



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE
TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Negocios Internacionales**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Doménica Adriana Vásconez Santamaría

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DOMÉNICA ADRIANA VÁSCONEZ SANTAMARÍA**, con cédula de ciudadanía **1805463229**, autora del trabajo de graduación titulado: "ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2025



Doménica Adriana Vásconez Santamaría

CC. 1805463229

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE
TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A.**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

Autora:

Doménica Adriana Vásconez Santamaría

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

Natalia Carolina de la Torre Cabrera, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

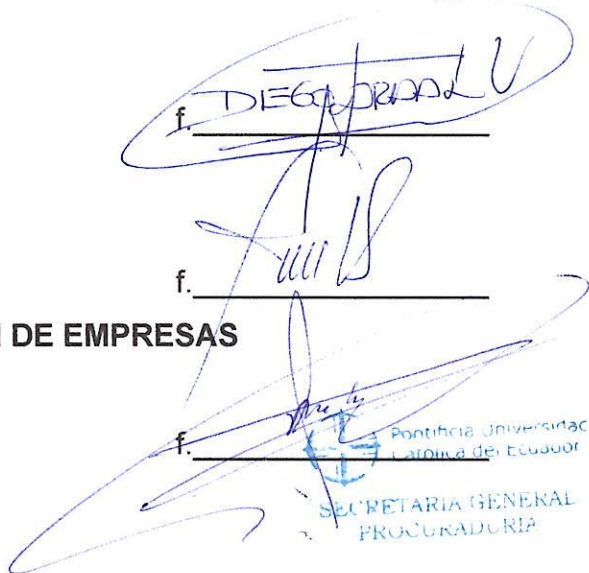
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía en cada paso de este proceso, brindándome sabiduría y fortaleza. Su presencia en aquellos momentos de incertidumbre y cansancio me ofreció claridad y fuerza para afrontar estas dificultades.

A mis padres, por ser un ejemplo de integridad, esfuerzo, perseverancia, sacrificio y amor incondicional. Juntos me han enseñado el valor de la responsabilidad, el conocimiento y la humildad, lo que ha sido el cimiento para formar a la persona que soy hoy en día.

A mi familia, en especial a mi hermana Jessy y mi mami Nancita, por sus constantes palabras de apoyo y motivación. Su confianza en mí me brindo fuerza en los momentos más exigentes y su cariño me reconfortó en tiempos difíciles. A mi Bolly, mi abuelito que me cuida desde el cielo, su ausencia ha sido una de las pruebas más difíciles en mi vida, pero también un gran motivo para avanzar con determinación.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por ser el espacio donde forje mi vida profesional desarrollando mis conocimientos y habilidades.

A mis profesores, en especial a la Magister Natalia de la Torre y al Doctor Julio Zurita, quienes me acompañaron durante distintas etapas de mi vida universitaria, brindándome su guía, conocimiento y apoyo, lo cual se puede ver reflejado en gran parte de este trabajo y han dejado una huella profunda en mi formación profesional y personal.

A mis amigos, que me han acompañado a lo largo de mi vida, gracias estar conmigo tanto en momentos felices como en aquellos que han sido más complicados. Su apoyo constante e incondicional han sido claves para lograr mis metas.

Finalmente, quiero agradecer a la empresa Ecuatran SA, por abrirme sus puertas para desarrollar este trabajo con rigurosidad, pertinencia y compromiso. Su colaboración y disposición fueron fundamentales para lograr este importante paso en mi camino como profesional. De manera especial, quiero agradecer al Ing. Mg. Xavier Gordillo, su liderazgo y apertura al diálogo fueron claves para que esta experiencia no solo sea enriquecedora desde lo académico, sino también valiosa en lo humano y profesional.

RESUMEN

Actualmente, la ausencia de estrategias de expansión limita el desarrollo y éxito de la empresa, pues a pesar de contar con metas claras, se encuentran falencias a la hora de implementar planes para incursionar en nuevos mercados.

En tal sentido, la importancia de las estrategias de expansión radica en lograr mejoras en el acceso a nuevos mercados, para afrontar así, la alta competencia de los fabricantes en los destinos potenciales. Por tanto, el estudio tiene por objetivo general diseñar estrategias de expansión para la exportación de transformadores eléctricos en la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales.

Para ello, se emplea una investigación de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo y cuantitativo, puesto que, se estudian y evalúan varios conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se desea investigar. Se espera obtener como resultado estrategias de expansión que faciliten el acceso a nuevos mercados internacionales y, de esta manera, diversificar las fuentes de ingreso de la empresa.

Palabras clave: estrategias, expansión, exportación, mercados.

ABSTRACT

Currently, the absence of expansion strategies limits the development and success of the company, despite having clear goals, shortcomings are found when implementing plans to enter new markets.

In this sense, the importance of expansion strategies lies in achieving improvements in access to new markets, in order to face the high competition of manufacturers in potential destinations. Therefore, the general objective of the study is to design expansion strategies for the export of electrical transformers in the company Ecuatran SA to new international markets.

To this end, descriptive-explanatory research with a qualitative and quantitative approach is used, since several concepts, variables, aspects, dimensions, or components of the phenomenon to be investigated are studied and evaluated. It is expected to get, as a result, expansion strategies that facilitate access to new international markets and, in this way, diversify the company's sources of income.

Keywords: *strategies, expansion, export, markets.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Origen de estrategias de expansión como parte de un proceso de exportación	4
1.2. Evolución de la exportación de transformadores eléctricos en el Ecuador	8
1.3. Análisis de las estrategias de expansión y su relación con la exportación de bienes y servicios en la cadena productiva	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Desarrollo metodológico de la investigación	15
2.2. Diagnóstico y análisis de la situación estratégica de exportación de la empresa	18
2.3. Caracterización actual de la empresa Ecuatran SA	24
CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL MODELO DE ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	27
3.1. Identificación y explicación de los componentes de las estrategias de expansión para la empresa Ecuatran SA	27
3.2. Diseño de estrategias de expansión para la empresa ECUATRAN S.A.....	29
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	49

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de expansión hacia mercados internacionales se han convertido en medios cruciales para buscar mayores oportunidades en este mundo globalizado, lo cual permite que, las empresas tengan crecimiento y logren sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. En este sentido, muchas organizaciones han optado por comercializar sus productos o servicios más allá de sus fronteras nacionales con la utilización de estrategias de exportación.

En cuanto a la industria de los transformadores eléctricos, la expansión hacia otros países se presenta como una oportunidad, pero también, como un desafío en el entorno actual. Pues, al ser un producto crítico dentro de toda infraestructura eléctrica, todo país posee una gran demanda de ellos; sin embargo, cada mercado requiere especificaciones técnicas diferentes y, junto a las diferentes regulaciones de los países, crean un entorno complejo para la expansión de las empresas de este sector.

En el caso específico de la empresa Ecuatran SA, objeto de este estudio, considera que la expansión a un mayor número de mercados extranjeros es una oportunidad de crecimiento significativa. Sin embargo, la compañía se enfrenta a diversos desafíos para expandirse en el mercado latinoamericano, a pesar de contar con presencia nacional e internacional, la falta de estrategias de internacionalización claras enfocadas en la expansión hacia nuevos destinos, y a la alta competencia de fabricantes en los mercados potenciales han limitado su crecimiento.

Asimismo, se perciben otras barreras a superar por parte de la empresa, como el incumplimiento de ciertos requisitos técnicos y normativos requeridos por los países de destino, al igual que el prolongado tiempo de producción y el alto precio debido al tipo de cambio de moneda, en conjunto con las limitaciones de logística y distribución. Todos estos factores en conjunto han limitado su expansión fuera de las fronteras del Ecuador lo que crea una situación problemática que impide a la compañía aprovechar nuevas oportunidades en mercados internacionales.

Con estos antecedentes, se plantea la siguiente interrogante como problema científico: ¿Qué barreras inciden en la exportación de transformadores eléctricos a

nuevos mercados internacionales en la empresa Ecuatran SA? Este cuestionamiento busca identificar y analizar los factores específicos que obstaculizan la expansión internacional de la empresa, con el fin de desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado en mención.

De igual forma, la presente investigación se sustenta en la idea científica a defender en el cómo las estrategias de expansión para la exportación contribuyen a que la empresa Ecuatran SA pueda introducirse en nuevos mercados internacionales e incrementar la venta de transformadores. Este supuesto se fundamenta en el pensamiento que una estrategia diseñada de forma adecuada y adaptada a las necesidades de la empresa puede superar las barreras de los mercados objetivos.

Para ello, se ha planteado como objetivo general, diseñar estrategias de expansión para la exportación de transformadores eléctricos en la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales. Con el fin de alcanzar este objetivo, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente las estrategias de expansión para la exportación de transformadores a nuevos mercados internacionales.
2. Diagnosticar los mercados de interés para la exportación de transformadores eléctricos de la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales.
3. Identificar los componentes de las estrategias de expansión para la exportación de transformadores eléctricos de la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales.

Para abordar estos objetivos, se emplea una metodología de investigación de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque cualitativo-cuantitativo. Este enfoque permite estudiar y evaluar varios conceptos, variables, aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno de expansión internacional en el contexto específico de Ecuatran SA y la industria de transformadores eléctricos. También, se utilizan métodos teóricos como el análisis-síntesis para la revisión de la literatura y la construcción del marco teórico, y el método inductivo-deductivo para la formulación de estrategias basadas en los hallazgos del estudio. En cuanto a los métodos

empíricos, se realizan entrevistas con directivos y personal clave de Ecuatran SA para obtener información detallada sobre la situación actual de la empresa y sus desafíos en la expansión internacional.

Dicho esto, la importancia de este estudio radica en la capacidad e interés existente por parte de Ecuatran SA para expandirse a nuevos mercados con el objetivo de un crecimiento sostenible en el tiempo. Para Ecuatran SA, la necesidad de estrategias efectivas de expansión se ha convertido en un limitante para su desarrollo y éxito. En este contexto, las estrategias de expansión se transforman en un instrumento para lograr mejoras en el acceso a más mercados internacionales, para afrontar así, la alta competencia de los fabricantes en los destinos potenciales, diversificar sus fuentes de ingresos y mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un único mercado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen de estrategias de expansión como parte de un proceso de exportación

Las estrategias forman parte de diversos aspectos de la vida cotidiana. Sin embargo, cabe resaltar que el concepto de estrategia ha cambiado a través del tiempo, originalmente no estaba relacionado al ámbito empresarial como lo está hoy en día, pues sus orígenes se remontan a contextos militares y políticos de civilizaciones antiguas.

En cuanto a las primeras referencias del término estrategia se puede mencionar al estratega militar chino Sun Tzu en “El arte de la guerra”, quien fue referente para muchos otros personajes importantes en la historia como Nicolás Maquiavelo, Napoleón o Adolfo Hittler. Todos ellos utilizaron el mismo enfoque militar para este concepto y, lo utilizaron en el campo de la guerra (Arévalo y Reyes, 2012). Si bien, en un inicio, este tema giraba en torno al conflicto, la anticipación y la ventaja son principios que se han conservado hasta la actualidad, pero en un contexto empresarial.

Desde luego, si se analiza el origen epistemológico de la palabra estrategia, se puede atribuir sus inicios a la civilización griega, el término *strategos*, que se refiere al general de la guerra, proviene de dos palabras: *´stratos´*, que significa ejército y *´agein´*, que alude a la acción de guiar o conducir (Maldonado *et al.*, 2017). Esto refleja cómo, desde sus comienzos, la estrategia ha estado ligada al liderazgo y a la toma de decisiones en situaciones complejas, conceptos que aún en la actualidad son fundamentales en su aplicación empresarial.

En la actualidad, el concepto de estrategia desde el punto de vista académico gira en torno a un contexto empresarial, para explicarlo existen diferentes corrientes de pensamiento que fueron abordadas por distintos autores como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 1. Conceptos de Estrategia
AUTORES

DEFINICIONES

AUTORES	DEFINICIONES
Michael Porter	Define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa, al realizar diferentes actividades o de forma distinta a la de sus competidores. En su modelo de las Cinco Fuerzas destaca que la estrategia se trata de posicionarse en el mercado de manera que se mitigue las amenazas de la competencia, los nuevos competidores, los productos sustitutos, el poder de los proveedores y el poder de los clientes.
Raymond Miles & Charles Snow	Proponen un enfoque basado en el ciclo adaptativo, que describe cómo las empresas responden a su entorno en tres dimensiones: elección de productos o mercados, ingeniería y administración. Según ellos, las empresas pueden adoptar cuatro tipos de estrategias: prospectiva, enfocada en la innovación; defensiva, centrada en la protección de su nicho de mercado; analizadora, que mezcla las anteriores; y reactiva, que responde sin una estrategia clara.
Henry Mintzberg	Para este autor, la estrategia no es solo un plan, sino que puede adoptar diferentes formas: como un patrón en la toma de decisiones, una posición en el mercado, una perspectiva o un truco. Destaca que la estrategia puede ser deliberada o emergente, es decir, puede ser el resultado de una planificación formal o el producto de decisiones adaptativas a lo largo del tiempo.
Philip Kotler	Se centra en la participación de mercado y clasifica las estrategias en cuatro categorías: líder, donde las empresas dominan el mercado; retador, que busca desplazar al líder; seguidor, que evita confrontar directamente al líder; y especialista, que se enfoca en nichos específicos del mercado. Estas estrategias ayudan a posicionar a las empresas según su rol en el mercado y su capacidad de crecimiento
Alfred Chandler	Enfatiza que la estrategia es la determinante de la estructura organizacional. Para él, la estructura sigue a la estrategia, lo que significa que las empresas deben diseñar su organización con base en la estrategia elegida para optimizar el logro de los objetivos. La estrategia se concibe como el plan a largo plazo que define las metas y los medios para alcanzarlas

Nota. Elaborado a partir de Cardona-Arbeláez *et al.* (2020).

