



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN  
EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

**TEMA:**

---

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA  
LA COMPAÑÍA ALVARO NARANJO CIA.  
LTDA**

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica.

**Autor**

Ing. Lizbeth Isabel Nata Ronquillo

**Tutor**

PhD. Marco Antonio Ríos Ponce

AMBATO– ECUADOR  
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, LIZBETH ISABEL NATA RONQUILLO, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA ALVARO NARANJO CIA. LTDA”, como requisito para optar al grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 8 días del mes de agosto de 2025, firmo conforme:

Autor: LIZBETH ISABEL NATA RONQUILLO

Firma: .....

Número de Cédula: 1804372264

Dirección: Tungurahua, Ambato, Atocha-Ficoa, Ficoa.

Correo Electrónico: lnata@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0983530681

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA ALVARO NARANJO CIA. LTDA” presentado por LIZBETH ISABEL NATA RONQUILLO, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica,

### **CERTIFICO**

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 8 de agosto del 2025

.....

PhD. Marco Antonio Ríos Ponce

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 8 de agosto 2025

.....  
Ing. Lizbeth Isabel Nata Ronquillo  
1804372264

## **APROBACIÓN DE LECTORES**

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA ALVARO NARANJO CIA. LTDA”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 8 de agosto de 2025

.....

Mg. Morales Ramos Karla Estefanía  
EXAMINADOR 1

.....

PhD. Vayas Ortega Germania Elizabeth  
EXAMINADOR 2

### **DEDICATORIA**

A mi querida familia, por ser mi motor constante, mi apoyo incondicional y la fuerza que me impulsa a seguir adelante, a mi sobrina Ana María ese ángel que llegó a mi vida para llenarla de amor y alegría.

Gracias por estar siempre conmigo en este camino.

### **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi agradecimiento a mi papá, Carlos, mi mamá Isabel, por estar siempre presentes en mis proyectos, brindándome su apoyo incondicional, amor y guía constante.

A mi ñaña Anita, por sus valiosos consejos diarios que han sido luz y motivación en este camino.

Y a mí misma, por mantener siempre las ganas y la determinación de crecer y superarme en todos los aspectos de mi vida.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
AUTORIZACION DEL AUTOR .....	1
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	2
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	3
APROBACIÓN DE LECTORES .....	4
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
Formulación del problema .....	13
CAPÍTULO I .....	14
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
1.1. Antecedentes .....	14
1.2. Preguntas de investigación.....	21
1.3. Objetivos .....	22
1.4. Hipótesis o pregunta(s) científica(s).....	22
CAPÍTULO II.....	24
2. METODOLOGÍA .....	24
2.1. Diseño de Investigación.....	25
2.2. Población y Muestra .....	25
2.3. Recopilación de Datos .....	26
2.4. Instrumentos y Herramientas .....	27
2.5. Procedimientos .....	30
2.6. Análisis de Datos.....	32
CAPÍTULO III .....	44
3. PROPUESTA.....	44
3.1. Diagnóstico .....	44
3.2. Objetivos de la propuesta .....	46
3.3. Desarrollo de la Propuesta.....	46
3.4. Validación de la propuesta .....	63
3.5. Ejecución del modelo.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de investigación.....	26
Tabla 2 Recopilación de datos .....	27
Tabla 3 Guion de entrevista semiestructurada.....	28
Tabla 4 Ficha Registro Estructurada .....	30
Tabla 5 Variables.....	32
Tabla 6 Pestel .....	35
Tabla 7 Variables.....	39
Tabla 8 Variables.....	41
Tabla 9 Variables.....	41
Tabla 10 Matriz FODA .....	45
Tabla 11 Recursos estratégicos .....	48
Tabla 12 Matriz VIRO .....	50
Tabla 13 Resultado matriz VIRO .....	52
Tabla 14 Tiempo con mapa de procesos .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Entorno empresarial.....	33
Figura 2 Innovación.....	39
Figura 3 Modelo de gestión estratégica.....	41
Figura 4 Modelo global .....	42
Figura 5 Modelo basado en recursos.....	47
Figura 6 Mapa de procesos.....	57
Figura 7 Design Thinking.....	60
Figura 8 Ideas de creación de la media sublimada .....	62
Figura 9 Proceso de prototipo .....	62
Figura 10 Costos iniciales .....	66
Figura 11 Flujos de retorno .....	67
Figura 12 Retorno de inversión.....	67
Figura 13 Cálculo ROI .....	68
Figura 14 Promedio de desarrollo .....	70
Figura 15 Cumplimiento de entregas .....	72
Figura 16 índice de calidad.....	73
Figura 17 Implementación del modelo.....	74
Figura 18 Ejecución del modelo.....	78

