (actuales y potenciales) y la creación de comunidades en torno a la marca que generen branding social a través de los entornos digitales colaborativos favorecen esta filosofía empresarial. La información sobre el cliente es, hoy en día, el valor estratégico que va a marcar las diferencias en la gestión de las organizaciones y a condicionar el éxito la imagen de la empresa en su entorno (Castello, 2011).

### *5.1 Metodología aplicada*

El desarrollo del plan de trabajo será realizado conforme a una metodología cualitativa con enfoque descriptivo según lo explicado por Hernández, Fernández y Baptista (2007), teniendo en cuenta que la construcción de este proyecto se encuentra caracterizada en gran medida por evaluación de información, argumentación propositiva basado en sucesos organizacionales y propuestas de tipo gerencial. Partiendo de las ideas corroboradas de estos autores, se pretende comprender y profundizar el tema central de estudio confiando en el análisis de la información existente para determinar conclusiones y recomendaciones idóneas.

La investigación tendrá una implicación documental según lo explicado por Bernal (2010), aporte según el cual se concibe el análisis de la información existente en fuentes primarias y secundarias, las cuales serán consultadas por medio de las herramientas remotas brindadas por la institución académica y por diferentes recursos de libre acceso digital. Esta

será la principal actividad para establecer diferencias, relaciones y posiciones que coadyuven a lograr los fines del proyecto y el cumplimiento de los objetivos.

El alcance de esta investigación se encuentra abordado de la perspectiva de Pineda y Alvarado (2008), autores que plantean una delimitación del objeto de estudio para el correcto cumplimiento de las hipótesis y los propósitos trazados. De esta manera, la presente propuesta se encuentra delimitada a las mencionadas fases metodológicas, bajo un proceso de entendimiento, comprensión y propuesta en 3 pasos fundamentales y simples. Para el cumplimiento de los objetivos se apela a los conocimientos adquiridos y a las referencias epistemológicas del conocimiento adquiridas durante la carrera profesional, complementándose de manera positiva con el fundamento práctico interiorizado durante las actividades realizadas de primera mano en el periodo de prácticas profesionales.

De cualquier manera, la orientación de la metodología de la investigación está enfocada en brindar información y resultados sostenibles para la empresa en su proceso de expansión, teniendo en cuenta fuentes fidedignas y análisis histórico de acuerdo con el funcionamiento previo de la empresa. Adicionalmente, desde el factor temporal la información a recabar estará comprendida en los últimos 7 años para datos como la evolución del precio de la energía, las instalaciones de energía solar en cada uno de los estados seleccionados. En última instancia el enfoque metodológico intentará segmentar en la mayor medida posible el proceder de la comunidad hispana frente a las energías renovables, siendo este el mercado objetivo de la empresa tanto en los Estados actuales como en los destinos futuros a los cuales se espera llegar luego de los resultados que evidencie la investigación.

## 6. RESULTADOS

### *6.1 Identificación de tendencias de compra y comportamiento del consumidor frente a la energía solar en los Estados Unidos*

La industria solar en los Estados Unidos se ha convertido en una de las principales motivaciones para que los consumidores reduzcan gastos en servicios públicos, precisamente siendo la energía uno de los más representativos. Aunque los consumidores hispanos comienzan a jugar un rol importante en este sector, siempre existió una mayor visibilidad de esta comunidad involucrada en los puestos de trabajo. De acuerdo con el Solar Energy Industries Association (2019) la industria solar está empeñada en convertirse en el sector energético más diverso de la nación, a medida que estadounidenses de todas las clases sociales aprovechan las ventajas de la energía solar y su precio en cascada al igual que otros grupos minoritarios buscan beneficiarse de estas condiciones.

Con base en el Solar Job Census (2019) “los trabajadores hispanos en el sector de la energía solar representan el 17,2% de la mano de obra”. Así las cosas, las oportunidades que la industria solar presenta a personas de todos los orígenes, experiencia y niveles de educación diferentes le permiten apoyar a las poblaciones desatendidas. El Solar Job Census recalca que “estos trabajos pagan salarios competitivos y van desde gerentes hasta contadores e instaladores solares, un trabajo que actualmente es una de las carreras de más rápido crecimiento en los Estados Unidos”. A medida que la industria solar continúa creciendo y desarrollándose, las poblaciones latinas e hispanas se han visto incluidas tanto a nivel laboral como en el área del consumo.

### 6.1.1 El consumidor hispano y las entidades comerciales de apoyo

La comunidad hispana tiene un amplio sentido de pertenencia por las organizaciones locales de latinos e hispanos en los Estados Unidos, quienes en muchos casos otorgan soporte y consejería económica. A continuación, se presentan diversas manifestaciones públicas de organismos hispanos en los Estados Unidos en favor de la energía solar, las cuales pueden potencializar el interés de la comunidad hispana en este segmento.

*Ilustración 15. Hispanic Chambers of Commerce of San Francisco*



**Fuente:** <https://www.hccsf.com/>

En el año 2015, la organización de Cámaras de Comercio Hispanas de San Francisco (HCCSF) realizó un comunicado público por medio del CEO, Carlos Solórzano, destacando los beneficios de la energía solar como una oportunidad para ahorrar dinero y hacer crecer los negocios. De acuerdo con la revista Clean Technica (2015) el CEO mencionó que “los costes de los servicios públicos tienden a aumentar cada año, pero con la energía solar en el tejado, permite unas tarifas más bajas y predecibles”. Según la Asociación de Industrias de Energía Solar (SEIA) para el año 2015 el hogar medio gastaba US \$1.322 al año en facturas de energía; con tantas opciones de financiación de la energía solar disponibles, el propietario

de una vivienda puede ahorrar en su factura energética y destinar el dinero que tanto le cuesta ganar a lo que más necesita: los fondos de ahorro y la jubilación.

El CEO mencionó que en la economía actual es difícil mantener ingresos constantes cuando los costes energéticos son cada vez más altos. Por estos motivos, HCCSF considera “que la medición neta y la energía solar en los tejados son una gran ayuda para las empresas y la comunidad latina, con un ahorro medio del 10-20% en las facturas mensuales”. El mayor interés de esta organización es que la comunidad latina no quede al margen de este tipo de conversaciones; por eso han organizado distintas comparecencias ante la Comisión de Servicios Públicos de California para propiciar beneficios a los propietarios de viviendas y pequeñas empresas hispanas.

*Ilustración 16. City of North Las Vegas Council*



**Fuente:** <http://www.cityofnorthlasvegas.com/>

En el año 2015 el Councilman de North Las Vegas, Isaac Barron, mencionó que la entidad está siempre en la búsqueda de soluciones que mejoren la calidad de vida de los habitantes. Una de esas vertientes está representada en la energía solar siendo una oportunidad para generar energía propia y ahorrar dinero. De acuerdo con el diario Las Vegas Sun (2015) el aumento de los costes de los servicios públicos es comparable al importe de una segunda hipoteca, y eso afecta especialmente a la comunidad”. Por ello, la energía solar

permite a los propietarios de viviendas bajar el valor de sus facturas de electricidad y cubrir otras necesidades con esos recursos.

El Councilman Isaac Barron mencionó que “la energía solar en los tejados ayuda a mantener bajos los costos de la electricidad para todos, tanto para los clientes de energía solar como para los que no lo son, al reducir la demanda de la red y ayudar a NV Energy a evitar los costos de construcción de costosas centrales eléctricas y líneas de transmisión”. La entidad ha generado conversaciones continuas con la Comisión de Servicios Públicos para apoyar la energía solar en los hogares y negocios hispanos.

*Ilustración 17. Los Angeles Latino Chamber of Commerce*



**Fuente:** <https://lalcc.org/>

La Cámara de Comercio Latina de Los Ángeles representa a cientos de empresas de propiedad hispana en todo Los Ángeles, en búsqueda de ayudar a las empresas a encontrar oportunidades de compra, a crear redes y a tener voz en la comunidad. Al trabajar con propietarios de pequeñas empresas, la cámara y sus miembros buscan oportunidades para reducir costos, ahorrar dinero y tener control sobre cada partida de nuestros presupuestos. Theresa Martinez, CEO de esta entidad, mencionó en 2015 que “los empresarios y dueños

de viviendas enfrentan a los altos costes de la energía, por lo que aprecian cualquier oportunidad para reducir costes y tener más control sobre cada partida del presupuesto.

De acuerdo con el diario LA Business Journal (2015) los miembros de la cámara quieren aprovechar las ventajas de la energía solar en los tejados. La energía solar en los tejados ofrece a las pequeñas y medianas empresas la posibilidad de generar su propia energía, ahorrar dinero en las tarifas y promoviendo la energía limpia en las comunidades locales. También proporciona una alternativa energética de menor coste con tarifas predecibles, en lugar de las fluctuaciones de precios que se ven con demasiada frecuencia. La CEO de la cámara insistió en que “la energía solar en los tejados proporciona una alternativa más limpia para la comunidad, que puede ayudar a las empresas a ahorrar dinero y tener más empleos”.