Al analizar estas interpretaciones, se evidencian diferentes perspectivas sobre lo que representa la estrategia en el ámbito empresarial, si bien los conceptos varían entre cada autor, todos coinciden en su importancia para la supervivencia y el éxito empresarial. Por ejemplo, Porter resalta la diferenciación y la necesidad del posicionamiento, mientras que Miles y Snow destacan la adaptación al entorno mediante distintas posturas estratégicas. Por su parte, Mintzberg introduce la flexibilidad de la estrategia, y Kotler ofrece un enfoque orientado al mercado, segmentando las estrategias según el rol de la empresa. Finalmente, Chandler

subraya que la estructura organizacional debe ajustarse a la estrategia para optimizar el rendimiento. Estos enfoques complementarios ofrecen una visión integral de cómo las empresas pueden formular y ejecutar estrategias efectivas.

Ahora bien, si se hace énfasis en las estrategias de expansión, resulta esencial entender que el fenómeno de globalización ha permitido que las empresas tengan una visión de crecimiento fuera de sus fronteras nacionales. Como señala Naval (2021), la globalización ha facilitado la integración económica y comercial a nivel mundial y, con ello, se dio paso a una mayor interdependencia entre los distintos países.

Cabe mencionar que la globalización, además de impulsar la expansión comercial, ha permitido la cooperación tecnológica y financiera entre diferentes partes del mundo, lo que transforma la realidad empresarial. Pues, debido a esto, las empresas en la actualidad deben adaptarse a nuevos contextos y superar desafíos como la multiculturalidad, los marcos regulatorios de cada país, la feroz competencia en los mercados de los países destino (Naval, 2021). Este fenómeno exige que las empresas desarrollen estrategias más diversificadas para adaptarse a entornos complejos, pero, además, permite que accedan a nuevas formas de colaboración, como alianzas estratégicas y redes de innovación, que son esenciales para mantener la competitividad en un entorno cada vez más interconectado.

De igual importancia, resulta comprender el término internacionalización, como un proceso mediante el cual una empresa busca desarrollar relaciones comerciales para ampliar su participación en el mercado extranjero. No obstante, este proceso requiere que inicialmente la compañía conozca y domine su entorno local y nacional para crear valor y, posteriormente, con una gran capacidad de adaptación, lograr el éxito en mercados internacionales (Castro- Hernández *et al.*, 2019). Es decir, se deben sentar bases sólidas en el país de origen para desarrollar conocimientos y experiencias que resulta clave al momento de la internacionalización para minimizar riesgos.

Asimismo, Santos Gil (2024) resalta que la internacionalización es clave para lograr el crecimiento sostenible de una empresa, especialmente en sectores saturados o

con capacidad limitada de expansión en el mercado local. Además, se menciona que la internacionalización no es un proceso estático, sino evolutivo y progresivo, por lo que, requiere de una planificación y ejecución cuidadosamente elaboradas y analizadas. Al estar el mercado en constante cambio y evolución, se requiere que las compañías planteen estrategias flexibles que se puedan adaptar a un entorno cambiante, para que, de esta manera, sean funcionales con el pasar del tiempo y acompañen a la continua innovación del mercado.

En este sentido, para analizar la influencia de las estrategias de expansión en los procesos de exportación, se pueden mencionar teorías como las de Uppsala o Dunning, que detallan la evolución de la expansión internacional desde pequeñas a grandes empresas.

Tabla 2. Teorías de Internacionalización
MODELO DE UPPSALA

TEORÍA ECLÉCTICA DE DUNNING

Este modelo establece que las empresas suelen internacionalizarse de forma gradual, comienzan con la exportación a mercados cercanos geográficamente y con culturas similares. A medida que la empresa adquiere más conocimientos y experiencia en los mercados internacionales, su internacionalización aumenta, ya sea con mayores inversiones o como la apertura de filiales o sucursales. Siendo así, un proceso secuencial y evolutivo.

Esta teoría detalla los tres factores que inciden en la decisión de una empresa para invertir en el extranjero:

1. Ventajas de Propiedad: Son los recursos y capacidades que posee una empresa.
2. Ventajas de localización: Se refieren a los factores específicos de cada mercado que hacen atractiva la inversión.
3. Ventajas de internalización: sugieren que las empresas prefieren mantener el control interno de sus operaciones en lugar de externalizarlas o licenciar sus productos.

Nota. Elaborado a partir de Briones Pinargote (2023).

En otras palabras, en el Modelo de Uppsala se describe una internacionalización gradual que conlleva un proceso secuencial, mientras que la Teoría Ecléctica de Dunning se enfoca en que la combinación de ventajas son los factores que inciden en la expansión internacional. Sin embargo, ambos modelos coinciden en que la expansión internacional es un proceso que requiere tiempo, experiencia y planificación para escoger tanto, el mercado adecuado, como las estrategias a utilizar, para lograr el éxito.

1.2. Evolución de la exportación de transformadores eléctricos en el Ecuador

En la actualidad, la electricidad es una parte fundamental de la vida cotidiana, por lo que resulta vital transportar la energía eléctrica hacia cualquier lugar, es por ello, que existen los transformadores, instrumentos indispensables en la industria eléctrica.

Los transformadores son dispositivos que se utilizan para ajustar la intensidad o el voltaje dentro de un circuito de corriente alterna, lo que permite que tanto la frecuencia como la potencia se mantengan constantes. Estos dispositivos transforman la electricidad proveniente de una fuente externa por medio del devanado primario, el cual, luego es reconvertido en electricidad a través del devanado secundario (Pangol Acosta, 2018). La importancia de estos aparatos radica en que posibilitan la transmisión de energía eléctrica a largas distancias de forma eficiente.

Con respecto a este tema, resulta importante mencionar que existen tres tipos de transformadores eléctricos que poseen diferencias en su fabricación o función, como se muestra a continuación.

Tabla 3. Tipos de Transformadores

Tipos	Definición
Transformadores Trifásicos	Se utilizan principalmente para convertir voltajes en sistemas eléctricos donde la electricidad es generada, transmitida y distribuida en circuitos trifásicos. Estos transformadores son clave para mantener sistemas de cargas equilibradas, ya sea en configuraciones monofásicas o trifásicas, facilitando la conversión de voltajes en circuitos equilibrados.
Transformadores Monofásicos	Son dispositivos más pequeños y se utilizan para reducir voltajes. Están contruidos con alambres de cobre en sus devanados, tanto primarios como secundarios, los cuales están recubiertos con barniz aislante para prevenir cortocircuitos, sin embargo, no cuenta con una cubierta plástica protectora.
Transformadores Padmounted	Son compactos y están diseñados para instalaciones exteriores o subterráneas, lo que los hace adecuados para áreas urbanas o con poco espacio. Estos transformadores son seguros, sus partes energizadas están protegidas contra vandalismo o contacto accidental, permitiendo acceso solo a personal autorizado, y se utilizan en lugares como áreas industriales, escuelas o plazas públicas.

Nota. Elaborado a partir de Pangol Acosta (2018)

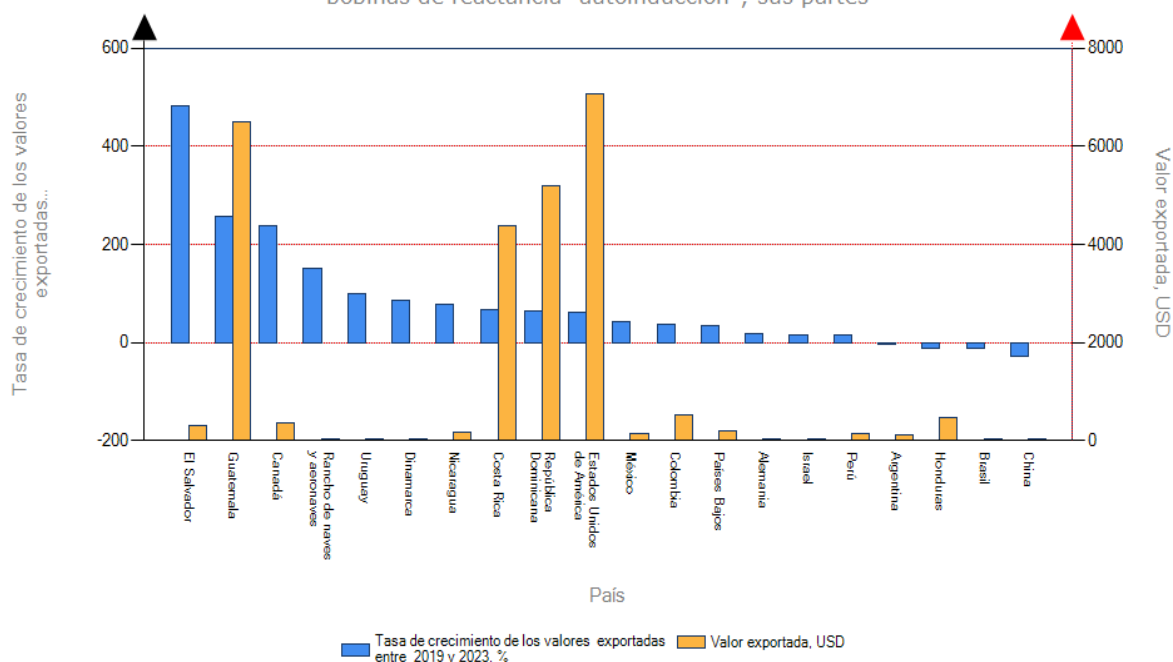
En cuanto al comercio internacional, este producto forma parte de un mercado importante que involucra componentes clave para la infraestructura energética. Las exportaciones de transformadores eléctricos representaron un comercio total de \$143 mil millones en 2022, lo que lo convierte en un sector de gran relevancia económica. China es el mayor exportador de transformadores eléctricos, con ventas que superan los \$54,1 mil millones, seguido por otros exportadores importantes como Alemania, con \$12,2 mil millones, Estados Unidos, con 6,63 mil millones, Japón, con 5,13 mil millones y México, con \$4,65 mil millones. En cuanto a los importadores, Estados Unidos lidera el mercado, con compras cercanas a los \$23,5 mil millones, seguido por Alemania y China (Observatorio de Complejidad Económica, 2022b).

Cabe destacar que como menciona el OEC (2022b) la exportación de transformadores eléctricos ha crecido en un 14,7% entre el año 2021 y 2022, por lo que ocupa el puesto número 22 de productos más comercializados a nivel mundial. Este crecimiento se debe a que la demanda de infraestructura eléctrica cada vez es mayor en todo el mundo debido a que la energía es un factor clave para el desarrollo económico y tecnológico de los países.

En lo que respecta a Ecuador, ocupa un lugar relativamente pequeño en las exportaciones de transformadores eléctricos. En 2022, las exportaciones totales de este producto alcanzaron los \$16,8 millones, lo que lo posiciona entre los sectores industriales relevantes del país, pero colocándolo en el puesto 72 como exportador a nivel mundial. Los principales destinos de los transformadores eléctricos ecuatorianos que presentaron mayor crecimiento fueron Estados Unidos, Guatemala, y República Dominicana. Es importante recalcar que el país norteamericano acumula más de \$5,47 millones en exportaciones desde Ecuador, lo que lo convierte en el mayor mercado de destino (OEC, 2022a). Este crecimiento refleja una tendencia positiva en la demanda internacional por transformadores eléctricos fabricados en Ecuador.

Figura 1. Exportaciones y Tasa de crecimiento

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2023
 Producto : 8504 Transformadores eléctricos, rectificadores y demás convertidores eléctricos estáticos y bobinas de reactancia "autoinducción"; sus partes



Nota. Tomado de Exportaciones de transformadores eléctricos desde Ecuador, 2023, Trade Map (<https://acortar.link/zL0tuV>).

Por su parte, en la figura 1, se visualiza el comportamiento de las exportaciones de transformadores eléctricos, con número de partida arancelaria 8504, desde Ecuador hacia sus principales destinos en 2023. Como muestra el gráfico, Estados Unidos es el mercado de mayor demanda; sin embargo, su tasa de crecimiento en los últimos años ha sido moderada, lo que puede estar relacionado a factores como la alta competencia en costos o a que la demanda pudo haberse estabilizado en los últimos años, lo que explicaría el crecimiento moderado en comparación con otros mercados emergentes.

Con referencia a estos nuevos mercados, El Salvador destaca por su inmenso crecimiento de más de 400% en las exportaciones de este producto. Al igual que Guatemala y República Dominicana, al mostrar un crecimiento considerable, se puede considerar una expansión en estos mercados debido al fuerte aumento en la demanda.

Con relación a los mercados en declive como China, Brasil y Honduras, muestran un decremento entre el 2019 y el 2023, lo que significa que las exportaciones han

disminuido hacia estos destinos, ocasionado por barreras comerciales, mayor competencia en ese país o una disminución en la demanda. Por lo que, una expansión hacia estos mercados no resulta beneficiosa en la actualidad y, probablemente, el futuro no es tan esperanzador, si la tendencia continua.

Resulta de interés mencionar que una de las empresas ecuatorianas pioneras en incursionar en la exportación de transformadores eléctricos fue Ecuatran S.A., fundada en 1979 en la ciudad de Ambato. Esta compañía surgió con la visión de satisfacer la demanda local de soluciones eléctricas durante un periodo de expansión energética en el país. No obstante, en 2004, Ecuatran comenzó su expansión internacional, con la exportación de sus productos a mercados extranjeros. El primer destino de este giro de negocio fue Perú, seguido por Panamá y Venezuela. A lo largo de los años, Ecuatran ha logrado posicionarse en más de 14 países, consolidándose como un referente en el mercado internacional (Ecuatran, 2021).