# UNIVERSIDAD A INDOAMÉRICA

## FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

#### TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA ALVARO NARANJO CIA. LTDA

**AUTOR:** Ing. Lizbeth Nata Ronquillo

**TUTOR:** PhD. Marco Antonio Ríos Ponce

#### RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación aborda la ausencia de un modelo de gestión estratégica en la empresa Álvaro Naranjo, lo que ha limitado la capacidad de la organización para aprovechar de forma eficiente sus recursos internos y generar ventajas competitivas sostenibles, frente a esta situación se plantea como objetivo principal diseñar un modelo de gestión estratégica basado en la teoría de recursos y capacidades (RBV), que permita optimizar la gestión del conocimiento, fomentar la innovación y fortalecer las relaciones comerciales existentes.

La investigación sostiene que la implementación de un modelo estratégico basado en los recursos claves de la empresa contribuirá significativamente a mejorar el desempeño organizacional y asegurar su continuidad operativa, para ello se adoptó un enfoque metodológico cualitativo sustentando en el análisis documental, entrevistas con el personal y revisión de procesos internos adicional el proceso contó con el involucramiento del principal cliente Plasticaucho en el desarrollo conjunto de innovaciones productivas.

Los resultados evidencian que la formalización de un mapa de procesos facilita la sistematización del conocimiento organizacional, mientras que el fortalecimiento del vínculo comercial con Plasticaucho garantiza la estabilidad y adicional abre oportunidades para la innovación, en este contexto la iniciativa de la empresa Álvaro Naranjo de desarrollar una nueva línea de producto (media sublimada) representa un paso significativo hacia la diferenciación de producto, la colaboración activa de Plasticaucho en este proyecto permitió alinear la innovación con las necesidades del cliente, asegurando su viabilidad y aceptación.

La propuesta del modelo de gestión estratégica basado en recursos demuestra ser viable y beneficiosa para la empresa al considerar la gestión del conocimiento, impulsar la innovación y reforzar las alianzas comerciales como eje para un crecimiento sostenible.

**DESCRIPTORES:** Gestión del conocimiento, Gestión estratégica, Innovación empresarial, Recursos y capacidades.

**Master's Degree in Business Administration with major in Innovation  
and Strategic Management - MBA**

**AUTHOR:** NATA RONQUILLO LIZBETH ISABEL

**TUTOR:** PHD. RIOS PONCE MARCO ANTONIO

**ABSTRACT**

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY ALVARO NARANJO  
LIMITED

This thesis addresses the absence of a strategic management model at Álvaro Naranjo, which has limited the organization's ability to efficiently leverage its internal resources and generate sustainable competitive advantages. In light of this situation, the main objective is to design a strategic management model based on the resource-based view (RBV) theory, which will optimize knowledge management, promote innovation, and strengthen existing commercial relationships. The results show that formalizing a process map facilitates the systematization of organizational knowledge, while strengthening commercial ties with Plasticaucho guarantees stability and opens up opportunities for innovation. In this context, Álvaro Naranjo's initiative to develop a new product line (sublimated media) represents a significant step toward product differentiation. Plasticaucho's active collaboration in this project allowed innovation to be aligned with customer needs, ensuring its viability and acceptance. The proposed resource-based strategic management model proves to be viable and beneficial for the company when considering knowledge management, promoting innovation, and strengthening commercial alliances as the cornerstone for sustainable growth.

**KEYWORDS:** Keywords: business innovation, knowledge management, resources and capabilities, strategic management, ,



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS**

**MASTER'S DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION WITH MAJOR  
IN INNOVATION AND STRATEGIC MANAGEMENT – MBA**

**TITLE: STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY  
ALVARO NARANJO CIA. LTDA**

**AUTHOR: Ing. Lizbeth Nata**

**TUTOR: PhD. Marco Antonio Ríos Ponce**

**INTRODUCCIÓN**

En el contexto actual de alta competitividad y transformación constante las pequeñas y medianas empresas enfrentan el desafío de mantenerse sostenibles en el tiempo, según datos del banco mundial (2022), las pymes representan más del 90% del total de las empresas a nivel global y son responsables aproximadamente del 50% del empleo formal lo que evidencia un rol fundamental en la economía mundial, sin embargo muchas organizaciones operan con estructuras informales o carecen de modelos de gestión estratégicos que les permitan alinear sus recursos internos con objetivos de largo plazo lo que dificulta una toma de decisiones basado en análisis y planificación.