*Ilustración 18. SEIA Diverse Suppliers Database*



## Diverse Suppliers Database

**Fuente:** <https://www.seia.org/diverse-suppliers-database>

La Asociación de Industrias de la Energía Solar (SEIA) lanzó a inicios del 2021 la Base de Datos de Proveedores Diversos, una plataforma gratuita que destacará y elevará las empresas de minorías, mujeres, discapacitados, veteranos e hispanos que operan en las industrias de la energía solar y el almacenamiento. Más de 120 empresas diversas figuran en la base de datos, y la plataforma permanecerá abierta a la presentación de propuestas. De acuerdo con el SEIA (2021) la base de datos ayudará a las empresas de energía solar a

considerar más cuidadosamente sus redes de proveedores y asociaciones. Las empresas que figuran en la base de datos representan una variedad de compañías, incluyendo instaladores de energía solar y de almacenamiento, techadores, empresas de construcción, contratistas eléctricos y otros vendedores o proveedores de servicios en los sectores de la energía solar y del almacenamiento de energía.

La base de datos de proveedores diversos de SEIA es una plataforma gratuita y fácil de usar que permite a los usuarios clasificar, filtrar y buscar por palabras clave empresas diversas que prestan servicios en toda la cadena de suministro de energía solar y de almacenamiento. Las empresas que aparecen en la lista son empresas de propiedad diversa, lo que significa que al menos el 51% de la empresa es propiedad o está controlada por minorías entre las cuales resaltan las empresas propiedad de hispanos / latinos.

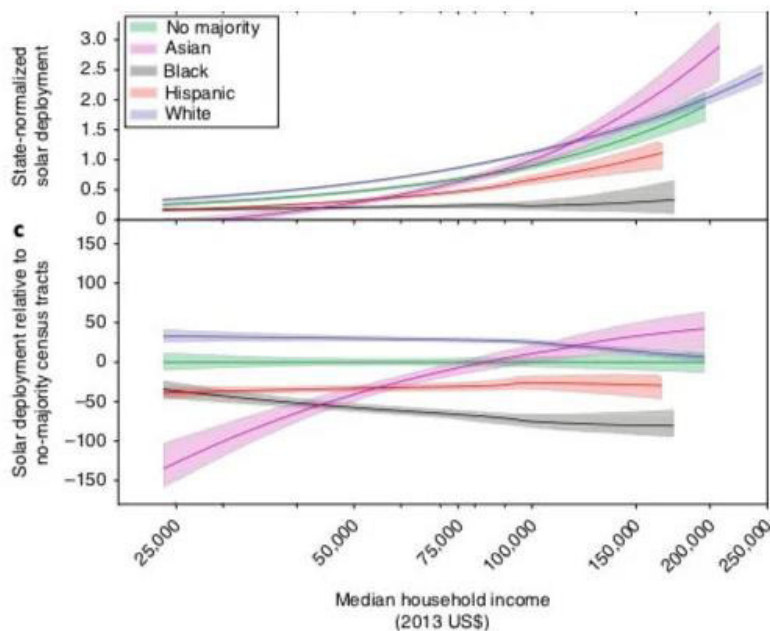
#### *6.1.2 Situación actual del consumidor hispano en la energía solar*

Diferentes investigaciones de organismos competentes han logrado caracterizar la situación actual del consumidor hispano en términos de la energía solar. Un informe publicado en la revista *Nature Sustainability* (2019) señala las grandes disparidades raciales y étnicas en la instalación de energía solar en los tejados. Investigadores de la Universidad de Tufts y de la Universidad de California, Berkeley, descubrieron que “las zonas censales con más del 50% de población hispana tienen significativamente menos instalaciones solares en tejados que las zonas censales sin mayoría o con mayoría de población blanca, lo que apunta a las implicaciones para la equidad de una industria solar que se desarrolla de forma desigual”.



Los autores Sunter, Castellanos y Kammen (2019) explican que a medida que las energías renovables adquieren mayor protagonismo, hay muchas esperanzas de que las injusticias energéticas que se han sufrido en el pasado se superen. En lo que respecta a la energía solar en los tejados hay muchos beneficios económicos; a diferencia de la industria de los combustibles fósiles en la que la injusticia energética se atribuía a la exposición a consecuencias negativas como la contaminación, con la energía fotovoltaica en los tejados la injusticia es más bien que ciertas comunidades se están perdiendo estos beneficios económicos.

**Ilustración 19.** Relación entre los ingresos de los hogares y la instalación fotovoltaica en el tejado por raza y etnia

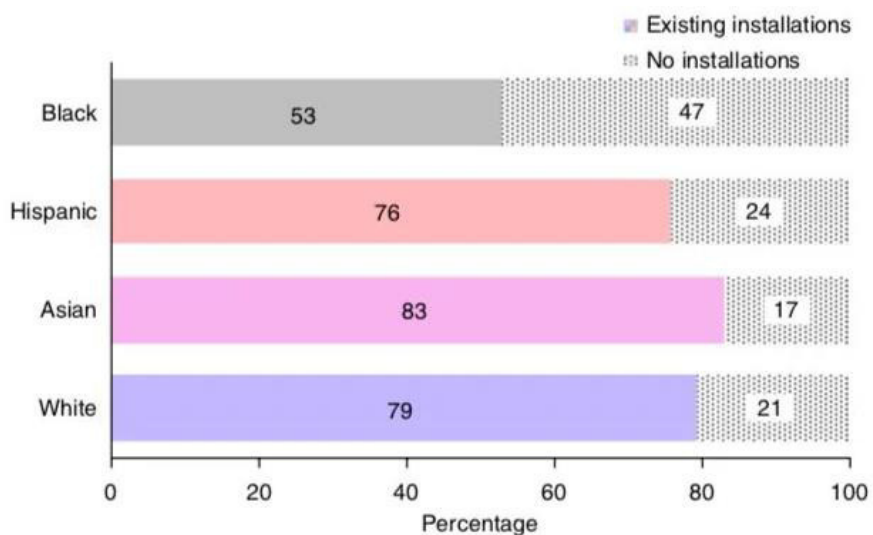


**Fuente:** Nature Sustainability (2014)

El estudio se basó en datos del Proyecto Sunroof de Google, que muestra el potencial de la energía fotovoltaica en tejados de 60 millones de edificios en todo Estados Unidos y representa el 58% del potencial nacional de generación de energía a partir de la energía solar

en tejados. Según los resultados, en las zonas censales con la misma renta media de los hogares, las comunidades con más del 50% de residentes hispanos tienen un 30% menos de instalaciones solares en tejados que las zonas sin mayoría racial o étnica. Los resultados son igual de duros cuando se tiene en cuenta la propiedad de la vivienda; en los tramos censales con los mismos niveles de propiedad de la vivienda, los tramos censales de mayoría hispana tenían un 45% menos de energía solar instalada.

*Ilustración 20. Porcentajes de cada sección censal con y sin instalaciones fotovoltaicas sobre tejado existentes*



**Fuente:** Nature Sustainability (2014)

Los autores también señalaron que las instalaciones fotovoltaicas suelen dar lugar a un bucle de retroalimentación: cuando unos pocos residentes de una comunidad obtienen energía solar, conocidos como clientes "semilla", esto obliga a otros a unirse. Las comunidades que no cuentan con esos clientes pioneros muestran un retraso en la adopción de la energía solar. Según el estudio de Sunter, Castellanos y Kammen (2019) las comunidades con mayoría de población latina presentan un buen desenvolvimiento, puesto

que solo el 24% de los distritos censales de mayoría hispana no cuentan con instalaciones solares.

Las razones de esta disparidad siguen sin estar claras, pero los últimos resultados sugieren que los programas destinados a impulsar la energía solar en las comunidades desfavorecidas deben tener en cuenta algo más que el nivel de ingresos. Algunos activistas y organizaciones sin ánimo de lucro como el NAACP (2019) insisten en que la creación e Iniciativas de Equidad Solar son necesarias para impactar a comunidades minoritarias. Con la energía limpia no sólo se tiene a menudo una forma más asequible de acceder a la energía, sino que también coloca a las personas en control de la energía (Scientific American, 2019).

Chacón (2020) un autor experto en asuntos de energía limpia como colaborador del Solar Renewable Energy Credit (SREC) explica que las barreras económicas son un obstáculo en el camino del acceso a la energía solar por parte de las comunidades hispanas. “La energía solar en los tejados ofrece oportunidades de ahorro en las facturas de energía, permitiendo a los hogares de ingresos bajos a moderados (low- to moderate-income, LMI) tener recursos para otras instancias”. Mientras tanto, las diferentes vías a través de las cuales los hogares pueden acceder a la energía solar a menudo vienen con obstáculos de costo exclusivo: los altos costos iniciales y de mantenimiento, los requisitos de crédito y la propiedad de la vivienda son a menudo obstáculos significativos para los hogares de LMI.