1.3. Análisis de las estrategias de expansión y su relación con la exportación de bienes y servicios en la cadena productiva

El proceso de internacionalización en las empresas generalmente nace por diferentes razones identificadas en el mercado local, entre los que se puede mencionar la saturación en el sector comercial o la búsqueda de nuevas oportunidades globales. Tradicionalmente, este proceso ha seguido un enfoque gradual, suele iniciar con la exportación y aumentar el compromiso en mercados internacionales a medida que las empresas adquieren experiencia y recursos. En concordancia, la globalización y el avance tecnológico han permitido que muchas empresas hoy en día se expandan simultáneamente en varios países, impulsadas por estrategias más dinámicas y directivos con formación en negocios internacionales, desafiando el enfoque secuencial clásico (Lozada Pérez *et al.*, 2007).

Para que la expansión internacional sea un proceso exitoso es necesario conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para lo cual resulta fundamental el desarrollo de una matriz FODA, como menciona Tóala-Bozada (2022), esta herramienta es el punto inicial para el diseño de estrategias y

la transformación de debilidades en fortalezas y las fortalezas en oportunidades. El FODA en conjunto con datos cuantitativos obtenidos con las Matrices EFI y EFE, creadas por Fred R. David, que permiten dar una valoración numérica a cada factor interno y externo de la empresa y conocer a mayor profundidad el estado actual de la empresa.

Si bien la internacionalización puede desarrollarse de forma diferente en cada empresa y depende de su contexto y capacidad, como menciona Fanjul (2021), por lo general, las compañías suelen atravesar etapas similares durante este proceso como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 4. Etapas del Proceso de Internacionalización

ETAPA	DEFINICIÓN
Exploración a través de la importación	Suele ser el primer paso hacia la internacionalización, pues se da cuando las empresas descubren la posibilidad de obtener productos o tecnología de mejor calidad o a menor costo en el extranjero. Así establecen sus primeros contactos con el mercado internacional, y entienden cómo funcionan las transacciones internacionales.
Expansión mediante exportación	En esta etapa, la empresa aprovecha los conocimientos adquiridos en la etapa anterior y comienza a vender sus propios productos en mercados exteriores, lo que permite incrementar sus ventas y diversificar su base de clientes.
Implantación Comercial en el Exterior	Con el tiempo, y si las exportaciones han sido exitosas, la empresa puede optar por establecer oficinas de representación o sucursales en los países donde está exportando, para tener un mayor control sobre las operaciones de venta y estar más cerca de sus clientes internacionales.
Inversión en Producción Fuera del País	Una etapa más avanzada implica la inversión directa en el extranjero, como la construcción de fábricas o centros productivos. Esto responde a la necesidad de reducir costos de producción o de estar más cerca del mercado de consumo, lo que también ayuda a evitar barreras comerciales como los aranceles.
Externalización de la producción	En lugar de invertir en una fábrica propia, algunas empresas optan por contratar la producción a proveedores en otros países. Este enfoque permite aprovechar los bajos costos de producción sin necesidad de deslocalizar o crear nuevas instalaciones.
Globalización total de la empresa	Finalmente, algunas empresas alcanzan una etapa en la que pierden su identidad nacional y operan de manera completamente global. Sus

operaciones, fábricas y centros de investigación están ubicados en distintos países según las conveniencias estratégicas, sin restricciones geográficas.

Nota. Elaborado a partir de Fanjul (2021)

En cuanto a las exportaciones, suelen ser el método más usado para entrar en mercados internacionales, pues, de esta manera, los riesgos son mínimos debido a que la producción se mantiene en el lugar de origen, y los nuevos retos implican solamente procesos logísticos para el transporte y, la adaptación del producto de acuerdo con las normativas o leyes de los países destino (Peris-Ortiz *et al.*, 2013). En la tabla 5 se observa los tipos de estrategia de exportación recopilado como parte del proceso teórico referencial.

Tabla 5. Tipos de Exportación

Indirecta o Pasiva	Directa o Activa
<p>En este caso, la empresa utiliza intermediarios locales para vender sus productos en el extranjero, y son ellos quienes se encargan de todas las gestiones necesarias, como el transporte, la documentación comercial y los trámites aduaneros, lo que permite a la empresa centrarse únicamente en la producción. Esta resulta la mejor opción para incursionar en mercados internacionales cuando no se tiene experiencia.</p>	<p>Este tipo de exportación implica que la empresa mantiene contacto directo con los compradores extranjeros o distribuidores, de manera que asume todos los trámites y logística asociados a este proceso. Al ser un proceso más demandante que implica mayores conocimientos, las empresas necesitan contar con personal especializado en esta área. Sin embargo, de esta forma, la empresa puede mantener un mayor control sobre las operaciones y permite una relación más cercana con los mercados internacionales.</p>

Nota. Elaborado a partir de Peris-Ortiz *et al.* (2013)

Por otro lado, las fusiones y adquisiciones se presentan como una estrategia de rápido crecimiento, sin tener que hacerlo de manera orgánica, suelen ser impulsadas por la globalización, la liberalización del comercio y la evolución tecnológica, lo que permite a las empresas aumentar su tamaño, acceder a nuevos mercados y reducir la competencia (Ramón, 2010). Otra estrategia de expansión son las licitaciones internacionales, las cuales son un proceso formal y competitivo que implica recibir y evaluar propuestas para adquirir bienes, servicios o realizar obras, la mejor oferta es la que adquiere el contrato. Esta estrategia facilita el acceso a nuevos mercados porque requiere baja financiación, existe un mínimo riesgo de impago y la demanda está establecida (Gardó y García, 2018).

Con respecto a lo anterior, estas estrategias no solo benefician a las empresas involucradas, sino que también generan efectos en los mercados y economías locales donde estas operan, de forma que influyen en aspectos como la generación de fuentes de empleo y la transferencia tecnológica. Sin embargo, estas estrategias deben ser cuidadosamente gestionadas y planificadas para maximizar sus beneficios y evitar problemas como la concentración de poder o conflictos de intereses entre los socios.

Como es evidente, la internacionalización conlleva beneficios como el aumento en las ventas, la diversificación de mercados y una mayor competitividad, obliga a las empresas a innovar y adaptarse a diferentes países. Además, las compañías pueden reducir su dependencia del mercado local, extender el ciclo de vida de sus productos y mejorar la reputación de la empresa a nivel global. No obstante, también presenta desafíos, como la necesidad de comprender las diferencias legales y culturales de cada mercado (Jorge-Martín, 2022). Es decir, este proceso no solo conlleva un fortalecimiento económico, sino que también promueve la constante innovación y mejora para competir eficazmente, lo que la convierte no solo en una estrategia de crecimiento, sino también en una de supervivencia en un entorno empresarial globalizado y volátil.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico del presente trabajo busca comprender de forma integral el proceso de expansión internacional de la empresa Ecuatran SA a partir de un enfoque mixto que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos. En este capítulo se describe el tipo de investigación, el enfoque adoptado, las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información, además de la selección de las muestras con el objetivo de asegurar la validez y la aplicabilidad de los resultados obtenidos a contextos similares. Posteriormente, se presenta la caracterización de la empresa, así como el diagnóstico y análisis de la situación estratégica en el ámbito de exportación de la empresa.

2.1. Desarrollo metodológico de la investigación

La presente investigación aborda una metodología de tipo descriptiva-explicativa. El componente descriptivo es necesario en virtud que, el estudio requiere documentar y detallar características actuales de la empresa y del contexto donde tiene lugar, mediante el análisis de sus operaciones y de las dificultades relacionadas a la expansión internacional. Esto permite dar una visión general que determine aquellos elementos clave de la dirección de la empresa y sus planes de acción. Por otro lado, el componente explicativo, permite el análisis de las causas y consecuencias de las estrategias de expansión y su impacto en los resultados de la empresa.

En cuanto a lo mencionado, este tipo de estudio no sirve únicamente para presentar un panorama detallado de los fenómenos de la empresa, sino que también posibilita el estudio de la interacción variables y su influencia el proceso de la internacionalización (Hernández et al., 2014). Por lo tanto, esta metodología permite que el trabajo investigativo, describa, examine y desarrolle de forma profunda los aspectos relacionados con el proceso de expansión internacional.

El enfoque de este estudio es mixto, es decir, combina métodos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión más amplia y profunda de la actual situación de la empresa Ecuatran SA. En cuanto a la perspectiva cualitativa, su utilidad radica en que posibilita explorar a profundidad diferentes opiniones o percepciones de

directivos y personal clave de la empresa con respecto a la exportación y expansión de la compañía a partir de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, con este análisis se puede profundizar en las motivaciones y problemas percibidos por los implicados. En contraste, el enfoque cuantitativo se fundamenta en la recopilación y el análisis de datos numéricos relativos a la actividad exportadora de la empresa y a sus indicadores de crecimiento, lo que permite medir el rendimiento y contrastar los hallazgos cualitativos con datos objetivos.

Gracias a este enfoque mixto, se ofrece un panorama completo que combina un análisis minucioso de los hallazgos cualitativos, que explican el "por qué" y el "cómo" detrás de las decisiones y estrategias empresariales, con el respaldo que aportan los datos cuantitativos, los cuales distinguen patrones y tendencias (Creswell, 2015). Toda la información recolectada a través de estos enfoques refuerza tanto la validez como la confiabilidad de los resultados. De este modo, se garantiza que los hallazgos no sean simples percepciones aisladas, sino que estén fundamentados en evidencias sólidas y verificables.

Respecto a las técnicas de investigación, se han utilizado tanto métodos teóricos como empíricos, asegurando así una cobertura completa de las distintas dimensiones del objeto de estudio:

- **Análisis-síntesis:** Esta técnica teórica resulta fundamental para llevar a cabo una revisión y análisis exhaustivo de la literatura disponible sobre estrategias de expansión internacional y comercio exterior. A través de este método, se puede descomponer la información relevante en sus componentes esenciales para luego integrarlos, lo que permite construir un marco teórico coherente que sustente la interpretación de los hallazgos. Este enfoque ha sido crucial para asegurar la alineación entre la teoría y los datos empíricos obtenidos (Yin, 2018).
- **Método inductivo-deductivo:** Este método facilita la formulación y validación de estrategias con base en los hallazgos del estudio. El proceso se inicia con la observación y recopilación de datos, de los cuales se extraen patrones que permiten la formulación de hipótesis. Posteriormente, estos hallazgos se utilizan para elaborar conclusiones generales que sean

aplicables al contexto específico de la empresa, además de evaluar su validez (Hernández et al., 2014). Este método garantiza que los hallazgos sean dinámicos y adaptativos, favoreciendo así el desarrollo de estrategias prácticas que estén apoyadas en evidencia concreta.

- **Entrevista semiestructurada:** Se lleva a cabo la entrevista con el área directiva de Ecuatran SA con la finalidad de recolectar información cualitativa sobre sus experiencias y percepciones con relación a las estrategias de expansión y los desafíos vinculados a la internacionalización. Este método permite obtener información enriquecedora que sería difícil de captar mediante cuestionarios estándar, debido a que posibilita un estilo flexible y una mayor profundidad en los temas tratados (Tejero Gonzáles, 2021).
- **Encuesta:** Se aplica cuestionarios a personal clave en el proceso de exportación e internacionalización de Ecuatran SA. Este método permite el estudio de diversas variables de interés para la investigación, el cuestionario aborda preguntas de interés para determinar aspectos problemáticos de la empresa.

Con relación a los dos últimos puntos, las entrevistas semiestructuradas y los cuestionarios, se diseñan de manera específica para profundizar en los principales temas relacionados con la estrategia de exportación y los retos contemporáneos que enfrenta Ecuatran SA. Además, la estructura flexible de la entrevista permite adaptar las preguntas de acuerdo con las respuestas de los participantes y así fomentar un diálogo enriquecedor.

Asimismo, para complementar la información obtenida de los instrumentos de recolección, se utilizan bases de datos, reportes de exportaciones y demás documentación interna de la empresa, que ofrecen una visión objetiva sobre el desempeño en exportaciones de la empresa, lo que facilita la comparación de estos resultados con las tendencias del sector y ayuda a validar la información cualitativa con la cuantitativa. La revisión de documentos internos permite tener una perspectiva más completa sobre las estrategias de expansión implementadas.

Cabe mencionar que el tipo de muestra seleccionada es intencionada y no probabilista, pues su finalidad se centra en identificar y seleccionar a las personas que poseen mayores conocimientos y que tengan la experiencia necesaria para esta investigación. En ella participan directivos, así como empleados con cargos clave de Ecuatran SA, todos ellos en puestos de alta relevancia dentro del proceso de exportación e internacionalización. Por consiguiente, se realiza la entrevista al Gerente exportaciones y cuentas clave, mientras que la encuesta se aplica a 8 trabajadores de distintas áreas de la empresa que forman parte esencial del proceso de expansión internacional.

Tabla 6. Personal Encuestado

Área	Cargo	Cantidad encuestadas
Comercial	Asesor comercial de Ventas Internacionales	1
Logística	Coordinadora de Adquisiciones y Logística	1
Bodega	Subgerente de Almacenamiento	1
Ingeniería	Jefe de Ingeniería de Diseño	1
Logística	Asistente de Logística y Despachos	1
Producción	Subgerente de Producción	1
Seguridad	Supervisor de Seguridad Física	1
Comercial	Analista Administrativa	1
TOTAL		8

Nota. elaboración propia.

Por tanto, este muestreo permite obtener información valiosa y muy especializada, se obtiene información de distintas áreas de la organización que están involucradas en el proceso de exportación, lo que resulta fundamental para profundizar en aspectos concernientes a la investigación. Además, la información obtenida junto con los datos cuantitativos adquiridos de documentos de la empresa, son suficientes y pertinentes para poder dar respuesta a las preguntas de la investigación y poder construir conclusiones adecuadas.