En este escenario, el desarrollo e implementación de modelos de gestión estratégica resulta crucial para impulsar el crecimiento, fomentar la innovación y garantizar la sostenibilidad de las operaciones. El enfoque basado en recursos (RBV, por sus siglas en inglés), propuesto por Barney (1991) y reafirmado por autores recientes como Peteraf y Barney (2021), plantea que las empresas pueden construir ventajas competitivas sostenibles si identifican, desarrollan y aprovechan eficazmente sus recursos y capacidades internas.

La empresa Álvaro Naranjo Cía. Ltda., dedicada a la producción de medias tejidas para botas de caucho enfrenta una limitación estratégica significativa, la ausencia de un modelo de gestión que oriente los procesos la mejora continua, la innovación y sostenibilidad.

En el entorno empresarial actual en donde existe creciente competencia y una demanda constante de diferenciación en los productos, las empresas deben adoptar

enfoques estratégicos que les permitan aprovechar eficazmente sus recursos internos y responder con agilidad al cambio. La falta de un modelo de gestión estratégica limita a la empresa en su capacidad de innovar diversificar y asegurar su continuidad operativa.

Desde una perspectiva teórica la literatura respalda el uso de la teoría basada en recursos (RBV) como una herramienta eficaz para identificar capacidades internas que generar ventajas competitivas. Según Barney et al. (2021), la RBV da un marco sólido para entender que los recursos y capacidades únicos de una empresa pueden ser ventajas competitivas duraderas, y recientes estudios destacan la importancia de la gestión del conocimiento e innovación en las pequeñas y medianas empresas PYMES para mejorar su desempeño organizacional.

### **Formulación del problema**

¿Cómo puede la empresa Álvaro Naranjo desarrollar y proponer un modelo de gestión estratégica basado en la innovación que le permita mejorar su competitividad y desempeño organizacional?

El problema es relevante debido a que una falta de planificación estratégica dificulta la organización interna de la empresa, limita la capacidad para aprovechar oportunidades de mejora y restringe el desarrollo estructurado de iniciativas que fortalezcan la competitividad.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. Antecedentes

El presente marco teórico aborda los conceptos fundamentales para la propuesta de un modelo de gestión estratégica en la compañía Álvaro Naranjo, en el periodo 2024-2026. La gestión estratégica es un proceso clave para garantizar la adaptación de las empresas a un entorno competitivo y cambiante, permitiendo que se alineen con su misión, visión y objetivos organizacionales. En este sentido, la innovación surge como un factor determinante para mantener la competitividad en mercados globalizados. Para contextualizar este estudio, se analizarán las teorías relacionadas con la gestión empresarial, gestión estratégica, la estrategia, la innovación empresarial y los análisis del entorno interno y externo de la empresa.

### Gestión Empresarial

Según Salas et al., (2020) la gestión empresarial ha experimentado una evolución histórica influida por aspectos culturales tanto de Oriente como de Occidente, reflejando el desarrollo humano en diversos sistemas sociales. Esta evolución incluye la mejora en la toma de decisiones, fundamentada en las cuatro funciones clave: planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto permite una gestión empresarial dinámica y adaptativa dentro de un entorno competitivo y globalizado. Además, aunque cada empresa debe diseñar estrategias específicas según sus características y el mercado al que pertenece, existen alternativas genéricas que pueden adoptarse según las necesidades del momento.

Por otro lado, los autores también destacan que la gestión empresarial progresa conforme el ser humano avanza en el desarrollo de tecnologías y relaciones destinadas a optimizar productos y servicios. Las estrategias empresariales consisten en alinear las capacidades internas de la organización con las oportunidades y riesgos del entorno, utilizando herramientas como las matrices FODA, PEEA, BCG, IE, entre otras, ajustadas a los objetivos específicos de la empresa.

## **Estrategia empresarial**

Con respecto a la estrategia empresarial el autor Salas et al., (2020) lo define como:

La forma en la que la organización interactúa con su entorno desarrolla los principales recursos y medios para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, se lo asemeja como un desempeño de gestión consciente y explícito de forma anticipada, pues su finalidad es asegurar el logro de los objetivos determinados por la empresa. Por ende, se puede decir que, la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende que la ventaja competitiva es una de las características diferenciales que le confiere la capacidad para alcanzar rendimientos superiores de manera sostenible en el tiempo. (p.14)