El elevado precio de un sistema solar ha hecho que la energía fotovoltaica esté disponible principalmente para los hogares de ingresos altos, aunque los hogares de LMI, que pagan un porcentaje desproporcionadamente más alto de sus ingresos por los costos de la energía, son los que más se benefician de los ahorros financieros asociados a tener un sistema solar. Una alternativa de acceso a la energía solar, la energía fotovoltaica comunitaria

o las comunidades locales, ofrece una solución a la barrera de la propiedad de la vivienda, pero sigue ofreciendo sus propios desafíos. Las costosas cuotas de inscripción y suscripción y los requisitos de crédito a menudo impiden a los hogares de LMI participar en estos programas (PV Magazine, 2020).

### ***6.2 Definición nuevos estados de la unión americana para expandir el rango de alcance de la empresa en los Estados Unidos***

Sunplay ha expandido sus operaciones en los Estados Unidos con un paso decidido, no sin antes corroborar cada una de las oportunidades y falencias de los nuevos destinos para el arribo. Como se mencionó anteriormente, la empresa tiene una fuerte presencia en el centro oeste del país en los Estados de California, Arizona, Colorado, Texas, New Mexico, Nevada, Utah y Missouri. Recientemente la empresa comenzó su aproximación hacia la costa este de los Estados Unidos iniciando operaciones en Florida, Georgia, North Carolina y South Carolina.

Teniendo en cuenta el amplio mercado interno del país las oportunidades de Sunplay son bastante amplias, sin embargo, es necesario ajustar los criterios para llegar con certeza a los Estados más propicios. En este sentido, los resultados del primer objetivo específico están encaminados a establecer los nuevos Estados potenciales para la llegada comercial de Sunplay. La primera selección tendrá como criterio encontrar los 10 Estados con mayor población hispana en los Estados Unidos (retirando de la búsqueda a los Estados ya abarcados por Sunplay). Así las cosas, se resalta el número de habitantes hispanos como el elemento de mayor condición y relevancia para la puesta en marcha del plan de expansión.

La selección de los destinos será segmentada únicamente a 5 Estados, siendo este un número manejable para mantener los estándares de calidad y temporalidad asumidos por la empresa dentro de su plan de ejecución. Mediante una matriz se realizará la comparación de los criterios explicados a continuación para validar el cumplimiento de los Estados; cabe resaltar que cada uno de los Estados deberá cumplir de manera unánime con cada uno de los criterios de selección presentados a continuación para ser considerado un mercado potencial:

- *Población hispana*: El Estado debe contar con más de 700.000 habitantes hispanos
- *Población hispana como porcentaje de la población total*: Debe ser superior al 8%
- *Capacidad instalada en energía solar (MW)*: Superior a 500 MW
- *Número de compañías de energía solar presentados en el Estado*: Debe ser inferior a 450 compañías
- *PIB per cápita*: Debe ser superior a US \$60.000

Cada uno de estos criterios tiene como base los antecedentes de Sunplay al momento de asentarse en los diferentes Estados donde ya tienen presencia. Contar con más 700.000 habitantes hispanos asegura una demanda creciente e importante, mientras que una capacidad instalada en energía solar superior a 500 MW muestra la importancia del mercado y el interés de los competidores en él. Por último, llegar a un estado con alta proliferación de competidores no es la situación más adecuada, razón por la cual se impone como límite 450 compañías. Finalmente, un PIB per cápita superior a los US \$60.000 asegura que la situación económica de las personas en el Estado es propicia para incursionar en energía solar. A continuación, se presenta la tabla con los resultados encontrados.

**Tabla 6.** Tabla para la preselección de nuevos mercados

Estado	Población hispana (2021)	Población hispana como % de la población total	Capacidad instalada en energía solar (MW)	Número de compañías de energía solar	PIB per cápita
New York	3.720.983	19%	2.840	678	US \$75.131
Illinois	2.186.387	17.1%	617	314	US \$61.713
New Jersey	1.794.736	20.1%	3.653	416	US \$63.492
Washington	937.579	12.6%	107.6	122	US \$69.761
Pennsylvania	935.216	7.3%	786	426	US \$56.868
Massachussets	809.179	11.8%	3.262	421	US \$75.278
Virginia	792.001	9.3%	2.546	176	US \$56.938
Maryland	606.482	10%	1.342	177	US \$61.926
Connecticut	574.240	16%	908	140	US \$69.789
Oregon	537.217	13%	1.122	114	US \$52.726

**Fuente:** Statista (2019) – SEIA (2021) – World Population Review (2021).

Como puede evidenciarse en la tabla, fueron sometidos al análisis los 10 Estados con mayor población hispana (teniendo como fuente la base de datos World Population Review) en los que SunPlay aún no tiene presencia comercial. Estos fueron: New York, Illinois New Jersey, Washington, Pennsylvania, Massachusetts, Virginia, Maryland, Connecticut y Oregon. En materia de población hispana de acuerdo con el World Population Review (2021) los Estados de Maryland, Connecticut y Oregon no cumplen con el criterio de contar como más de 700.000 habitantes hispanos, razón por la cual no clasifican a la segmentación de los 5 mercados priorizados. Seguidamente, todos los Estados cumplen con el requerimiento mínimo de un 8% de población hispana frente a la totalidad de la población; esta cifra también fue proporcionada por el World Population Review (2021).


Seguidamente, se evaluó la capacidad instalada en energía solar (MW) teniendo como referencia los datos proporcionados por el Solar Energy Industries Association (2021). Para este parámetro únicamente el Estado de Washington no cumplió con el criterio mínimo de 500 MW, puesto que en la actualidad su capacidad instalada es de solo 107.6 MW; por lo

anterior el Estado tampoco clasificaría para la priorización de los 5 mercados finales. Con base en el Solar Energy Industries Association (2021) pudo conocerse el número de competidores en cada Estado, siendo New York el único en inadmitir el criterio ya que cuenta con más de 450 empresas dedicadas a la energía solar; por este motivo también debe salir de la ecuación final. Por último, teniendo como fuente a la base de datos Statista (2019) se consultó el PIB per cápita en cada uno de los Estados, siendo Oregon el único donde el PIB es inferior a US \$60.000.

De esta manera, los Estados definidos como potenciales para la expansión de la empresa luego de cumplir todos los parámetros establecidos son: Illinois, New Jersey, Pennsylvania, Massachussets y Virginia. Es importante destacar que la exploración de estos nuevos mercados supondría para Sunplay equipararse en relación con su presencia comercial en la costa oeste, llegando a Estados de gran potencial en materia de energía solar y con un alto número de habitantes hispanos como centro del objeto de negocio.

### 6.2.1 Illinois

*Tabla 7. Ficha técnica Illinois*

<b>Ficha técnica:</b> Energía solar en Illinois	
	
<b>Energía solar instalada (MW)</b>	617.8
<b>Ranking nacional 2021</b>	23° (posición 14° en 2020)
<b>Energía solar instalada para alimentar</b>	89.781 hogares

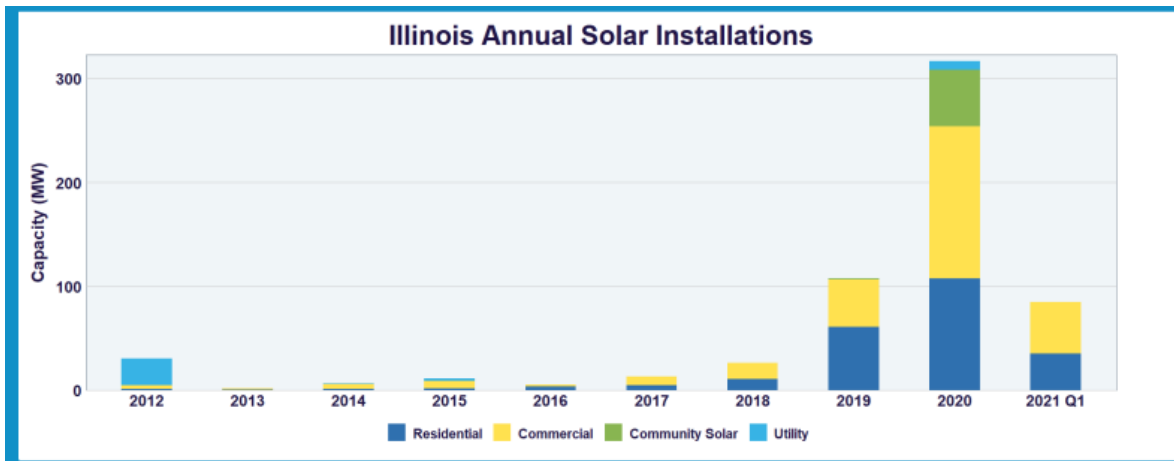
<b>Porcentaje de la electricidad del Estado procedente de la energía solar</b>	0,38%
<b>Puestos de trabajo generados por la energía solar</b>	5.259
<b>Empresas solares en el Estado</b>	314 (73 fabricantes – 104 instaladores / desarrolladores – 137 otros)
<b>Inversión total del Estado en energía solar</b>	US \$1.4 billones
<b>Proyecciones de crecimiento en energía solar y ranking</b>	2.648 MW en los próximos 5 años (ranking 12°)
<b>Numero de instalaciones solares</b>	48.225

**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/illinois-solar>

La ficha técnica de la energía solar en Illinois presenta importantes condiciones para el modelo de negocio y las expectativas de la empresa SunPlay. En primer lugar, existente un nivel de demanda insatisfecha bastante alto, puesto que la energía instalada en estos momentos solo puede suplir a 89.781 hogares y solo el 0,38% de la energía de todo el Estado proviene de fuentes solares. Adicionalmente, este Estado tiene el segundo número más bajo de empresas solares entre los 5 Estados considerados, por lo que la competencia en particular no demasiado férrea. Por último, las proyecciones de los próximos cinco años apuntan a que Illinois será el 12° Estado con mayor capacidad solar, razón por la cual ingresar en estos momentos sería adelantarse a la oportunidad de crecimiento.