2.2. Diagnóstico y análisis de la situación estratégica de exportación de la empresa

Los instrumentos de recolección de información son esenciales para llevar a cabo el diagnóstico de la situación estratégica de exportación de la empresa, es importante mencionar que estos instrumentos antes de ser aplicados fueron validados por parte de expertos en el área. En las fichas de validación se obtuvo los grados de confiabilidad de cada instrumento, tanto para el caso de la “Encuesta a personal directamente relacionado con el proceso de exportación en la empresa

Ecuatran” como para “Entrevista al gerente de exportaciones y cuentas clave de Ecuatran SA”, en la siguiente tabla se puede observar las calificaciones de los expertos:

Tabla 7. Encuesta

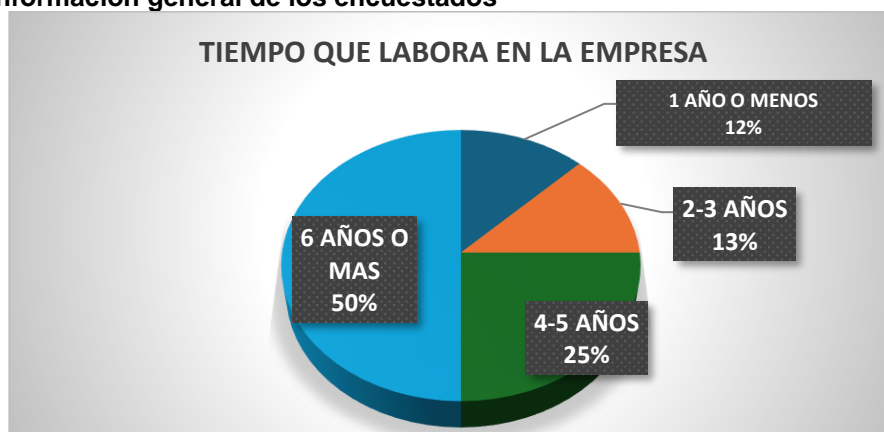
Instrumento	Puntaje Experto 1	Puntaje Experto 2	Puntaje Promedio de Confiabilidad
<i>Encuesta</i>	89%	97%	93%
<i>Entrevista</i>	89%	100%	94,5%

Nota. elaboración propia.

La validación de estos instrumentos se realizó con una escala de evaluación de 1 a 5, en la que 1 es “Nada aceptable” y 5 “Muy aceptable”. Los resultados obtenidos se ponderan en un porcentaje, en este caso 93% y 94,5% respectivamente, lo que significa que los instrumentos son Válidos-Aplicar, se encuentran dentro del rango de 80% - 100%.

La encuesta se estructura en dos bloques, el primero recolecta información general de los encuestados como sexo, edad, tiempo que labora en la empresa y área en la que se desempeña. Respecto a esta primera parte, como lo muestra la *figura 2*, el 50% de las personas trabaja 6 años o más en Ecuatran SA, por lo que tienen pleno conocimiento de los procesos de la empresa y su aporte es de utilidad en la investigación debido a que han participado en el proceso de crecimiento de la empresa de los últimos años. Además, al ser una muestra que involucra seis departamentos clave para la expansión, se evidencia distintos puntos de vista sobre aspectos que influyen directamente en dicho proceso.

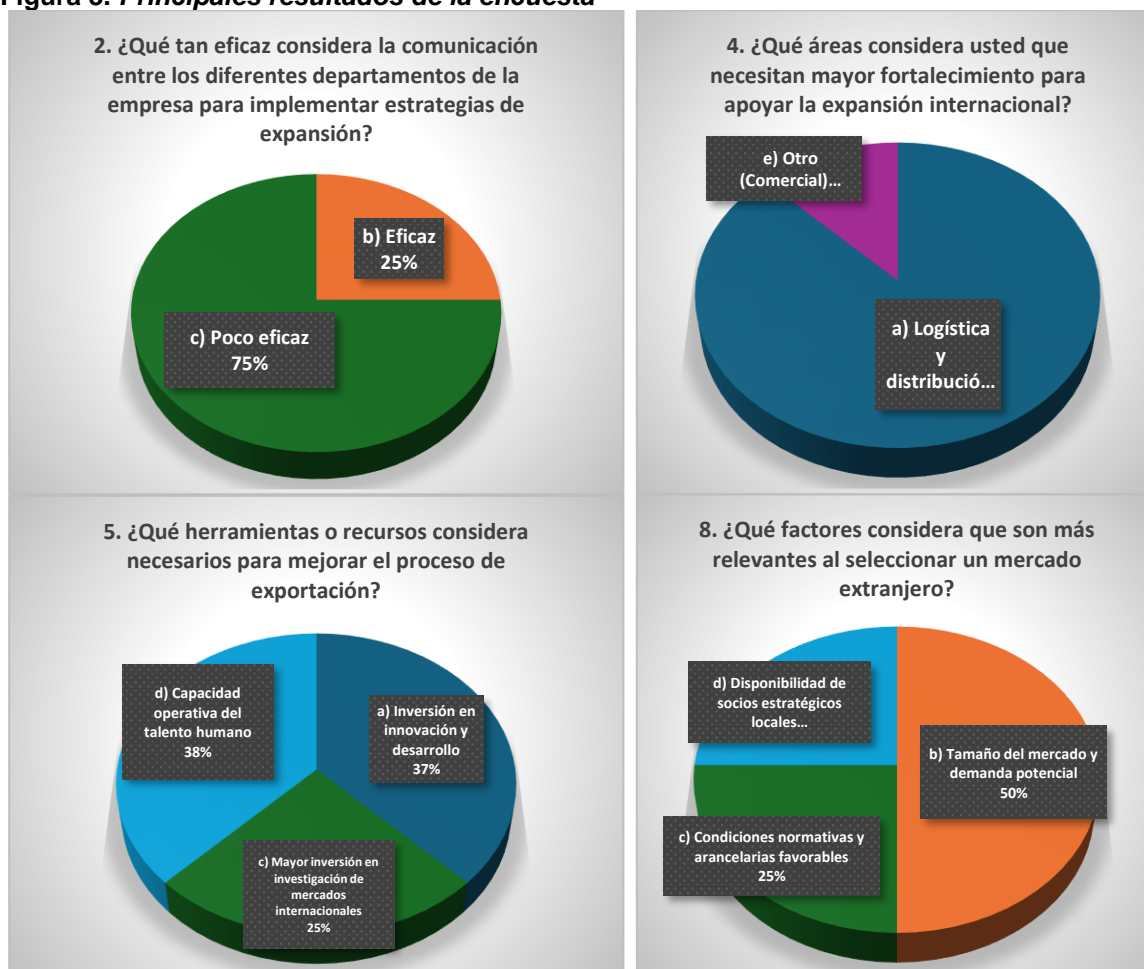
Figura 2. Información general de los encuestados

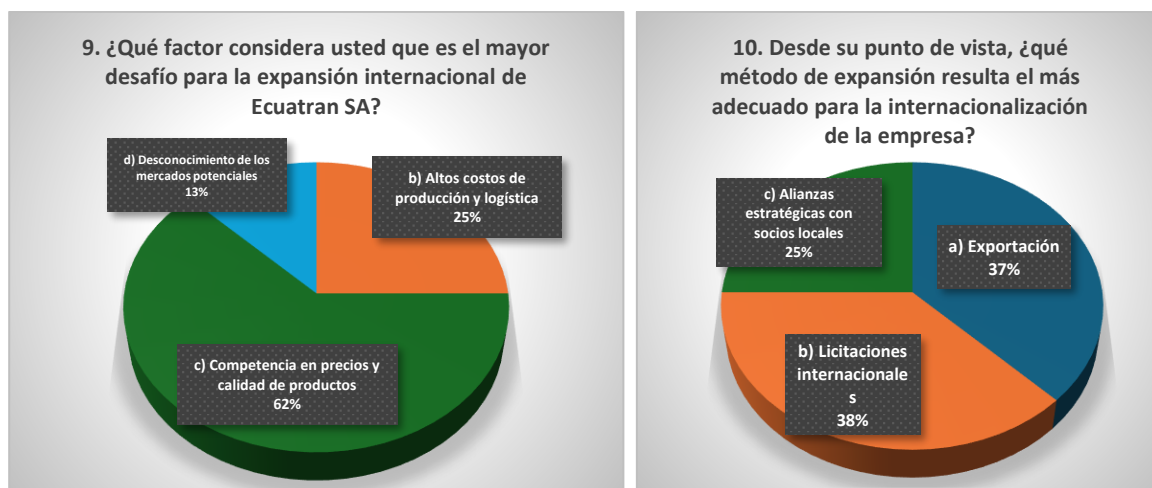


Nota. elaboración propia.

En cuanto al segundo bloque de preguntas, en la figura 3 se visualiza las preguntas que aportan con los datos más relevantes para este estudio, y en los que se puede detectar áreas importantes de mejora para apoyar la expansión de la empresa, analizando tanto factores internos como externos de la empresa.

Figura 3. Principales resultados de la encuesta





Nota. elaboración propia.

La comunicación es una parte fundamental para el desarrollo y progreso de la empresa; sin embargo, en la pregunta dos, el 75% de los encuestados (6 de 8) consideran que la comunicación entre los departamentos de la empresa es poco eficaz, lo que podría ser un factor limitante para la implementación efectiva de estrategias de expansión, por lo que la empresa debe poner atención a los canales y procesos de comunicación interna.

Respecto a la pregunta 4, se evidencia un claro consenso en que logística y distribución es el área que requiere mayor atención, pues el 87% de los encuestados (7 de 8) destaca la necesidad de fortalecer los procesos logísticos para garantizar una expansión internacional eficiente.

Con relación a la pregunta 5, los encuestados manifestaron que es necesario enfocarse en dos áreas importantes de mejora, la capacidad operativa del talento humano (38%) y la inversión en innovación y desarrollo (37%). Lo que refleja que tanto el desarrollo del capital humano como la innovación tecnológica son factores clave para optimizar el proceso de exportación de la empresa.

Acerca de la pregunta 8, el tamaño del mercado y la demanda potencial son los criterios más relevantes al seleccionar mercados extranjeros, el 50% de los encuestados concuerda, lo que sugiere que la empresa prioriza mercados con potencial de alto crecimiento. Cabe mencionar que los socios locales y las condiciones normativas también resultan aspectos importantes al momento de expandirse.

En lo que se refiere a la pregunta 9, se identifica como potencial desafío para la expansión internacional la competencia en precios y calidad (62%). Al ser un mercado con poca diferenciación de productos, es necesario implementar estrategias para competir de manera efectiva en los mercados internacionales.

Por último, en la pregunta 10, los trabajadores consideran que dos métodos de expansión resultan ser los más adecuados para la empresa, 3 de 8 consideran a la exportación y 3 de 8 contemplan las licitaciones internacionales. Lo cual refleja que los encuestados prefieren estrategias de crecimiento estructuradas y controladas.

Como fuente adicional para recolectar información, se utilizó la entrevista, de la cual se obtuvo el punto de vista y conocimiento del gerente de exportaciones y cuentas clave de Ecuatran SA, a continuación, en la *tabla 8* se muestra los principales resultados que se obtuvieron de este instrumento.

Para presentar la información, se elabora una matriz de análisis con el propósito de sintetizar y organizar las respuestas. La información se agrupa según los temas tratados en las preguntas de la entrevista y se resaltan las palabras clave de cada tema.

Tabla 8. Resultados de la entrevista

Temas abordados en las preguntas	Ideas Principales	Palabras de mayor frecuencia
Producción para exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Exportan alrededor del 50 al 60% de su producción • Siempre buscan mantener un porcentaje superior al 50% de exportaciones 	Exportación, producción, mercado
Negociaciones y proceso de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan con clientes conocidos que envían solicitudes de cotización • Proceso involucra a equipos de ingeniería y área comercial • Analizan si pueden cumplir la fabricación solicitada • Realizan cálculos de logística y ganancias 	Clientes, cotización, equipo, ingeniería, comercial
Normativas Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cada país tiene normativas específicas diferentes • Requieren homologación en algunos mercados • Certificaciones como BASC, ANSI, Triple E o UL facilitan el ingreso • Empresas públicas de distribución eléctrica piden pruebas adicionales 	Normativa, país, homologación, certificaciones

Cientes Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren que sean empresas legales establecidas • Analizan capacidad financiera de pago • Buscan compatibilidad de cultura organizacional 	Empresa, cliente, cultura, pago, legal
Destinos de exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Principal destino: Estados Unidos (Texas) • Otros mercados: Panamá, Guatemala, El Salvador, Costa Rica • Honduras dejó de ser un mercado de interés • Primera venta a Colombia este año. 	Estados Unidos, Panamá, mercado, país
Eficacia del proceso de exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocen problemas en el área de exportación • Demoras en respuestas a clientes • Han cumplido meta de facturación • Necesidad de medir nivel de servicio 	Servicio, cliente, respuesta, facturación
Fortalecimiento de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar área de logística • Optimizar diseño de embalaje de transformadores • Reducir tiempo de cotización (actualmente tarda hasta un mes) • Aumentar capacidad de producción • Reducir errores en transporte 	Logística, tiempo, mejora, capacidad
Personalización de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Importante adaptar a normativas de cada país • Flexibilidad para cambiar diseños rápidamente • No es personalización extrema como en productos alimenticios • Capacidad de modificar diseños al cambiar o agregar accesorios. 	Diseño, personalización, país, flexible
Riesgos de expansión	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de seguridad (lavado de dinero) • Riesgo de impago • Riesgo de garantías muy elevado • Mitigan riesgos investigando clientes • Utilizan métodos de aseguramiento de cartera 	Riesgo, cliente, garantía, investigación
Selección de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio principal: cercanía del mercado • Consideran facilidad de comunicación • Importancia del idioma y cultura • Prefieren expandirse en mercados de la región antes que lejanos 	Mercado, cercanía, cultura, idioma
Retos al exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad varía según tipo de transformador • Proceso de encontrar producto adecuado puede tardar 2-3 años • Múltiples cotizaciones hasta encontrar producto correcto para ingresar al mercado • El dólar facilita la comunicación con clientes al momento de comerciar • La moneda afecta los costos de fabricación en relación con competidores de países vecinos. 	Producto, mercado, competitivo, cotización, dólar
Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores logísticos que dan crédito y seguimiento 	Cliente, proveedor, estratégica, cultura

	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos legales para registro de marca en otros países • Clientes con cultura organizacional compatible • Relaciones cercanas con clientes principales 	
Apoyo gubernamental para exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de modernizar puertos • Falta apoyo a la industria privada • Problemas con impuestos de salida de divisas • Dificultades con devolución de IVA al exportador • Restricciones en contratación de personal • Problemas de inversión en infraestructura eléctrica 	Inversión, impuesto, puerto, gobierno
Oportunidades de expansión	<ul style="list-style-type: none"> • Auge de energías limpias • Crecimiento de generación solar y eólica • Demanda de transformadores más pequeños y de energías limpias • Interés en expansión de mercados como Colombia y Venezuela • Perspectivas de expansión a un plazo de 5 años a Europa y Arabia Saudita 	Energía, mercado, país, transformador

Nota. elaboración propia.