Pensar estratégicamente según Guerra (2021), es la capacidad de pensar estratégicamente radica en la habilidad para explorar el medio, practicar una observación minuciosa y desarrollar un análisis crítico de los factores externos que pueden influir en la toma de decisiones. Este proceso demanda un contacto constante con el entorno y una interacción continua con las personas y organizaciones que lo componen. Asimismo, es fundamental contar con un sistema de información eficiente que permita recopilar, procesar y organizar datos relevantes provenientes del exterior. Dicho sistema se convierte en una herramienta clave para sustentar decisiones estratégicas, ya que proporciona insumos valiosos para evaluar oportunidades, identificar riesgos y diseñar estrategias competitivas. En este sentido, la capacidad de pensar estratégicamente no solo abarca un entendimiento profundo del contexto inmediato, sino también la habilidad para proyectar tendencias y anticipar cambios que puedan impactar a la organización. Este enfoque permite no solo adaptarse a las condiciones externas, sino también aprovecharlas como una ventaja competitiva, promoviendo el crecimiento y fortalecimiento de la organización en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Al abordar el tema de la táctica según Arroyo Valenciano (2023), la táctica es un conjunto sistemático de acciones y operaciones integradas, que se enfocan en cómo la organización puede alcanzar sus objetivos estratégicos. Para que una estrategia se implemente de manera efectiva y eficiente, es crucial que la táctica identifique, según el área de gestión o el segmento estratégico, los desafíos, riesgos y oportunidades que influyen en la

ejecución de la estrategia. Además, es fundamental delinear las acciones y operaciones necesarias para implementar la estrategia, alineándolas con la visión organizacional. Esto implica un enfoque claro en cómo cada acción contribuye al logro de los objetivos estratégicos, asegurando que todos los recursos se utilicen de manera óptima para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno.

A lo que corresponde la alineación estrategia organizacional Vega (2021), ha determinado que la alineación estratégica se asocia positivamente y mejora la productividad y los resultados de las organizaciones a través de la sincronía con los distintos elementos que interactúan en una organización, ejemplo la gestión del recurso humano de las operaciones, etc., adicional se menciona que no hay que dejar de lado la importancia de asociar las estrategias a los objetivos misión y visión organizacional.

El autor Vega (2021) señala que la alineación estratégica es un concepto complejo en el ámbito organizacional, ya que se refiere a la medida en que las necesidades, demandas, metas y estructuras de un componente son coherentes con las de otros componentes dentro de la organización. Esta alineación es fundamental para asegurar que todos los elementos de la organización trabajen en conjunto hacia objetivos comunes, aunque su comprensión y medición pueden resultar desafiantes.

Otro concepto que plantea los autores (Salgado García et al., 2019) acerca de alineación estratégica

Es la actividad encargada de desagregar las funciones y responsabilidades requeridas por la estrategia. En este factor juega un papel importante la comunicación, ya que la información constituye un reflejo del curso de la estrategia a través de la organización. La coordinación, por tanto, debe atender también los pormenores de cada unidad estratégica y dar apoyo al cumplimiento de su parte dentro de la estrategia. (p. 5)

En este contexto es importante citar que es la innovación estratégica y como explica Ferney et al., (2024) mencionan que la innovación estratégica es donde los productos o procesos existentes se mejoran para poder buscar nuevos mercados, los mercados competitivos obligan a las empresas a examinar tipos de estrategias de innovación, Por lo tanto, se ven presionadas a centrarse más en elegir la estrategia de innovación correcta para obtener un alto retorno de la inversión.

Según Ferney et al.( 2024) mencionan que desde inicios del siglo XXI la innovación estratégica ha cobrado gran importancia al salir de un modelo convencional donde se habla de productos, servicios, procesos, modelos de negocios para ingresar a un contexto más globalizado, la innovación estratégica se encuentra en un proceso de crecimiento con diversidad de componentes, variedad de conceptos como temas de administración, orientación estratégica, generación de valor, competitividad y sostenibilidad que ayudara a los empresarios a ver más allá de lo cotidiana e innovar estratégicamente.

En el desarrollo de la investigación, resulta esencial comprender y citar conceptos relacionados con el diagnóstico organizacional, según Rojas et al., (2019)

El diagnóstico organizacional implica analizar los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos con los internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas usando eficientemente los recursos organizacionales.