*Ilustración 21. Instalaciones de energía solar en Illinois*



**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/illinois-solar>


La dinámica de instalación de paneles solares en el Estado de Illinois presenta un comportamiento bastante interesante, puesto que entre el 2012 y 2021 han ocurrido diferentes fenómenos dentro del sector. De acuerdo con la gráfica aportada por el SEIA en 2012 predominan las instalaciones de paneles solares para proyectos de utilidad, mientras que durante 2013 y 2017 las instalaciones fueron bastante bajas predominando el sector residencial y comercial. Desde el 2018 comenzó a notarse una aceleración importante en la instalación de paneles solares, pasando de aproximadamente 30 MW en 2018 a más de 300 MW en 2019. Las instalaciones para comercios predominan en este Estado, aunque en el 2020 se instalaron más de 100 MW en viviendas.

El primer trimestre del 2020 cerró por debajo de 100 MW instalados, dando esto una proyección con la cual se podría superar el total instalado en 2020. De acuerdo con el U.S Energy Information Administration (2021) el precio promedio de la energía en el Estado ha fluctuado entre US \$9.38 céntimos / kWh en 2016 y US \$9.56 céntimos / kWh en 2019. Aunque el valor de la energía en el Estado es casi un céntimo menor a la del promedio

nacional para el año 2019, las fluctuaciones vistas en los últimos años pueden generar incertidumbre para los usuarios.

### 6.2.2 New Jersey

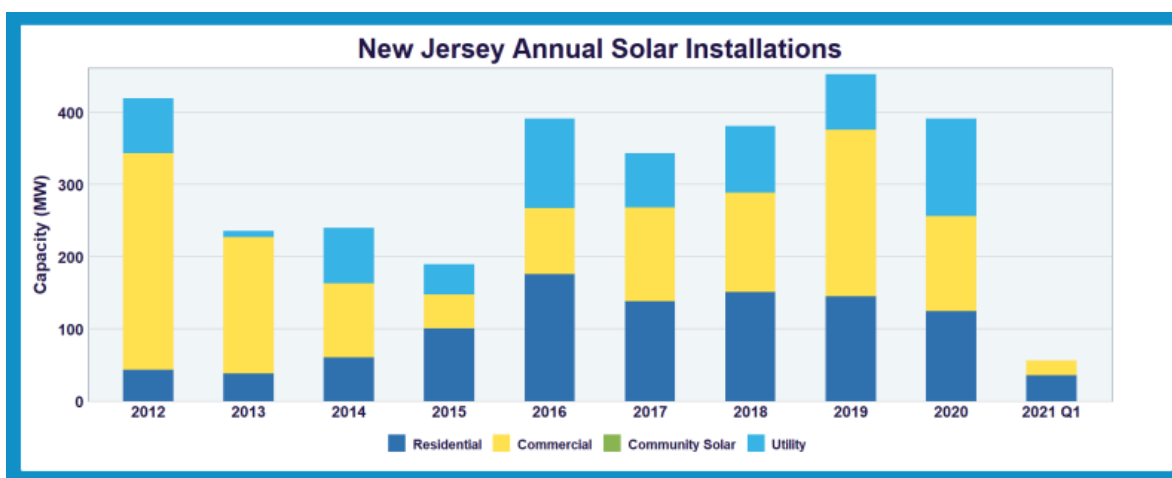
**Tabla 8. Ficha técnica New Jersey**

<b>Ficha técnica: Energía solar en New Jersey</b>	
	
<b>Energía solar instalada (MW)</b>	3,653.1
<b>Ranking nacional 2021</b>	7° (posición 11° en 2020)
<b>Energía solar instalada para alimentar</b>	586.709 hogares
<b>Porcentaje de la electricidad del Estado procedente de la energía solar</b>	6,64%
<b>Puestos de trabajo generados por la energía solar</b>	5.384
<b>Empresas solares en el Estado</b>	416 (72 fabricantes – 249 instaladores / desarrolladores – 95 otros)
<b>Inversión total del Estado en energía solar</b>	US \$14.8 billones
<b>Proyecciones de crecimiento en energía solar y ranking</b>	1.834 MW en los próximos 5 años (ranking 17°)
<b>Numero de instalaciones solares</b>	137.227

Fuente: <https://www.seia.org/state-solar-policy/new-jersey-solar>

Nueva Jersey es líder nacional en cuanto a capacidad solar fotovoltaica instalada, con más de 3,5 gigavatios (GW) procedentes de más de 136.000 instalaciones solares fotovoltaicas individuales. Según la Asociación de Industrias de la Energía Solar (SEIA), Nueva Jersey ocupa el séptimo lugar en Estados Unidos en cuanto a capacidad solar fotovoltaica total instalada, por detrás de California, Carolina del Norte, Arizona, Nevada, Florida y Texas. Nueva Jersey ocupa el primer puesto en cuanto a capacidad solar fotovoltaica total instalada por kilómetro cuadrado, lo que demuestra el compromiso de Nueva Jersey con la energía solar a pesar de la limitada huella geográfica del estado.

*Ilustración 22. Instalaciones de energía solar en New Jersey*



**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/new-jersey-solar>


En comparación con la gráfica vista anteriormente sobre la evolución en las instalaciones solares de Illinois, la actividad en New Jersey ha sido una de las más dinámicas en todo los Estados Unidos cuando se trata de la energía solar. En diferentes ocasiones (2012 – 2019 – 2020) las instalaciones de energía solar en el Estado han superado los 400 MW por año, una cifra que recalca el interés por este tipo de energía.

Aunque en los primeros años predominaron las instalaciones de tipo comercial, desde 2016 se ha visto una importante mejoría en las instalaciones residenciales llegando a niveles

superiores a los 100 MW anuales entre 2016 y 2020. En cuanto a los precios de la energía común, New Jersey enfrenta uno de los niveles más altos de todo el país, con precios que han superado los US \$13 céntimos / kWh desde 2016 hasta 2019 (U.S Energy Information Administration, 2021). Especialmente en este Estado la energía solar puede ser una alternativa importante para la población hispana, logrando reducir el valor de sus facturas en uno de los Estados con mayor precio en la energía tradicional.

### 6.2.3 Pennsylvania

**Tabla 9.** Ficha técnica Pennsylvania

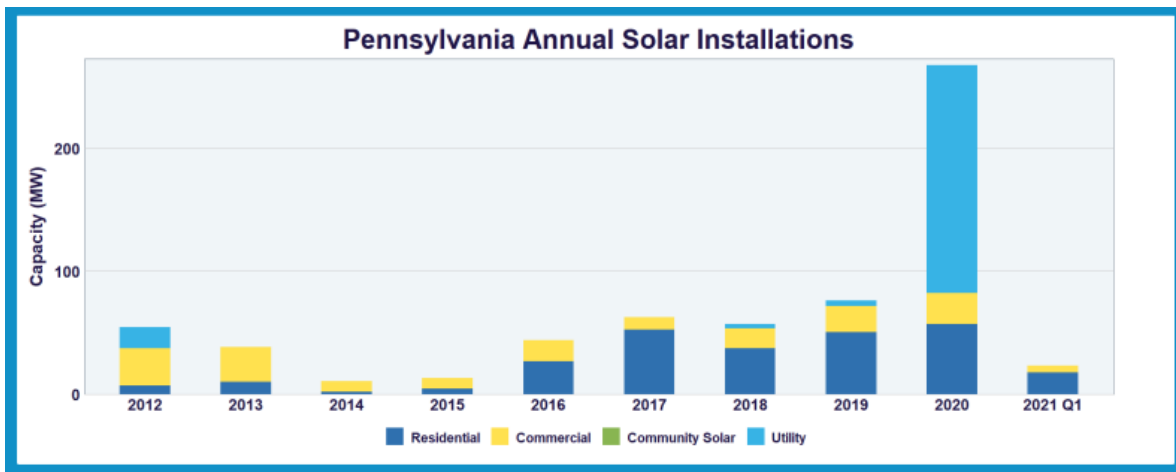
<b>Ficha técnica:</b> Energía solar en Pennsylvania 	
<b>Energía solar instalada (MW)</b>	786.7
<b>Ranking nacional 2021</b>	22° (posición 17° en 2020)
<b>Energía solar instalada para alimentar</b>	96.859 hogares
<b>Porcentaje de la electricidad del Estado procedente de la energía solar</b>	0,35%
<b>Puestos de trabajo generados por la energía solar</b>	4.310
<b>Empresas solares en el Estado</b>	426 (105 fabricantes – 214 instaladores / desarrolladores – 107 otros)
<b>Inversión total del Estado en energía solar</b>	US \$2.9 billones