2.3. Caracterización actual de la empresa Ecuatran SA

La empresa ecuatoriana Ecuatran SA se dedica a la fabricación, comercialización y exportación de transformadores de energía eléctrica, además de servicios de reparación y mantenimiento de transformadores.

Ecuatran se fundó en la ciudad de Ambato, en 1979, un grupo de empresarios identificaron una oportunidad en un mercado poco explorado durante los años de auge energético y petrolero en el país. Su objetivo inicial fue establecer una empresa capaz de ofrecer soluciones eléctricas al mercado nacional (Ecuatran, 2023).

La excelencia y la seguridad que ofrece a sus clientes mediante sus productos y servicios han logrado que Ecuatran permanezca en el mercado durante más de cuatro décadas. Desde 2004, la compañía ha ampliado su alcance en mercados globales, enviando sus productos principalmente a distribuidores especializados en materiales eléctricos y al sector del petróleo (Ecuatran, 2023).

Ecuatran, desde el 2014 utiliza el modelo *Lean Manufacturing* (Producción Esbelta), una metodología de administración enfocada en la generación de flujos de producción constantes. Este modelo posibilita proporcionar productos de excelente calidad, disminuir gastos, disminuir los plazos de entrega y maximizar recursos, garantizando una mayor competitividad y la satisfacción del cliente (Ecuatran, 2023).

Los transformadores de Ecuatran, famosos por su excelencia, fiabilidad, eficacia y competitividad, han jugado un papel crucial en la formación de relaciones fuertes y perdurables con sus clientes.

La misión de Ecuatran (2023) es “Proporcionar equipos y servicios que facilitan el uso de la energía eléctrica, promoviendo el desarrollo del talento humano e impulsando el progreso y la calidad de vida de la sociedad”.

La visión de Ecuatran (2023) es “Ser una empresa sustentada en el desarrollo tecnológico para la fabricación de transformadores eléctricos, sostenible y en constante crecimiento.

Resulta importante destacar las políticas de calidad, ambiental y de seguridad que posee la empresa. En cuanto a la primera, mediante la fabricación de productos de calidad y cumplimiento de plazos de entrega logran la satisfacción de las necesidades de los clientes entregando transformadores y soluciones eléctricas competitivas. Con relación a la política Ambiental, gestionan adecuadamente los residuos para minimizar el impacto ambiental. Por último, la política de seguridad y salud, Ecuatran se compromete a garantizar la salud de sus trabajadores implementando buenas prácticas y sistemas de control para prevenir riesgos en las distintas actividades, además, gestionan riesgos en la cadena de producción y logística al prevenir actividades ilícitas, corrupción y soborno (Ecuatran, 2024).

En la actualidad, los principales proveedores internacionales de suministros para la fabricación de los transformadores eléctricos son de China, Estados Unidos, Suecia y Colombia. Cabe mencionar que una gran cantidad de materiales de consumo se los adquiere tanto local como nacionalmente debido a la rapidez y facilidad de adquisición durante el proceso de producción.

Mientras que los principales destinos de exportación del producto terminado son Estados Unidos, Panamá, Guatemala, El Salvador y Costa Rica. Se debe resaltar que únicamente menos del 50% de la producción es para consumo nacional, el porcentaje restante es para los clientes internacionales.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL MODELO DE ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

3.1. Identificación y explicación de los componentes de las estrategias de expansión para la empresa Ecuatran SA

En el presente capítulo, una vez obtenidos los resultados de los instrumentos de validación, se busca describir los componentes para el diseño de las estrategias de expansión para la exportación de transformadores eléctricos en la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales, por lo cual, a partir de la literatura analizada y los instrumentos de recolección de información, se establecen cuatro factores que son fundamentales para llevarlo a cabo, como es el diagnóstico de la empresa, la selección de mercados, la elección del método de entrada y, finalmente, el desarrollo y propuesta de las estrategias.

La finalidad de estas estrategias de expansión para la exportación es que la empresa Ecuatran SA pueda introducirse en nuevos mercados internacionales e incrementar la venta de transformadores.

Figura 4. Componentes para el diseño de estrategias de expansión para Ecuatran SA



Nota. elaboración propia.

En la primera etapa de diagnóstico, se utiliza la información obtenida con los instrumentos de recolección de datos para conocer la situación actual de Ecuatran SA y, a partir de esto, realizar un análisis que facilite identificar y evaluar factores internos como las fortalezas y debilidades, así como los factores externos, tales como oportunidades y amenazas de la empresa, presentándolos en una matriz FODA. Además, este análisis es la base para proponer las estrategias orientadas a la expansión de la empresa.

Asimismo, se realizarán las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos) como herramientas para profundizar el

diagnóstico, la matriz EFI permite identificar y ponderar las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que la matriz EFE evalúa las oportunidades y amenazas de la organización. Estos elementos permiten un análisis cuantitativo para complementar el cualitativo y, de esta forma, facilitar el diseño de estrategias que sean bien fundamentadas.

Para complementar la información, se aplicará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo en el mercado de transformadores eléctricos y lograr un mejor posicionamiento, los aspectos evaluados serán el poder de negociación de los clientes internacionales, el poder de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad existente en el mercado.

La segunda fase es la selección de mercados, para lograr una expansión exitosa, la empresa debe evaluar los mercados de interés para escoger el más adecuado, para ello se realiza un análisis de distintos factores que influyen en la selección de países para la exportación a partir de los destinos potenciales que considera Ecuatran como opciones viables. Las variables que se analizan en esta fase son las que permiten medir el potencial, accesibilidad y riesgo del mercado para, de esta forma, determinar el mejor mercado para la organización (García Bernabeu & Mayor Vitoria, 2019).

La tercera fase es la elección del método de entrada al mercado internacional, en esta etapa se evalúan factores clave como el nivel de riesgo que la empresa quiere asumir, así como la rentabilidad deseada, los modos de entrada analizados no son considerados únicamente por las características del mercado, sino también por las perspectivas y el conocimiento de los colaboradores de la empresa. Este enfoque permite alinear las decisiones estratégicas con las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno externo.

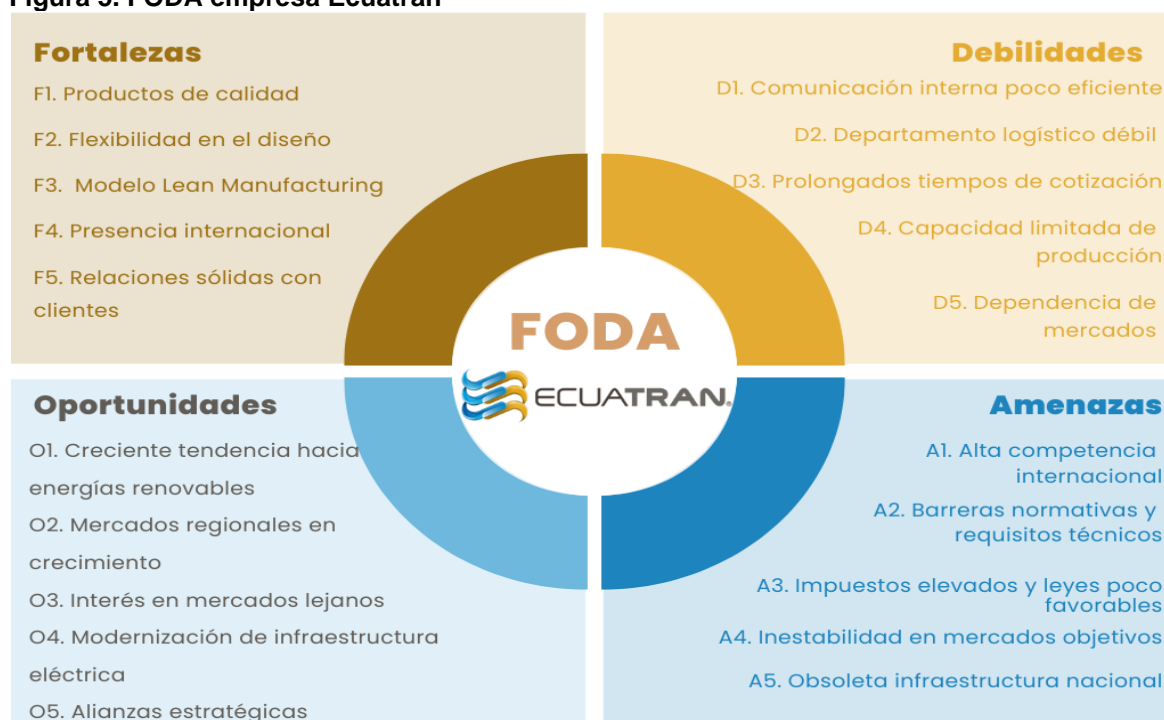
La última fase es el desarrollo y la propuesta de estrategias, en este sentido, para hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades del mercado internacional, se diseñarán estrategias ofensivas al considerar las fortalezas internas de la empresa, mientras que, para minimizar las debilidades internas se plantearán estrategias de orientación, ambas estrategias enfocadas en aprovechar las

oportunidades externas. Del mismo modo, al proponer estrategias defensivas, se puede mitigar amenazas externas, al potenciar las fortalezas, y las estrategias de supervivencia permitirán gestionar situaciones críticas que involucren tanto debilidades internas como amenazas externas.

3.2. Diseño de estrategias de expansión para la empresa ECUATRAN S.A.

Para comenzar con la etapa de diagnóstico, se analiza la información obtenida en los instrumentos de recolección para realizar el análisis FODA de la empresa Ecuatran SA, como lo muestra la siguiente figura y, posteriormente elaborar la matriz EFI y EFE.

Figura 5. FODA empresa Ecuatran



Nota. elaboración propia.

Las fortalezas que presenta la empresa son:

1. Productos de calidad: Los transformadores de Ecuatran SA cumplen con certificaciones internacionales como BASC, ISO 9001, ANSI, Triple E y UL, lo que permite que la empresa garantice la calidad y fiabilidad de sus productos y, de esta manera, refuerza su reputación y competitividad en mercados extranjeros.

2. Flexibilidad en el diseño: Los productos son fácilmente adaptables a la necesidades o preferencias del cliente, su capacidad para modificar los diseños de forma rápida permite ser competitivos en mercados extranjeros con diferentes normativas.
3. Modelo *Lean Manufacturing*: Este modelo permite maximizar la eficiencia operativa, reducir desperdicios, mejorar los plazos de entrega y garantizar el uso óptimo de recursos, lo que conlleva a un incremento de la competitividad y la satisfacción del cliente.
4. Presencia internacional: Ecuatran exporta a varios mercados internacionales como Estados Unidos, Panamá, Guatemala, El Salvador y Costa Rica, lo que fortalece su posicionamiento y experiencia en exportaciones.
5. Relaciones sólidas con clientes: Los clientes clave de Ecuatran mantienen una relación estrecha con la empresa, lo que facilita la colaboración para el desarrollo de nuevos productos y, gracias a la confianza existente, aprovechar oportunidades de expansión.

Las debilidades de la empresa son:

1. Comunicación interna poco eficiente: Gran parte de los trabajadores considera que la comunicación entre los distintos departamentos no es adecuada, lo que podría afectar la capacidad para llevar a cabo un proceso de mayor expansión internacional.
2. Departamento logístico débil: Problemas logísticos como demoras en despachos de pedidos y un bajo nivel de respuesta a los clientes, limitan la capacidad de Ecuatran para expandirse a más mercados.
3. Prolongados tiempos de cotización: La competitividad de la empresa se ve afectado por el tiempo necesario para elaborar cotizaciones, que en algunos casos puede llegar a ser un mes o más de espera, lo que conlleva a la pérdida de oportunidades de negocio, los clientes suelen necesitar respuestas inmediatas.

4. Capacidad limitada de producción: La empresa tiene restricciones en cuanto a recursos materiales y, en ciertas épocas, también humano, lo que limita su capacidad para atender la demanda en temporadas altas, dificultando su potencial crecimiento.
5. Dependencia de mercados: Aunque Ecuatran cuenta con presencia en distintos países, su mayor cliente se encuentra en Estados Unidos, lo que la hace dependiente de este mercado y vulnerable a cualquier cambio.

Las oportunidades que tiene la empresa son las siguientes:

1. Creciente tendencia hacia energías renovables: el auge de la energía solar y eólica a nivel mundial impulsa la demanda de transformadores especializados, lo que brinda la oportunidad para que Ecuatran diversifique su portafolio de productos.
2. Mercados regionales en crecimiento: Países como Colombia y Venezuela presentan oportunidades de expansión en esos mercados, ya sea Colombia por su cercanía o Venezuela por estar prácticamente dolarizado, se convierten en mercados de interés para la empresa.
3. Interés en mercados lejanos: Arabia Saudita y países de Europa han contactado a Ecuatran para solicitar cotizaciones, si bien estos mercados son más desafiantes, presentan una gran oportunidad para diversificar las exportaciones hacia destinos con mayor poder adquisitivo.
4. Modernización de infraestructura eléctrica: Muchos países buscan modernizar su infraestructura eléctrica, por lo que la empresa puede aprovechar e introducirse a mercados emergentes y desarrollados.
5. Alianzas estratégicas: la colaboración con proveedores logísticos confiables que ofrecen opciones de crédito y apoyo en los mercados de destino, pueden ser de utilidad para ingresar a nuevos mercados y reducir los riesgos operativos.