<b>Proyecciones de crecimiento en energía solar y ranking</b>	1.306 MW en los próximos 5 años (ranking 28°)
<b>Numero de instalaciones solares</b>	37.420

**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/pennsylvania-solar>

El Estado de Pennsylvania muestra importantes indicadores que facilitan la entrada a competir de una empresa como SunPlay. En primera instancia, solo el 0,35% de la electricidad total del Estado procede de energía solar, cuya capacidad instalada solo puede alimentar un poco más de 96.000 hogares. Así las cosas, las oportunidades de abrir mercado para la energía solar son enormes para hacer crecer las 37.420 instalaciones solares que tiene Pennsylvania a la fecha. Por estos motivos el número de competidores es un poco alto; a la fecha más de 426 empresas tienen operaciones allí en búsqueda de captar buenas cuotas de mercado. Por estos motivos, SunPlay puede convertirse en un interesante jugador dentro de los 1.306 MW que esperan instalarse en los próximos 5 años.

*Ilustración 23. Instalaciones de energía solar en Pennsylvania*




**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/pennsylvania-solar>

Las instalaciones de energía solar en Pennsylvania iniciaron con niveles modestos en 2012 y 2013 antes de caer drásticamente para los dos años siguientes. Sin embargo, a partir del 2016 la recuperación del sector ha sido superlativa y el predominio de las instalaciones residenciales acapara buena parte de las instalaciones totales. Durante el 2020 las instalaciones con fines de utilidad fueron inmensas, dándole un dinamismo interesante al sector para los próximos años.

En materia de precios de la energía tradicional, el U.S Energy Information Administration (2021) informa que los precios han disminuido desde US \$10.19 céntimos / kWh en 2016 a US \$9.81 céntimos / kWh. Sin embargo, esta pequeña reducción no es considerable en comparación con la mejoría que pueden presentar las familias y comercios con la tenencia de paneles solares.

#### 6.2.4 Massachussets

**Tabla 10. Ficha técnica Massachussets**

<b>Ficha técnica: Energía solar en Massachussets</b>		
<b>Energía solar instalada (MW)</b>	3.262	
<b>Ranking nacional 2021</b>	8° (posición 12° en 2020)	
<b>Energía solar instalada para alimentar</b>	545.258 hogares	
<b>Porcentaje de la electricidad del Estado procedente de la energía solar</b>	18,4%	

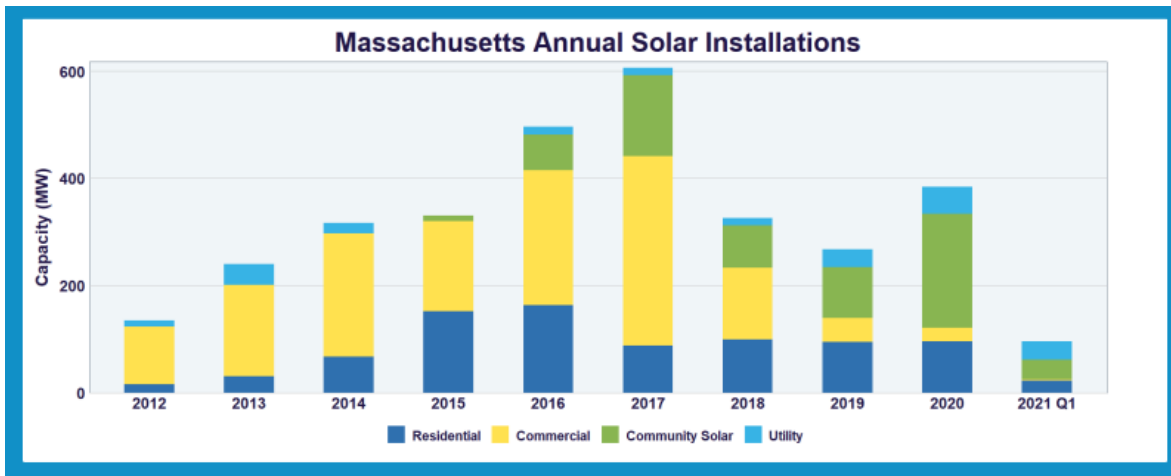
<b>Puestos de trabajo generados por la energía solar</b>	9.495
<b>Empresas solares en el Estado</b>	421 (80 fabricantes – 158 instaladores / desarrolladores – 183 otros)
<b>Inversión total del Estado en energía solar</b>	US \$9.1 billones
<b>Proyecciones de crecimiento en energía solar y ranking</b>	1.851 MW en los próximos 5 años (ranking 16°)
<b>Numero de instalaciones solares</b>	114.948

**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/massachusetts-solar>

Massachussets es uno de los Estados con mayor crecimiento de energía solar en los últimos años, así lo demuestra los 3.262 MW de energía solar instalados a la fecha. En comparación con Pennsylvania, la capacidad instalada de Massachussets permite alimentar más de 545.000 hogares, sin contar que se espera crecer 1.851 MW en los próximos 5 años. Actualmente es el 8° Estado con mayor capacidad solar instalada, por lo que los años venideros pueden ser más que satisfactorios para las 421 empresas que se encuentran instaladas allí.

En este sentido, Massachussets resalta especialmente por el monto que ha invertido el estado en energía solar; mas de US \$9 billones es una cifra que muestra la decisión y el interés con el cual están afrontando la oportunidad de incluir energía solar en sus territorios. Adicionalmente, el ámbito comercial para las instalaciones solares ha tenido uno de sus mayores crecimientos a nivel nacional en este Estado, por lo cual ya existe una vertiente de negocio claramente identificada que se puede atacar.

**Ilustración 24.** Instalaciones de energía solar en Massachussets



**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/massachusetts-solar>


Como puede verse en la gráfica superior, una de las principales particularidades de la energía solar en Massachussets es el predominio de energía solar para las comunidades. Contrario a otros Estados donde las instalaciones de tipo comercial son las más numerosas, desde 2016 la energía solar para las comunidades viene avanzando en gran forma. Adicionalmente, desde el año 2015 las instalaciones residenciales han superado con creces los 60 MW de capacidad instalada al año; las instalaciones comerciales han tenido fluctuaciones, pero en casos como 2017 muestran más de 300 MW instalados.

En cuanto a los precios de la energía tradicional Massachussets reporta uno de los niveles más altos de todo el país: desde 2016 hasta 2019 los precios han superado los US \$16 céntimos / kWh, llegando al tope de US \$18.5 céntimos / kWh en 2018. Esta situación acrecienta las posibilidades de incluir a la energía solar como una oportunidad fehaciente para las comunidades hispanas, quienes buscan reducir el valor de sus facturas y mejorar sus situaciones económicas con ahorros sostenibles en el tiempo.



## 6.2.5 Virginia

**Tabla 11. Ficha técnica Virginia**

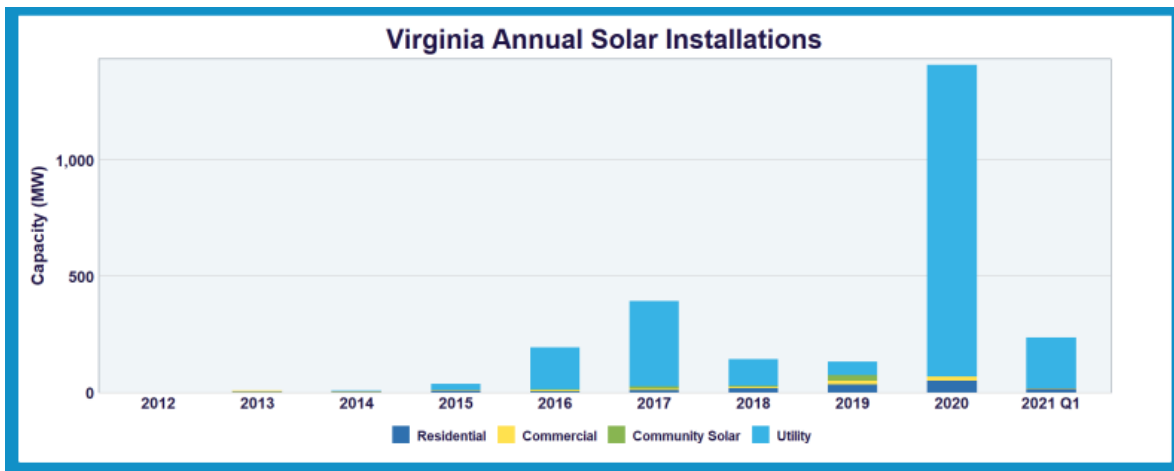
<b>Ficha técnica: Energía solar en Virginia</b>	
	