Por último, las amenazas a las que se debe enfrentar la empresa son:

1. Alta competencia internacional: La empresa se enfrenta principalmente a fabricantes de Colombia, China, Argentina y Brasil, quienes, gracias a sus costos de producción más bajos, pueden ofrecer precios más competitivos a los clientes que los que puede ofertar Ecuador debido al uso del dólar que encarece la producción con relación a otros países.
2. Barreras normativas y requisitos técnicos: Cada país tiene normativas y requisitos específicos para permitir las importaciones de transformadores, en algunos casos se requieren procesos de homologación que pueden ser largos y costosos, lo que limita o retrasa la entrada a nuevos mercados.
3. Impuestos elevados y leyes poco favorables: Factores como el impuesto a la salida de divisas, las cargas fiscales sobre las ganancias, regulación en la contratación de personal en temporadas altas y la falta de incentivos fiscales, reducen la competitividad a nivel internacional de la empresa, deben compensar estos costos adicionales en los precios de sus productos.
4. Inestabilidad en mercados objetivos: La inestabilidad política y económica de los distintos países, puede afectar las operaciones de producción y exportación de la empresa, causando retrasos en los despachos de los transformadores.
5. Obsoleta infraestructura nacional: problemas en los puertos marítimos, cortes de energía eléctrica e infraestructura vial inadecuada, impactan negativamente en la eficiencia operativa de la empresa, lo que conlleva a un aumento de costos y tiempos de entrega.

Tabla 9. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Factores Internos	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Productos de calidad	0.15	4	0.60
F2. Flexibilidad en el diseño	0.15	4	0.60
F3. Modelo Lean Manufacturing	0.10	3	0.30
F4. Presencia internacional	0.10	4	0.40
F5. Relaciones sólidas con clientes	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
D1. Comunicación interna poco eficiente	0.10	2	0.20
D2. Departamento logístico débil	0.10	2	0.20
D3. Prolongados tiempos de cotización	0.10	2	0.20
D4. Capacidad limitada de producción	0.05	1	0.05
D5. Dependencia de mercados	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.90

Nota. elaboración propia.

La matriz EFI plasma que las fortalezas de Ecuatran SA se encuentran bien posicionadas, presentan puntajes ponderados altos en aspectos como la calidad del producto y la flexibilidad del diseño, los mismos que representan ventajas estratégicas que fortalecen su posición en mercados internacionales. Por otro lado, las debilidades presentan riesgos significativos, restringen la capacidad para implementar estrategias de expansión de forma efectiva y limitan el potencial de crecimiento de la empresa.

El puntaje total obtenido es de 2.90, lo que refleja que Ecuatran tiene una posición interna fuerte, pues a pesar de tener ciertas debilidades importantes como la comunicación ineficiente o problemas en el área logística y comercial, las fortalezas de la empresa son suficientemente sólidas para sostener su desempeño y competitividad, por tanto, puede aprovechar mejor sus fortalezas y abordar sus debilidades mediante estrategias claras y específicas.

Tabla 10. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Factores Externos	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1. Creciente tendencia hacia energías renovables	0.15	2	0.30
O2. Mercados regionales en crecimiento	0.15	4	0.60
O3. Interés en mercados lejanos	0.10	2	0.20
O4. Modernización de infraestructura eléctrica	0.10	4	0.40
O5. Alianzas estratégicas	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
A1. Alta competencia internacional	0.10	2	0.20
A2. Barreras normativas y requisitos técnicos	0.10	4	0.40
A3. Impuestos elevados y leyes poco favorables	0.10	1	0.10
A4. Inestabilidad en mercados objetivos	0.05	1	0.05
A5. Obsoleta infraestructura nacional	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.65

Nota. elaboración propia.

La matriz EFE resalta que las oportunidades muestran un panorama alentador para la expansión de Ecuatran SA, pues la creciente demanda de transformadores adaptados para proyectos de energía solar y eólica brinda una gran oportunidad para captar un nuevo mercado y la empresa debe diseñar estrategias para responder de forma más eficiente esta tendencia. Sin embargo, existen amenazas que presentan desafíos importantes para la empresa, las barreras, los costos de producción y la alta competencia limitan la expansión internacional de la empresa, por lo que resulta necesario implementar estrategias para mitigar estos riesgos.

El puntaje obtenido en esta matriz es de 2.65, lo que refleja que la empresa está en capacidad de implementar correctamente estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, asegurándose que sus acciones sean sostenibles y efectivas en el tiempo.

Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter



Nota. elaboración propia.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que Ecuatran SA opera en un entorno altamente competitivo y debe enfrentar retos significativos como el alto poder de negociación de los clientes y la gran rivalidad del mercado. Sin embargo, al no existir amenaza de sustitutos y las altas barreras de entrada posibilitan que se pueda aumentar la competitividad a través de la calidad, innovación y la flexibilidad para adaptar los diseños de los transformadores.

La segunda fase implica la selección de mercados para la expansión de la empresa, para lo cual, se diseña la siguiente tabla de datos con factores que inciden en el atractivo y potencial del país, para esto se tomó la partida arancelaria 850422 que corresponde a transformadores de dieléctrico líquido: de potencia superior a 650 kVA pero inferior o igual a 10000 kVA, que es el producto más exportado de Ecuatran S.A.

Tabla 11. Información básica para la selección de mercados de exportación

País	Potencial del Mercado			Accesibilidad y Riesgo			
	Renta Per Cápita	Importaciones	Inflación	Aran cel	Distan cia	Facilidad para Negociar	Riesgo País
Estados Unidos	82.769,40	1.049.196	2,80%	0%	5.365	55	AA+
Colombia	6.947,40	14.839	5,20%	0%	832	95	BB+
Venezuela	3.659	512	23,60 %	24,08 %	1.580	190	D
Arabia Saudita	32.094,00	17.515	2%	15%	13.440	62	A+

Nota. elaboración propia.

En cuanto a Estados Unidos, el potencial de mercado es muy alto, tanto las importaciones como la renta per cápita del país son elevadas, lo cual refleja un mercado sólido y con gran potencial de consumo. Cabe mencionar que Ecuatran ya exporta a este país al estado de Texas; sin embargo, hay un amplio potencial de crecimiento en otros estados que se encuentren lejos del cliente de Houston. Al cumplir con certificaciones UL, ANSI y BASC, existe mayor facilidad para ingresar al mercado; además, la inflación controlada, la buena calificación del riesgo país, el idioma y la cultura, contribuyen a considerar este país como un gran mercado potencial debido a su estabilidad económica, política y facilidad para negociar.

Con relación a Colombia, el potencial de mercado es medio, aún está en crecimiento, en este sentido, Ecuatran podría expandirse a medida que aumente la demanda. La principal ventaja de este país es la cercanía puesto que facilita la logística para la entrega de transformadores reduciendo costes; sin embargo, se debe enfrentar retos como la fuerte competencia de los fabricantes locales, el tipo de cambio que encarece el producto y la inestabilidad política y económica del país. Cabe mencionar que Ecuatran en el 2024 ya realizó su primera exportación a este país, después de largos periodos de negociación, por lo que existe una gran expectativa de crecimiento en este nuevo mercado.

Por el momento, Venezuela no resulta un mercado atractivo, el potencial es bajo y el riesgo es muy elevado debido a la alta inflación, la inestabilidad política y económica. Pues, a pesar de contar con acuerdos bilaterales con este país, las condiciones comerciales son extremadamente inestables debido a su situación política, creando inseguridad jurídica y económica.

Por último, Arabia Saudita muestra un alto potencial del mercado debido a su alta renta per cápita e importaciones relevantes, además presenta un mercado en expansión por proyectos de energías renovables que podría ser aprovechado. Los mayores desafíos a los que se enfrenta Ecuador es la distancia que incrementa los costos logísticos y la diferencia en la cultura y el idioma que complicaría el proceso de negociación. En cuanto al país, el riesgo es bajo debido a su estabilidad económica y política y su baja inflación.

A partir de este análisis se puede elaborar un ranking con los mercados potenciales:

Tabla 12. Ranking mejores mercados potenciales

Posición	País	Conclusión
1	Estados Unidos	Mejor opción por su estabilidad, potencial y accesibilidad a pesar de su mercado competitivo.
2	Colombia	Buen potencial regional y facilidad logística, sin embargo, debe enfrentar la alta competencia local.
3	Arabia Saudita	Mercado atractivo por su potencial y estabilidad. El mayor reto es la distancia y la falta de acuerdos comerciales.
4	Venezuela	Debido a su crisis económica y política es un mercado con altos riesgos. No sería recomendable invertir en este país hasta que la situación se estabilice.

Nota. elaboración propia

En la tercera fase de la selección de método de entrada a los mercados internacionales, se analiza la exportación directa y las licitaciones internacionales, que fueron los métodos que los trabajadores consideran más adecuados para la expansión de la empresa, en ambos casos se aplica el régimen aduanero de Exportación definitiva (Régimen 40), es una salida definitiva de las mercancías fuera del territorio aduanero ecuatoriano (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011).

En lo referente a la exportación directa, tiene un enfoque gradual que implica que la empresa tenga mayor control, debe gestionar el proceso comercial y logístico para llegar directamente a los clientes internacionales: distribuidores, mayoristas o consumidor final, este método de entrada resulta ideal para mercados como Estados Unidos y Colombia, existe experiencia y relaciones previas en estos mercados.

Entre las ventajas de aplicar este método en el mercado estadounidense están factores como el mercado maduro, relativa facilidad de acceso por cumplir


normativas como UL, ANSI y BASC, no hay riesgos cambiarios al tener la misma moneda y la competitividad logística gracias la buena infraestructura portuaria del país. En cuanto al mercado colombiano, la proximidad geográfica permite reducir costes de transporte y tiempos de entrega, barreras arancelarias bajas gracias a que ambos pertenecen a la CAN, el mercado se encuentra en crecimiento por lo que se puede ingresar al mercado sin grandes inversiones iniciales y la similitud en cultura e idioma permite establecer relaciones comerciales de forma más rápida y fácil.

En relación con las licitaciones internacionales, Ecuatran podría acceder a la venta de altos volúmenes de forma rápida e implica un riesgo mínimo, los pagos estarían garantizados por contratos. De igual manera, participar en licitaciones permite a Ecuatran formar alianzas con contratistas internacionales, lo que amplía su alcance y capacidad en países nuevos y lejanos. Este método de entrada es ideal para mercados emergentes como Arabia Saudita y, también, Colombia.

Debido a que, Arabia Saudita se encuentra en desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica, el gobierno y grandes empresas buscan proveedores internacionales para desarrollarlos; además, se reducen las barreras de entrada, los requisitos técnicos son claros desde un inicio y, de esta forma, se eliminan incertidumbres en cuanto a expectativas del cliente. Cabe mencionar que, en Colombia, las licitaciones son el principal método para adjudicar proyectos eléctricos, por lo que sería un camino viable para competir a nivel local al acceder a grandes contratos con respaldo del gobierno o instituciones multilaterales y, ofrecer la personalización y cumplimiento técnico.

Para la última fase de diseño y propuesta de estrategias, se parte del objetivo estratégico: analizar la introducción de transformadores eléctricos de la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales de forma que contribuya al incremento de ventas. En este sentido se diseña la siguiente matriz de estrategias FODADOFA:

Figura 7. Matriz de estrategias empresa Ecuatran SA

		
Factores Internos Factores Externos	Lista de fortalezas <ul style="list-style-type: none"> F1. Productos de calidad F2. Flexibilidad en el diseño F3. Modelo Lean Manufacturing F4. Presencia internacional F5. Relaciones sólidas con clientes 	Lista de debilidades <ul style="list-style-type: none"> D1. Comunicación interna poco eficiente D2. Departamento logístico débil D3. Prolongados tiempos de cotización D4. Capacidad limitada de producción D5. Dependencia de mercados
	Lista de oportunidades <ul style="list-style-type: none"> O1. Creciente tendencia hacia energías renovables O2. Mercados regionales en crecimiento O3. Interés en mercados lejanos O4. Modernización de infraestructura eléctrica O5. Alianzas estratégicas 	Estrategias Ofensivas FO <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de transformadores adaptados a energías renovables (F1, F2, O1, O4) Expansión en mercados regionales de rápido crecimiento (F4, O2, O5)
Lista de amenazas <ul style="list-style-type: none"> A1. Alta competencia internacional A2. Barreras normativas y requisitos técnicos A3. Impuestos elevados y leyes poco favorables A4. Inestabilidad en mercados objetivos A5. Obsoleta infraestructura nacional 	Estrategias Defensivas FA <ul style="list-style-type: none"> Diferenciación mediante calidad y certificaciones internacionales (F1, A1, A2) 	Estrategia Supervivencia DA <ul style="list-style-type: none"> Modernización de infraestructura tecnológica (D3, D4, A1, A2) Gestión de riesgos en mercados inestables (D1, A4)

Nota. elaboración propia

Las estrategias ofensivas (FO) permiten aprovechar las fortalezas y explotar las oportunidades:

Desarrollo de transformadores adaptados a energías renovables

Llegar a mercados internacionales con nuevos transformadores que sean especializados para proyectos solares o eólicos.

Actividades:

- Invertir en la investigación y desarrollo de transformadores para energías renovables.
- Capacitar al área comercial y de ingeniería sobre los requisitos internacionales de proyectos solares y eólicos.
- Implementar una línea de diseño para estos nuevos transformadores.
- Promocionar los nuevos productos en ferias internacionales.

Expansión en mercados regionales de rápido crecimiento

Aumentar la participación en mercados de países vecinos como Colombia y Centroamérica para captar un porcentaje de la alta demanda de transformadores.