<b>Energía solar instalada (MW)</b>	2.546
<b>Ranking nacional 2021</b>	11° (posición 4° en 2020)
<b>Energía solar instalada para alimentar</b>	280.993 hogares
<b>Porcentaje de la electricidad del Estado procedente de la energía solar</b>	1,9%
<b>Puestos de trabajo generados por la energía solar</b>	4.312
<b>Empresas solares en el Estado</b>	176 (26 fabricantes – 71 instaladores / desarrolladores – 79 otros)
<b>Inversión total del Estado en energía solar</b>	US \$2.8 billones
<b>Proyecciones de crecimiento en energía solar y ranking</b>	6.454 MW en los próximos 5 años (ranking 4°)
<b>Numero de instalaciones solares</b>	18.076

**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/virginia-solar>

La ficha técnica de Virginia muestra temas importantes que apuntan a un crecimiento superlativo de la energía solar en el Estado. Si bien es cierto que la capacidad instalada actual es superior a los 2.500 MW se espera que en los próximos cinco años se instalen más de

6.454 MW, una de las proyecciones más altas de todo Estados Unidos. La capacidad instalada actual solo podría suplir a 280.000 hogares, razón por la cual existe un mercado amplio disponible para incrementar estos niveles. Por último, en Virginia se encuentra el número más bajo de competidores: solo 176 en comparación con los Estados revisados previamente donde los competidores son más de 400.

**Ilustración 25.** *Instalaciones de energía solar en Virginia*



**Fuente:** <https://www.seia.org/state-solar-policy/virginia-solar>

En el caso de Virginia la dinámica de instalación de paneles solares fue nula en los años 2012, 2013 y 2014. Sin embargo, desde 2015 comienza a repuntar las instalaciones, aunque mayoritariamente para fines de utilidad. A partir de 2018 comenzaron a vislumbrarse algunas pequeñas instalaciones a nivel residencial y comercial, lo mismo sucedió en el 2019 aunque el predominio de las instalaciones para utilidad es indiscutible. Virginia al igual que Illinois tiene uno de los niveles de precios más bajos en la energía tradicional dentro de los cinco Estados segmentados. Entre 2016 y 2019 los precios no superaron los US \$9.6 céntimos / kWh, aunque aun así las facturas de energía solar pueden ayudar a economizar dinero a la población hispana.

*Tabla 12. Gastos operativos de la empresa en los estados seleccionados*

<b>Estado</b>	<b>Asequibilidad de espacios de oficina</b>	<b>Ranking en asequibilidad de espacios de oficina</b>	<b>Tasa de impuesto de sociedades</b>	<b>Tasa de impuesto a las ventas locales</b>
Illinois	US \$16,3 por m2	29° / 50	9,5%	1,93%
New Jersey	US \$19,3 por m2	44° / 50	9%	0%
Pennsylvania	US \$17 por m2	33° / 50	9,9%	0,34%
Massachussets	US \$16,3 por m2	30° / 50	8%	0%
Virginia	US \$19	43° / 50	6%	0,33%

**Fuente:** KPMG – Tax Foundation / WalletHub (2018).

Sunplay ha desarrollado un modelo de tercerización de servicios que se ajusta de gran manera a las necesidades del mercado. En este sentido, la empresa contrata por medio de un outsourcing a los proveedores de instalación de paneles solares, realiza alianzas estratégicas con entidades de crédito y financiación y cuenta con un sistema de provisión bajo pedido para cualquier estado del país teniendo como referencia el excelente desempeño logístico de empresas como Tesla y LG. Por lo anterior Sunplay reduce de forma sustancial sus costos de transporte, almacenamiento e instalación al utilizar un sistema de trabajo just in time basado en la información que recauda el equipo comercial sobre los potenciales compradores.

Sin embargo, se realizó un análisis de costos operativos para conocer aspectos que impactan directamente en el funcionamiento de la empresa, tales como el precio de los espacios de oficina, la tasa a pagar por impuesto de sociedades y la tasa de impuestos a las ventas locales. En cuanto a la primera variable se identificó que en los 5 estados preseleccionados el precio por metro cuadrado para el establecimiento de una oficina va desde US \$16,3 a los US \$19 dependiendo el estado (siendo Illinois y Massachussets los mas favorables y New Jersey el más costoso). En materia del impuesto de sociedades Virginia ofrece la mejor tarifa con solo un 6% mientras que en el impuesto a las ventas locales tanto New Jersey como Massachussets lo sitúan en 0%.

El arribo de la empresa a cada uno de los mencionados Estados no supone un incremento de los administrativos y de transporte. Respecto a la primera categoría el equipo en cada uno de los Estados está conformado por 3 miembros correspondiente al responsable de la operación y un mínimo de dos vendedores para en canal B2C. A nivel de transporte la compañía continua con sus políticas de contratación donde cada miembro debe contar con medio de transporte siendo esta una variable externa a los requerimientos de contratación. La movilización de materiales y equipos corre por cuenta de los proveedores locales en cada Estado razón por la cual los costos logísticos no son reflejados de forma directa por la empresa ya que se encuentran inmersas en el costo de producción e instalación para el cliente.

### ***6.3 Resultados del tercer objetivo específico: derivar estrategias para la inclusión del comercio electrónico como un nuevo canal de comercialización para la empresa***

El comercio electrónico se ha convertido en una de las principales estrategias de venta y comercialización a lo largo de los años, sin contar que durante la pandemia sus beneficios se potencializaron en gran medida. En el caso de Estados Unidos esta no es la excepción, con un consumidor que está mucho más propenso a involucrarse en el comercio electrónico. Con el pasar de los años las empresas con base tecnológica o en el enfoque B2C buscan estar más cerca del consumidor, siendo el comercio electrónico una oportunidad para disminuir la distancia entre las partes y generar una mayor interacción comercial.

*Ilustración 26. Uso del internet por parte de la comunidad hispana*



**Fuente:** 9thWonder – ThinkNow (2020).

El informe *“The 2020 Guide to Hispanic Digital Purchase Behavior”* comparte valiosa información sobre la situación actual del consumidor hispano en los Estados Unidos en relación al comercio electrónico. En primer lugar, destaca que el consumidor hispano está cada vez más conectado, cerrando la brecha existente años atrás y llegando a un punto donde el 80% de los hispanos en los Estados Unidos tienen acceso a internet. Seguidamente, los hogares hispanos en los Estados Unidos son más grandes, razón por la cual gastan US \$500.000 más que los hogares blancos no hispanos a lo largo de la vida. Por último, los consumidores hispanos están interconectados; un tercio de ellos vive en hogares multigeneracionales y una vez toman una iniciativa propia continúan conectados con sus familias y amigos mediante canales digitales.

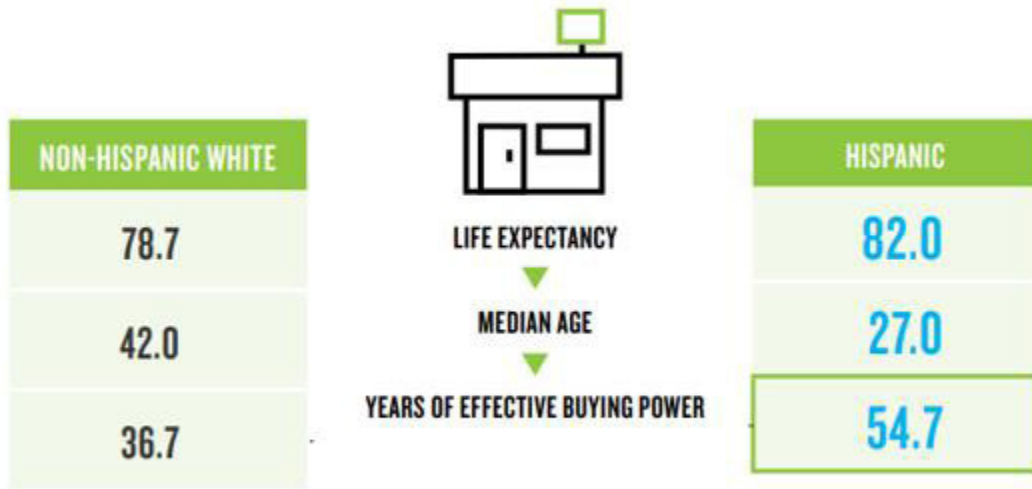
*Ilustración 27. Manejo sugerido de idiomas en el comercio electrónico*



**Fuente:** 9thWonder – ThinkNow (2020).

De acuerdo con el informe ejecutado por las consultoras 9thWonder y ThinkNow, el manejo de los idiomas en el comercio electrónico es un aspecto clave para obtener una importante masa de clientes. En el caso de la comunidad hispana, el 35% de las personas encuestadas en el reporte manifestó que su manejo del inglés y el español en el hogar es equivalente. Sin embargo, un 12% de los encuestados únicamente habla español en sus hogares mientras que el 13% únicamente habla inglés. Estas cifras son importantes para contextualizar la oferta digital que se espera comunicar, teniendo en cuenta que las recomendaciones voz a voz para establecer energía solar son sumamente importantes.