Actividades:

- Realizar un análisis de los mercados internacionales objetivos.
- Desarrollar campañas de marketing enfocadas en destacar la calidad y flexibilidad del diseño de los transformadores.
- Fortalecer alianzas estratégicas con operadores logísticos para reducir tiempos y costos.
- Participar en ferias de negocios en los países de interés para dar a conocer los productos a clientes potenciales.

Las estrategias de orientación (DO) reducen las debilidades para, de esta forma, aprovechar las oportunidades:

Fortalecimiento del área logística

Optimizar los procesos de despacho y distribución para cumplir con la demanda.

Actividades:

- Desarrollar un software que permita tener un mapeo y seguimiento automático de los procesos de exportaciones e importaciones que facilite la programación de despachos y la agilización de abastecimiento.
- Aumentar el recurso humano en el área para apoyar en el control de los procesos de importación y exportación.
- Mantener una mejor comunicación entre los distintos departamentos mediante programas de integración empresarial que permitan coordinar de mejor manera los despachos.

Diversificación de mercados

Reducir la dependencia del cliente de Estados Unidos al expandirse hacia nuevos mercados como Arabia Saudita o Europa.

Actividades:

- Investigar normativas técnicas para cumplir con los requisitos locales.
- Buscar socios estratégicos que faciliten la entrada a mercados lejanos.
- Contactar con posibles clientes para demostración de productos.

Para mitigar las amenazas y potenciar las fortalezas se utilizan las estrategias defensivas (FA):

Diferenciación mediante calidad y certificaciones internacionales

Destacar los estándares de calidad de los transformadores de Ecuatran para contrarrestar la alta competencia en otros países.

Actividades:

- Buscar áreas de mejora para obtener otras certificaciones internacionales y destacar más el producto en el mercado internacional.
- Diseñar las campañas publicitarias para destacar las certificaciones internacionales.

Las estrategias de supervivencia (AD) buscan enfrentar las debilidades y amenazas.

Modernización de infraestructura tecnológica

Disminuir los tiempos de entrega y mejorar la eficiencia operativa para cumplir con la demanda y las barreras normativas.

Actividades:

- Integrar en los softwares de información las operaciones de producción, logística y área comercial
- Diseñar embalajes más eficientes para reducir riesgos durante el transporte.
- Implementar maquinaria que aumente la capacidad de producción.

Gestión de riesgos en mercados inestables

Mitigar los riesgos tanto financieros como operativos asociados al ingreso a nuevos mercados.

Actividades:

- Contratar seguros de crédito para minimizar los riesgos de impacto.
- Monitorear constantemente las condiciones políticas y económicas de los mercados.
- Contar con mayor control en los acuerdos de pago con los clientes de mercados de alto riesgo.

Para la implementación de estas estrategias, la empresa debe realizar una inversión estimada de \$111.500, como se detalla en la siguiente tabla, este dinero podrá ser recuperado en un lapso de 1-2 años para que tenga un impacto mínimo en las operaciones de la empresa:

Tabla 13. Presupuesto estimado para aplicar las estrategias

Estrategia	Actividades	Costo
Desarrollo de transformadores adaptados a energías renovables	-Invertir en la investigación y desarrollo de transformadores para energías renovables. -Capacitar al área comercial y de ingeniería sobre los requisitos internacionales de proyectos solares y eólicos. -Implementar una línea de diseño para estos nuevos transformadores. -Promocionar los nuevos productos en ferias internacionales.	\$ 40.000
Expansión en mercados regionales de rápido crecimiento	-Realizar un análisis de los mercados internacionales objetivos -Desarrollar campañas de marketing enfocadas en destacar la calidad y flexibilidad del diseño de los transformadores. -Fortalecer alianzas estratégicas con operadores logísticos para reducir tiempos y costos. -Participar en ferias de negocios en los países de interés para dar a conocer los productos a clientes potenciales.	\$ 7.000
Fortalecimiento del área logística	-Desarrollar un software que permita tener un mapeo automático de las exportaciones que facilite la programación de despachos. -Aumentar el recurso humano en el área para apoyar en el control de los procesos de importación y exportación. -Mantener una mejor comunicación entre los distintos departamentos para coordinar de mejor manera los despachos.	\$ 5.000

Diversificación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> -Investigar normativas técnicas para cumplir con los requisitos locales. -Buscar socios estratégicos que faciliten la entrada a mercados lejanos. -Contactar con posibles clientes para dar a conocer los productos. 	\$ 500
Diferenciación mediante calidad y certificaciones internacionales	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar áreas de mejora para obtener otras certificaciones internacionales y destacar más el producto en el mercado internacional. -Diseñar las campañas publicitarias para destacar las certificaciones internacionales. 	\$ 25.000
Modernización de infraestructura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> -Integrar en los softwares de información las operaciones de producción, logística y área comercial -Diseñar embalajes más eficientes para reducir riesgos durante el transporte. -Implementar maquinaria que aumente la capacidad de producción. 	\$ 30.000
Gestión de riesgos en mercados inestables	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar seguros de crédito para minimizar los riesgos de impacto. -Monitorear constantemente las condiciones políticas y económicas de los mercados. -Contar con mayor control en los acuerdos de pago con los clientes de mercados de alto riesgo. 	\$ 4.000

Nota. elaboración propia

CONCLUSIONES

- El análisis teórico de las estrategias de expansión para la exportación de transformadores facilitó establecer un marco conceptual basado en reconocidos modelos estratégicos como análisis FODA, matrices EFE y EFI y las fuerzas de Porter. En base a estos conceptos, Ecuatran SA puede entender el mercado internacional y alinear sus operaciones para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos, mediante una aplicación efectiva de estrategias de expansión. Además, se constató la importancia de los factores externos e internos para lograr una ventaja competitiva sostenible.
- El diagnóstico de los mercados internacionales demostró que Estados Unidos, Colombia y Arabia Saudita son mercados de interés para Ecuatran SA. Los dos primeros resultan los destinos más viables para la expansión de la empresa gracias a su estabilidad económica, accesibilidad y potencial demanda, mientras que, Arabia Saudita representa un reto debido a la distancia; sin embargo, ofrece oportunidades de grandes proyectos e inversión en energías renovables. Finalmente, Venezuela resulta un mercado con excesivo riesgo por su inestabilidad política y económica.
- Se identificaron componentes clave para el diseño de estrategias de expansión para la exportación de transformadores, en los que se incluye el fortalecimiento del área logística, la diferenciación mediante certificaciones internacionales, la diversificación de mercados y la modernización de infraestructura tecnológica para optimizar procesos. Con estas estrategias la empresa Ecuatran SA puede superar las barreras comerciales y explotar las oportunidades que brindan los mercados internacionales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar decisiones estratégicas para la expansión de la empresa basadas en los fundamentos teóricos desarrollados. También, resulta vital que el talento humano de Ecuatran SA utilice estas herramientas teóricas para apoyar la internacionalización y el crecimiento de la empresa.
- Es recomendable dar prioridad a mercados con mayores oportunidades de crecimiento en exportaciones directas como lo es Estados Unidos y Colombia, mientras que el mercado de Arabia Saudita se puede ingresar por medio de licitaciones internacionales enfocadas en grandes proyectos gubernamentales. Se sugiere evitar ingresar en mercados con alto riesgo como el venezolano, hasta que se puedan asegurar condiciones económicas y políticas con mayor estabilidad.
- Para implementar las estrategias en fases, se recomienda priorizar las áreas críticas como la logística e innovación en productos de energía renovable, para lograr una entrada efectiva a nuevos mercados. En conjunto, se debe considerar el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas logísticas en los mercados objetivos para reducir los riesgos de ingresar a un mercado desconocido y garantizar el éxito de la expansión internacional.


BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, L. E. B., & Reyes, F. W. (2012). *Evolución, críticas y desafíos del papel de la estrategia en las organizaciones empresariales*. *Tecnura*, 16, 225-233.
- Briones Pinagorte, C. J. (2023). *Caracterización de la Internacionalización en Empresas del Sector Atunero de la Provincia de Manabí (Ecuador)*.
- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N., & Lorduy-Miranda, S. M. (2020). *La Estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana*. *Revista científica anfibios*, 3(1), 19-27.
- Castro Hernández, P. A., Duarte Rojas, J. A., & Reyes García, N. C. (2019). *La exportación como etapa de la internacionalización*.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE Publications.
- Ecuatran. (2021). *Ecuatran lidera la producción de transformadores de potencia*. Recuperado de <https://www.ecuatran.com>
- Ecuatran. (2023). *Historia*. Recuperado de <https://www.ecuatran.com/es/historia/>
- Ecuatran. (2024). *Calidad: Ecuatran con calidad internacional*. <https://www.ecuatran.com/es/calidad/>
- Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. [Archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.berglobal.com>
- García Bernabeu, A. M., & Mayor Vitoria, F. (2019). *Claves para la internacionalización de la empresa*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro.puce.elogium.com/es/ereader/puce/122272?page=93>
- Gardó, T. F., García, H. C., & García, J. M. G. (2018). *¿ A qué barreras se enfrentan hoy las pymes en el mercado de las licitaciones públicas internacionales?*. *Boletín Económico de ICE*, (3106).

- González, J. M. T. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jorge-Martín, R. (2022). *Internacionalización y supervivencia exportadora. Un estado de la cuestión*. Anuario jurídico y económico escurialense, (55), 245-268.
- Losada Pérez, F., Ruzo Sanmartín, E., Barreiro Fernández, J. M., & Navarro García, A. (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
- Maldonado-Mera, B., Espinosa, K. B., & Cabrera, J. B. (2017). *Análisis dimensional del concepto de estrategia*. Revista Ciencia UNEMI, 10(25), 25-35.
- Naval Sánchez, I. (2021). *Estudio de caso: La internacionalización en la Empresa Familiar*. Family Business Review, 17, 165-177.
- Observatorio de Complejidad Económica. (2022a). *Perfil comercial de transformadores eléctricos: Ecuador*. OEC. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/electrical-transformers/reporter/ecu>
- Observatorio de Complejidad Económica. (2022b). *Transformadores eléctricos: Exportaciones globales*. OEC. <https://oec.world/es/profile/hs/electrical-transformers>
- Pangol Acosta, L. P. (2018). *Modelo logístico de distribución internacional de transformadores de energía eléctrica de la empresa Ecuatran SA en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua hacia Centroamérica–Panamá* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.

- Ramón, A. (2010). *Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica*. Cepal.
- Santos Gil, G. (2024). *Diseño de un plan de internacionalización de Flabelus hacia Latinoamérica*.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). *Regímenes aduaneros*.
<https://www.aduana.gob.ec/servicios-para-oces/regimenes-aduaneros/>
- Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A., & Cañarte-Baque, A. D. (2022). *La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas*. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1016-1034.
- Trade Map. (2021). *Exportaciones de transformadores eléctricos desde Ecuador*.
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c8504%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	
Tema: ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS EN LA EMPRESA ECUATRAN SA	
ENCUESTA APLICADA A PERSONAL DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL PROCESO DE EXPORTACIÓN EN LA EMPRESA ECUATRAN	
<p>Reciba un cordial saludo, la presente investigación tiene como finalidad analizar los factores internos y externos que influyen en el proceso de exportación y expansión de la empresa Ecuatran SA.</p>	
Objetivo General:	Diseñar estrategias de expansión para la exportación de transformadores eléctricos en la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales
Objetivo del Instrumento:	Analizar la percepción del personal clave de la empresa Ecuatran SA sobre los procesos relacionados a la exportación y las áreas de mejora para la expansión de la empresa a nuevos mercados internacionales.
<p>El investigador de este trabajo solicita su colaboración para responder el siguiente cuestionario que forma parte de su proyecto de titulación. Las preguntas son cortas y no requieren datos que puedan considerarse información sensible, se agradece mucho las respuestas conforme a la verdad, puesto que estas son de gran importancia para el progreso del trabajo.</p>	
INFORMACIÓN GENERAL	
Instrucciones Marque con una "x" la casilla con la opción que considere correcta para dar respuesta a los siguientes enunciados:	
Sexo	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
Edad	Menor a 20 años <input type="checkbox"/> Entre 21 y 30 años <input type="checkbox"/> Entre 31 y 40 años <input type="checkbox"/> Mayor a 40 años <input type="checkbox"/>
Tiempo que labora en la empresa	Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 2 – 3 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/> 6 años o más <input type="checkbox"/>
Área en la que se desempeña	
INFORMACIÓN RELACIONADA A LA EMPRESA	
Instrucciones Encierre en un círculo una respuesta que de acuerdo con su conocimiento y punto de vista considere correcto	
1. En la actualidad, ¿la empresa Ecuatran exporta sus productos a mercados internacionales?	a) Si b) No

<p>2. ¿Qué tan eficaz considera la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa para implementar estrategias de expansión?</p>	<p>a) Muy eficaz b) Eficaz c) Poco eficaz d) Ineficaz</p>
<p>3. ¿Cómo califica el nivel actual de conocimiento de la empresa sobre las normativas y requisitos legales de los mercados internacionales?</p>	<p>a) Muy alto b) Alto c) Moderado d) Bajo</p>
<p>4. ¿Qué áreas considera usted que necesitan mayor fortalecimiento para apoyar la expansión internacional?</p>	<p>a) Logística y distribución b) Producción y cumplimiento técnico c) Financiera y gerencial d) Desarrollo de alianzas estratégicas e) Otro (Especifique) _____</p>
<p>5. ¿Qué herramientas o recursos considera necesarios para mejorar el proceso de exportación?</p>	<p>a) Inversión en innovación y desarrollo b) Aumento de la capacidad productiva c) Mayor inversión en investigación de mercados internacionales d) Capacidad operativa del talento humano e) Otro (Especifique) _____</p>
<p>6. Según su criterio, ¿la empresa se encuentra preparada para soportar una mayor expansión internacional?</p>	<p>a) Totalmente preparados b) Moderadamente preparados c) Necesitan ajustes importantes en _____ d) No están preparados</p>

<p>7. ¿Qué tan importante considera la adaptación de los productos a las regulaciones y normas técnicas de los mercados internacionales?</p>	<p>a) Muy importante b) Algo importante c) Algo irrelevante d) Irrelevante e) Muy irrelevante</p>
<p>8. ¿Qué factores considera que son más relevantes al seleccionar un mercado extranjero?</p>	<p>a) Proximidad geográfica b) Tamaño del mercado y demanda potencial c) Condiciones normativas y arancelarias favorables d) Disponibilidad de socios estratégicos locales e) Otro (Especifique) _____</p>
<p>9. ¿Qué factor considera usted que es el mayor desafío para la expansión internacional de Ecuatran SA?</p>	<p>a) Barreras normativas en los mercados extranjeros b) Altos costos de producción y logística c) Competencia en precios y calidad de productos d) Desconocimiento de los mercados potenciales e) Otra (Especifique) _____</p>
<p>10. Desde su punto de vista, ¿qué método de expansión resulta el más adecuado para la internacionalización de la empresa?</p>	<p>a) Exportación b) Licitaciones internacionales c) Alianzas estratégicas con socios locales d) Establecimiento de filiales o sucursales e) Otro (Especifique) _____</p>

Gracias por su colaboración



Pontificia Universidad | Sede
Católica del Ecuador | Ambato

**Tema: ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS
EN LA EMPRESA ECUATRAN SA**

ENTREVISTA AL GERENTE DE EXPORTACIONES Y CUENTAS CLAVE DE "ECUATRAN SA"

Reciba un cordial saludo, la presente investigación será de utilidad para conocer los factores internos y externos que influyen en el proceso de exportación y expansión de la empresa Ecuatran SA.

Objetivo General: Diseñar estrategias de expansión para la exportación de transformadores eléctricos en la empresa Ecuatran SA a nuevos mercados internacionales

El investigador de este trabajo solicita su colaboración para responder las siguientes preguntas que forman parte de su proyecto de titulación. Las preguntas no requieren datos que puedan considerarse información sensible, se agradece mucho las respuestas conforme a la verdad, puesto que estas son de gran importancia para el progreso del trabajo.

Entrevistado: Xavier Gordillo

1. ¿Qué porcentaje de la producción exporta actualmente Ecuatran?
2. ¿Cómo se lleva a cabo las negociaciones y el proceso de venta de los transformadores a mercados internacionales?
3. ¿Qué normativas debe cumplir Ecuatran SA para exportar a mercados internacionales?
4. ¿Qué requisitos debe cumplir una persona o empresa para ser cliente internacional de Ecuatran?
5. ¿Cuáles son los principales destinos de las exportaciones de Ecuatran?
6. ¿Cómo se evalúa la eficacia del proceso de exportación de la empresa?
7. ¿Qué procesos internos considera que necesitan fortalecerse para mejorar la capacidad de exportación de la empresa?
8. ¿Qué tan importante es para la empresa la personalización de los productos según los requisitos de los mercados internacionales?
9. ¿Qué medidas utiliza la empresa para identificar y mitigar los riesgos asociados con la expansión a nuevos mercados?
10. ¿Qué criterios utiliza la empresa para seleccionar los mercados a los que desea exportar?
11. ¿Cuáles considera que son los principales retos que enfrenta la empresa al exportar a nuevos mercados internacionales?
12. ¿Qué alianzas estratégicas o colaboraciones han sido clave para facilitar las exportaciones de la empresa?
13. ¿Qué apoyo adicional considera que sería necesario por parte del gobierno u organismos internacionales para impulsar las exportaciones?
14. ¿Cuáles son las oportunidades que usted visualiza para la expansión internacional de la empresa?

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategias de Expansión para la Exportación de Transformadores Eléctricos en la empresa Ecuatran SA

Estudiante: Doménica Vásconez

Fecha: 03 de diciembre de 2024.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Encuesta a personal directamente relacionado con el proceso de exportación en la empresa Ecuatran" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Cumple totalmente con el criterio.	
Congruencia					X	Conveniente a los fines de formación profesional.	
Redacción				X			Algunos términos se solicitaron cambios y ya están corregidos
Orden					x	Secuencia sugerida y aprobada.	
Presentación del instrumento					x	Integro.	

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x	Adecuado al cumplimiento de los objetivos.	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x	Cumple con lo requerido.	
Total Parcial							
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Diego Mauricio Jordán Vaca
Formación Académica:	Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategias de Expansión para la Exportación de Transformadores Eléctricos en la empresa Ecuatran SA

Estudiante: Doménica Vásconez

Fecha: 03 de diciembre de 2024.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Entrevista al gerente de exportaciones y cuentas clave de Ecuatran SA” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X	Conveniente a los fines de formación profesional.	
Redacción					X	Preguntas claras y objetivas al propósito de la investigación.	
Orden					X		Cambios realizados de acuerdo a las sugerencias.
Presentación del instrumento					X	Integro	

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x	Acorde a los objetivos planteados.	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x	No aplica de acuerdo al instrumento seleccionado.	
Total Parcial							
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Diego Mauricio Jordán Vaca
Formación Académica:	Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategias de Expansión para la Exportación de Transformadores Eléctricos en la empresa Ecuatran SA

Estudiante: Doménica Vásconez

Fecha: 20 de noviembre de 2024.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta a personal directamente relacionado con el proceso de exportación en la empresa Ecuatran” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X		Las preguntas están únicamente orientadas a la operatividad de la empresa, sin embargo, se debe consultar temas de comercio exterior y aduana.	Considerar las observaciones detalladas en el instrumento.
Congruencia				X		La congruencia del cuestionario es buena sin embargo se debe incluir temas operativos	Los temas operativos deben orientarse a los procesos de exportación.

Redacción					X	Las preguntas son entendibles	Sin observaciones
Orden					X	Las preguntas están ordenadas	Sin observaciones
Presentación del instrumento					X	La presentación está conforme al requerimiento institucional	Sin observaciones

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				X		Las preguntas están orientadas al objetivo, sin embargo, no se considera la parte operativa de la exportación.	Incluir temas relacionados a la operatividad aduanera que es de importancia en la exportación.
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X		Existe una pregunta que está mal orientada	Debe establecerse dos preguntas distintas, verificar en el instrumento.
Total Parcial							
Total	31/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
/35	89%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	

No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del experto:	Natalia de la Torre
Formación Académica:	Economista, Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional
Firma:	<small>NATALIA CAROLINA DE LA TORRE CARRERA Formación de la Torre Carrera Fecha: 2024.11.24 11:08:21 -0500</small>

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Estrategias de Expansión para la Exportación de Transformadores Eléctricos en la empresa Ecuatran SA

Estudiante: Doménica Vásconez

Fecha: 20 de noviembre de 2024.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Entrevista al gerente de exportaciones y cuentas clave de Ecuatran SA” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X		Las preguntas están únicamente orientadas a la	Considerar las observaciones detalladas en el instrumento.

						operatividad de la empresa, sin embargo, se debe consultar temas de comercio exterior y aduana.	
Congruencia				X		La congruencia del cuestionario es buena sin embargo se debe incluir temas operativos	Los temas operativos deben orientarse a los procesos de exportación.
Redacción				X	Las preguntas son entendibles	Sin observaciones	
Orden				X	Las preguntas están ordenadas	Sin observaciones	
Presentación del instrumento				X	La presentación está conforme al requerimiento institucional	Sin observaciones	

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los				X		Las preguntas están orientadas al objetivo, sin embargo, no se considera la parte operativa	Incluir temas relacionados a la operatividad aduanera que es de importancia en la exportación.

objetivos de investigación						de la exportación.	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X		Existe una pregunta que está mal orientada	Debe establecerse dos preguntas distintas, verificar en el instrumento.
Total Parcial							
Total	31/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
31/35	89%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

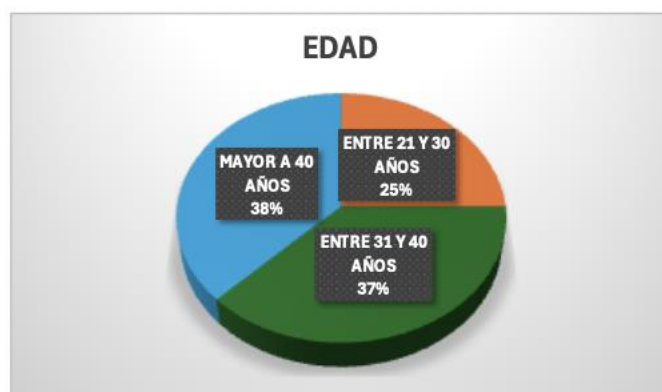
Nombre del experto:	Natalia de la Torre
Formación Académica:	Economista, Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional
Firma:	NATALIA CAROLINA DE LA TORRE CABRERA <small>Firmado digitalmente por NATALIA CAROLINA DE LA TORRE CABRERA Fecha: 2024.11.26 11:03:42 -05'00'</small>

PREGUNTAS DE INFORMACION GENERAL

	SEXO	
FEMENINO		4
MASCULINO		4
TOTAL		8



	EDAD	
MENOR A 20 AÑOS		0
ENTRE 21 Y 30 AÑOS		2
ENTRE 31 Y 40 AÑOS		3
MAYOR A 40 AÑOS		3
TOTAL		8



	TIEMPO QUE LABORA	
1 AÑO O MENOS		1
2-3 AÑOS		1
4-5 AÑOS		2
6 AÑOS O MAS		4
TOTAL		8



PREGUNTAS DE INFORMACION DE LA EMPRESA

1. En la actualidad, ¿la empresa Ecuatran exporta sus productos a mercados internacionales?

SI	8
NO	0
TOTAL	8

1. En la actualidad, ¿la empresa Ecuatran exporta sus productos a mercados internacionales?



2. ¿Qué tan eficaz considera la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa para implementar estrategias de expansión?

a) Muy eficaz	0
b) Eficaz	2
c) Poco eficaz	6
d) Ineficaz	0
TOTAL	8

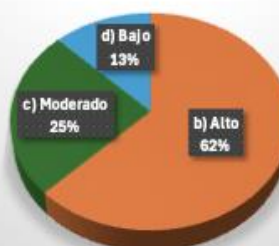
2. ¿Qué tan eficaz considera la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa para implementar estrategias de expansión?



3. ¿Cómo califica el nivel actual de conocimiento de la empresa sobre las normativas y requisitos legales de los mercados internacionales?

a) Muy alto	0
b) Alto	5
c) Moderado	2
d) Bajo	1
TOTAL	8

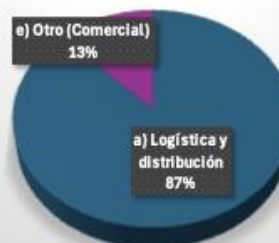
3. ¿Cómo califica el nivel actual de conocimiento de la empresa sobre las normativas y requisitos legales de los mercados internacionales?



4. ¿Qué áreas considera usted que necesitan mayor fortalecimiento para apoyar la expansión internacional?

a) Logística y distribución	7
b) Producción y cumplimiento técnico	0
c) Financiera y gerencial	0
d) Desarrollo de alianzas estratégicas	0
e) Otro (Comercial)	1
TOTAL	8

4. ¿Qué áreas considera usted que necesitan mayor fortalecimiento para apoyar la expansión internacional?



5. ¿Qué herramientas o recursos considera necesarios para mejorar el proceso de exportación?

a) Inversión en innovación y desarrollo	3
b) Aumento de la capacidad productiva	0
c) Mayor inversión en investigación de mercados	2
d) Capacidad operativa del talento humano	3
e) Otro	0
TOTAL	8



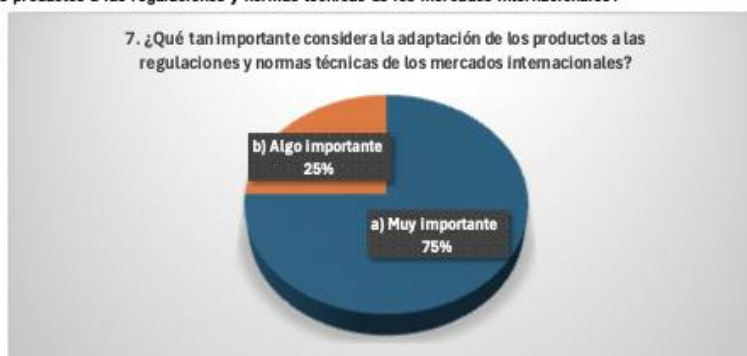
6. Según su criterio, ¿la empresa se encuentra preparada para soportar una mayor expansión internacional?

a) Totalmente preparados	2
b) Moderadamente preparados	5
c) Necesitan ajustes importantes en producción y logística	1
d) No están preparados	0
TOTAL	8



7. ¿Qué tan importante considera la adaptación de los productos a las regulaciones y normas técnicas de los mercados internacionales?

a) Muy importante	6
b) Algo importante	2
c) Algo irrelevante	0
d) Irrelevante	0
e) Muy irrelevante	0
TOTAL	8



8. ¿Qué factores considera que son más relevantes al seleccionar un mercado extranjero?

a) Proximidad geográfica	0
b) Tamaño del mercado y demanda potencial	4
c) Condiciones normativas y arancelarias favorables	2
d) Disponibilidad de socios estratégicos locales	2
e) Otro	0
TOTAL	8



9. ¿Qué factor considera usted que es el mayor desafío para la expansión internacional de Ecuatran SA?

a) Barreras normativas en los mercados	0
b) Altos costos de producción y logística	2
c) Competencia en precios y calidad de productos	5
d) Desconocimiento de los mercados potenciales...	1
e) Otra	0
TOTAL	8



10. Desde su punto de vista, ¿qué método de expansión resulta el más adecuado para la internacionalización de la empresa?

a) Exportación	3
b) Licitaciones internacionales	3
c) Alianzas estratégicas con socios locales	2
d) Establecimiento de filiales o sucursales	0
e) Otro	0
TOTAL	8