**Ilustración 28.** Características del consumidor hispano frente al consumidor no hispano



**Fuente:** The Nielsen Company (2018).

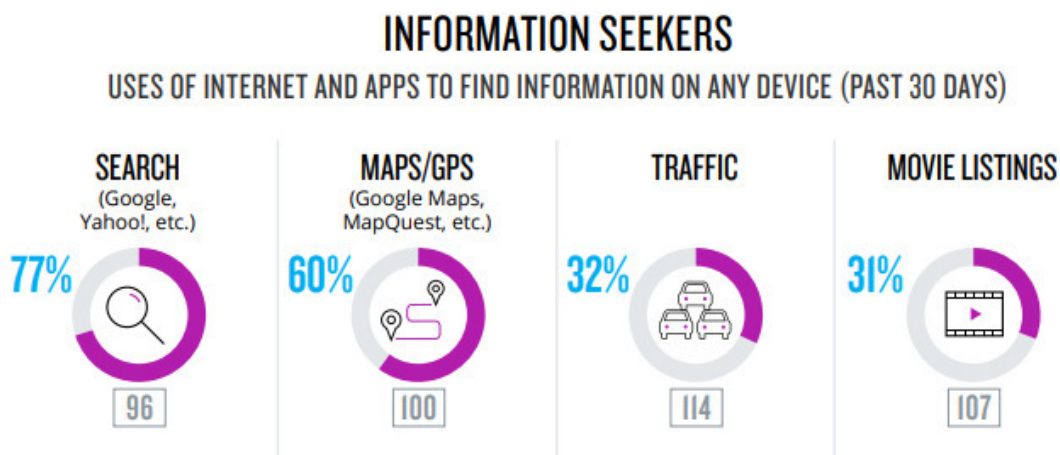
El consumidor hispano a nivel digital tiene importantes particularidades que pueden explotarse al momento de intentar comercializar por esta vía. El consumidor hispano en los Estados Unidos tiene una esperanza de vida de 82 años, la cual supera casi en 5 años la expectativa de vida de la población no hispana. Por otro lado, la edad media del consumidor digital hispano es de 27 años, una edad en la cual el impacto digital y el uso de canales virtuales es mucho mas comun que a los 42 años de edad promedio que presenta la población no hispana. Por ultimo, el consumidor hispano tiene un ciclo de compra mucho mas amplio llegando hasta 54.7 años de poder adquisitivo efectivo mientras que la población no hispana solo cuenta con 36.7 años de poder adquisitivo efectivo.

### 6.3.1 Estrategia: uso de Google Ads

La oportunidad de negocio de Sunplay puede ser desarrollada desde distintas perspectivas, teniendo en cuenta que el consumidor hispano está cada vez más conectado y con una presencia digital mucho más activa. Sin embargo, es importante llevar la mayor

cantidad de recursos y esfuerzos a canales que verdaderamente puedan representar un éxito para la inclusión del comercio electrónico en las estrategias de la empresa. La primera de ellas tiene que ver con el uso de Google Ads, una herramienta que según el contexto a explicar a continuación podría tener un éxito importante.

*Ilustración 29. Uso de internet y apps para corroborar información*



**Fuente:** Nielsen Scarborough Hispanic DST Multi-Market 2017

De acuerdo con el reporte “*The Online Lives Latinx Consumers*” desarrollado por la consultora Nielsen (2019) el 77% de los hispanos utiliza internet para realizar búsquedas en motores como Google, Yahoo y otros con el fin de obtener información sobre diferentes aspectos. Esta actividad es mucho común que otras de gran importancia como el uso de mapas o GPS, consultar el tráfico y encontrar información sobre películas y contenido multimedia. Por esta razón, tener una conexión directa con Google y sacar provecho a sus prestaciones puede ser una estrategia bastante valiosa. Google es un motor de búsqueda ampliamente conocido por la comunidad hispana y que se encuentra preinstalado en los dispositivos móviles y computadores, lo cual facilita aun mas las oportunidades de búsqueda.



*Ilustración 30. Google Ads para Sunplay*



**Fuente:** Elaboración propia.

La primera estrategia recomendada consiste en utilizar Google Ads como canal para incentivar el comercio electrónico de SunPlay en la web 2.0. El procedimiento es bastante sencillo para los clientes; la configuración del GoogleAds estaría dada de forma preestablecida para aparecer en dispositivos de usuarios hispanos una vez ingresen el término “energía solar”. Con estas palabras clave un anuncio puede aparecer en la parte superior de la pantalla para comentar en pocas palabras las ventajas competitivas de la empresa: energía solar al mejor precio, bajar el precio de la factura, equipos de última tecnología y personal calificado. De esta manera los clientes tienen una redirección inmediata al sitio web de la empresa, en la cual pueden visitar el catálogo existente y solicitar la asesoría para concretar la adquisición del servicio de energía solar.

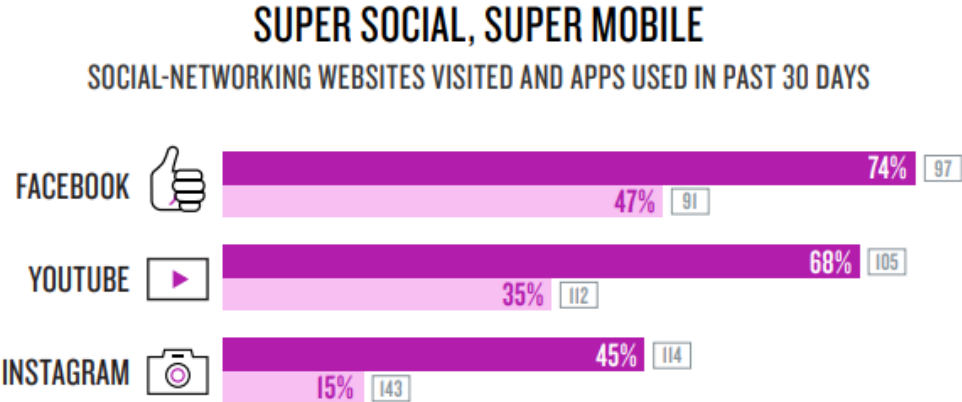
Las grandes ventajas que ofrece GoogleAds es colocar al servicio de los anunciantes la información de los consumidores o usuarios. De manera fácil y rápida el anuncio podría segmentarse hacia un rango de edad en específico, aparecer únicamente en los Estados donde

SunPlay tiene presencia comercial y determinar si existe un mayor éxito al aparecer en teléfonos inteligentes o computadores. El presupuesto a utilizar es totalmente variable y puede ser modificado en cualquier momento teniendo en cuenta la situación de la empresa y el éxito que pueda estar alcanzando la estrategia.

6.3.2 Estrategia: tienda de Instagram

Las redes sociales se han convertido en una herramienta de gran importancia para el comercio electrónico, logrando transformar las comunidades de seguidores en potenciales clientes de distintos productos y servicios. Para la comunidad hispana en los Estados Unidos redes sociales como Instagram permiten estar solo a un click de distancia de influencers, marcas y personalidades con quienes se sienten identificados. Muchas empresas han tomado la decisión de vincular un espacio de compra digital a sus redes sociales, llegando al consumidor de forma fácil y sencilla.

Ilustración 31. Uso de redes sociales en la comunidad hispana de Estados Unidos

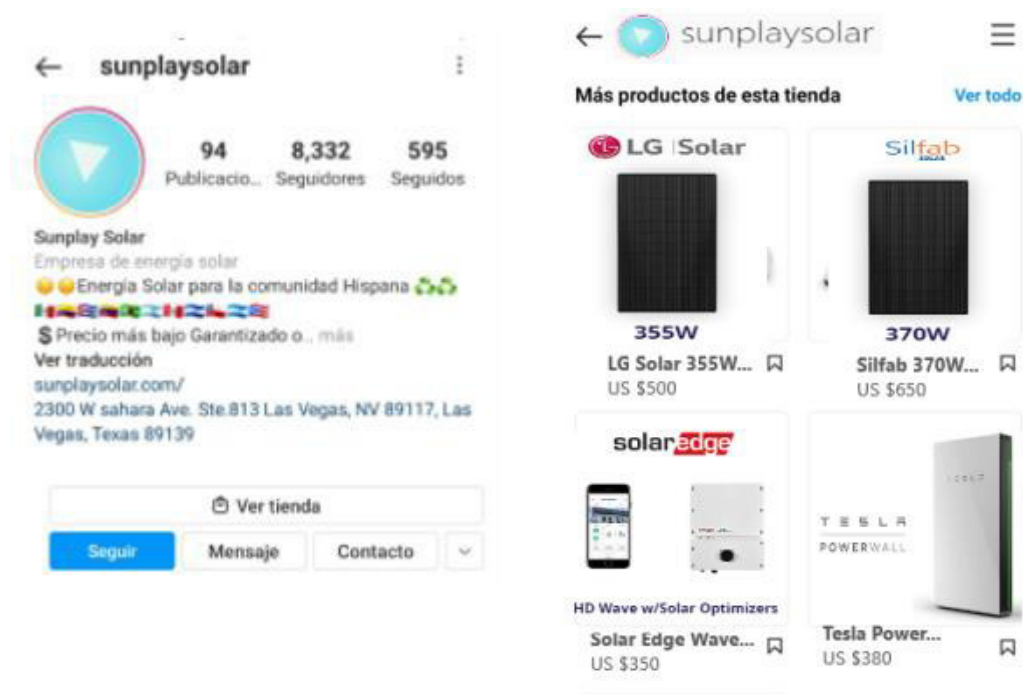


Fuente: Nielsen Scarborough Hispanic DST Multi-Market (2017)

Como puede verse en la gráfica aportada por Nielsen (2019) Instagram era la tercera red social utilizada por la población hispana para el año 2017 siendo únicamente superada

por Facebook y YouTube. Sin embargo, en los últimos años Instagram ha tomado un protagonismo de mercado preponderante al vincular diferentes opciones y ventanas para conectar los perfiles de empresas con plataformas propias de E-Commerce. La gran ayuda de estos canales aportados por Instagram radica en sacar el máximo provecho de la comunidad de seguidores que reúnen los perfiles, colocando una compra a pocos clicks de distancia desde que están observando una determinada publicación en el perfil de Instagram.

*Ilustración 32. Propuesta de tienda en Instagram – Sunplay*



**Fuente:** Elaboración propia.

Como puede verse en la parte superior la idea principal de esta estrategia es crear un espacio de tienda virtual en Instagram para la cuenta de SunPlay, esto con la finalidad de aprovechar los cerca de 8.300 seguidores que hacen parte de la comunidad al igual que los que pueden sumarse próximamente. Añadiendo el botón “ver tienda” los potenciales clientes y seguidores fácilmente pueden revisar el catálogo de productos y servicios con los que

cuenta SunPlay, pudiendo ordenar directamente el servicio de instalación de la energía solar sin salir de la plataforma y en simples pasos.

De esta manera SunPlay tendría un canal de E-commerce con más de 8.300 personas con interacción directa, sin contar el advertising que puede realizarse para incrementar el número de seguidores o incluso visitantes exclusivos al e-commerce. Adicionalmente, los potenciales podrán conocer el precio de los servicios y los equipos, una ficha técnica con especificaciones y un canal directo de comunicación a través de los formularios de contacto preestablecidos por Instagram.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados de la propuesta de valor, existen diferentes puntos y perspectivas para destacar frente a la propuesta de expansión de nuevos mercados y canales de comercialización para la empresa Sunplay. La primera conclusión radica en la gran oportunidad que tiene la compañía para expandir sus operaciones en nuevos Estados de la Unión Americana: variables como la demanda potencial insatisfecha en cuanto a la energía solar, las proyecciones de inversión en esta energía para los próximos años y el creciente índice de precios de la energía tradicional son solo algunas de las principales razones que potenciarían esta expansión.

Por otro lado, existente suficiente evidencia para demostrar que las comunidades hispanas en estos Estados continúan desatendidas, teniendo un 30% menos de instalaciones solares que los sectores de población no hispana. Adicionalmente, este movimiento de Sunplay aseguraría una mayor cobertura en la costa este de los Estados Unidos, zona en la cual únicamente tenían presencia en los estados de Florida, Georgia, North Carolina y South Carolina y que luego de la expansión podrán equiparar en fuerza comercial a los esfuerzos realizados en la costa oeste.

Finalmente, se recomienda a la empresa trabajar en los canales de comercio electrónico sugeridos, puesto que la conectividad de la población hispana es cada vez mayor en materia de internet y sus decisiones de compra dependen en gran medida de la información encontrada en motores de búsqueda. Elementos como Google Ads y tienda en Instagram son métodos innovadores para llegar al cliente hispano, aprovechando la comunidad formada en los últimos años en redes sociales y obtener el mayor provecho de las redes sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alesón, M. R. (2004). La Importancia de los Recursos Intangibles en la Internacionalización de la Empresa. *Universia Business Review*, 3(3).

Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998), *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Fidas G. Arias Odón.

Becerra, D. P. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & gestión*, (28), 171-195.

Castello-Martinez, A. (2011). La venta online a través de medios sociales: el social commerce. *Introducción a la Investigación de Medios Publicitarios*.

Chamorro, A., & Miranda, F. J. (2003). Factores determinantes de la adopción de Internet como canal de venta. *Distribución y consumo*, 69, 100-104.

Fernández, Á., Castro, E., & Rebollo, A. (2007). La reorganización de los canales de comercialización. *Mediterráneo económico*, 11.

Fernández, R., Hernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Editorial MC Graw-Hill Interamericana, México.

Guest Contributor, Farrell, J., Casey, T., Borrás, J., & U.S. Energy Information Administration. (2015, diciembre 14). Going solar saves money for Latino small businesses and homeowners. *Cleantechnica.Com*. <https://cleantechnica.com/2015/12/14/going-solar-saves-money-for-latino-small-businesses-and-homeowners/>

Hispanics' buying power in the U.S., 1990-2020. (s/f). *Statista.com*. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.statista.com/statistics/251438/hispanics-buying-power-in-the-us/>

Homeowner's guide to the federal tax credit for solar photovoltaics. (s/f). *Energy.gov*. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.energy.gov/eere/solar/homeowners-guide-federal-tax-credit-solar-photovoltaics>

Hsu, J. (2019, abril 4). Solar power's benefits don't shine equally on everyone. *Scientific American*. <https://www.scientificamerican.com/article/solar-powers-benefits-dont-shine-equally-on-everyone/>

Jones, M. (2020, octubre 21). Guide to the federal Solar Tax Credit. *Gosunpro.Com*. <https://www.gosunpro.com/solar-federal-tax-credit/>

Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). Las born global: Empresas de acelerada internacionalización. *Tec Empresarial*, 2(2), ág-9.

Most expensive states to start a business. (s/f). Stacker.com. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://stacker.com/stories/1426/most-expensive-states-start-business>

Pérez, F. L., Sanmartín, E. R., Fernández, J. M. B., & García, A. N. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Información Comercial Española, ICE: Revista De Economía*, (837), 255-272.

Rooftop solar's sizzle just getting started. (s/f). Labusinessjournal.com. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <http://www.labusinessjournal.com/news/2015/nov/09/rooftop-solars-sizzle-just-getting-started/>.

Solar investment tax credit (ITC). (s/f). Seia.org. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.seia.org/initiatives/solar-investment-tax-credit-itc>

Solar jobs benefit Nevada's Hispanics. (2015, diciembre 9). Lasvegassun.com. <http://lasvegassun.com/news/2015/dec/09/solar-jobs-benefit-nevadas-hispanics/>

Solar Market Insight Report 2020 year in review. (s/f). Seia.org. Recuperado de: <https://www.seia.org/research-resources/solar-market-insight-report-2020-year-review>

State electricity profiles - energy Information Administration. (s/f). Eia.gov. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.eia.gov/electricity/state/>

Sunplay Home. (s/f). Sunplaysolar.com. Recuperado de: <https://www.sunplaysolar.com/>

Sunter, D. A., Castellanos, S., & Kammen, D. M. (2019). Disparities in rooftop photovoltaics deployment in the United States by race and ethnicity. *Nature Sustainability*, 2(1), 71-76.

United States. (s/f). Iea.org. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.iea.org/countries/united-states>

U.S. Hispanic population surpassed 60 million in 2019, but growth has slowed. (2020, julio 7). Pewresearch.Org. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/07/07/u-s-hispanic-population-surpassed-60-million-in-2019-but-growth-has-slowed/>

Zarco, J. (2020, octubre 1). Latinos en Estados Unidos y su conquista por la Fotovoltaica. *Pv-magazine-mexico.com*. <https://www.pv-magazine-mexico.com/2020/10/01/latinos-en-estados-unidos-y-su-conquista-por-la-fotovoltaica/>

(S/f-a). Nielsen.com. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/the-online-lives-latinx-consumers.pdf>

(S/f-b). Amazonaws.com. Recuperado el 28 de septiembre de 2021, de <https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/2020guideToHispanicDigitalPurchases.pdf>