(p 1)

Los mismos autores Rojas et al, (2019) destacan que para analizar los factores exógenos que determinan el desempeño de una organización, tanto los aspectos positivos como son las oportunidades como los negativos las amenazas, también es de gran utilidad la matriz que evalúa tanto los factores externos como los internos, entre ellos existen la matriz de factores de evaluación y matriz interna de evaluación de factores. El uso de estas matrices permite, luego del análisis, discusión y valoración, sacar conclusiones sobre las oportunidades y amenazas que permiten o dificultan el logro de las metas establecidas, así como la misión y visión del negocio. Los factores externos incluyen: económicos, políticos, legales, gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, ambientales, tecnológicos y competitivos. También ayudan a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Los factores externos son variables fuera del alcance de la organización, pero afectan la gestión interna y, por tanto, deben ser monitoreados y controlados para alinear las estrategias organizacionales con los cambios en el entorno externo, ya sea mediante efectos negativos o viceversa, a través de los beneficios que los factores externos pueden traer. Los factores internos, considerando el análisis de los factores internos, determinarán las fortalezas y debilidades del negocio frente a los competidores y evaluarán la capacidad de aprovechar las oportunidades y luchar contra las amenazas, el conocimiento y la capacidad de poseer. elementos internos. Las fortalezas de la

organización demostrarán su superioridad sobre los competidores, porque se consolidarán en una ventaja competitiva.

### **Modelo de gestión estratégica**

La gestión estratégica según Nova et al, (2020) es un componente clave para el éxito organizacional, ya que puede impactar de manera positiva en el logro de objetivos y en la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la organización. Para implementar estos procesos, es fundamental utilizar modelos y metodologías de gestión estratégica que orienten los esfuerzos y compromisos hacia el futuro de las empresas, para lograr resultados favorables tras los períodos de evaluación. Además, es importante contar con herramientas tecnológicas que respalden y faciliten el normal desarrollo.

Los autores Hernández y Vargas (2020) afirmaron que la gestión estratégica es identificar las partes importantes de los planes, estrategias, actividades, tareas de la empresa, lo que permitirá establecer metas y tareas que beneficiarán el desarrollo de la empresa, por lo que la dirección debe iniciar y continuar este proceso para poder crecer y desarrollar su negocio o empresa.

El autor Prieto & Ingrid, (2019), sostiene que, en la gerencia moderna, la gestión estratégica organizacional debe basarse en decisiones sólidas. En este contexto, el diagnóstico empresarial se presenta como una herramienta clave, ya que permite identificar, formular y evaluar estrategias adecuadas para cada empresa. Este enfoque asegura que las decisiones tomadas estén fundamentadas en un análisis profundo de la situación de la organización, lo que facilita la implementación de estrategias efectivas.

Prieto & Ingrid (2019), afirman que la gestión del conocimiento organizacional está íntimamente vinculada a varias áreas de gestión en las empresas, incluyendo la gestión de la innovación, la gestión de operaciones y la gestión estratégica. La gestión de la innovación se centra en llevar al mercado nuevas ideas o invenciones, abarcando productos, procesos o métodos operativos, La gestión de operaciones se enfoca en maximizar la eficiencia de los factores de producción para agregar valor, priorizando el incremento de la productividad del talento humano a través de estrategias de mejora constante y la identificación de restricciones en el sistema. Esto contribuye a una toma de decisiones más estratégica en aspectos como la optimización de sistemas operativos, la distribución de recursos y el impulso de la innovación. Por otro lado, la gestión

estratégica, mediante herramientas como el Balanced Scorecard, facilita la integración de objetivos a corto y largo plazo, garantizando una administración eficaz de los sistemas productivos.

Para el autor Palacios Rodríguez, (2020) la planificación estratégica emerge en la década de los setenta formulando estrategias para posicionar a las empresas en el mercado, ya en la década de los ochenta nace la dirección estratégica buscando la independencia entre estrategia y organización, dando paso en la década de los noventa a la dirección estratégica en busca de un modelo de integración basado en la orientación al mercado y la mejora continua al estilo organizacional japonés, En el año dos mil, surgieron nuevas tecnologías que generaron un gran impacto y alteraciones en los ámbitos político, económico, social y cultural. Además, estas tecnologías transformaron las prácticas de administración, organización y gestión tanto en entidades públicas como privadas, hasta nuestros días.

De acuerdo con Rojas et al. (2019), el planeamiento estratégico se fundamenta en la visión, misión y objetivos principales de una organización. La visión proyecta el objetivo futuro, superando aspectos financieros, mientras que la misión describe la esencia y razón de ser de la empresa. Este proceso se desarrolla en tres fases: corporativa (definición de misión, visión y objetivos), funcional (despliegue de proyectos estratégicos) y operativa (implementación de planes de acción). Para su ejecución, es crucial realizar un análisis interno y externo, utilizando herramientas como las 5 fuerzas de Porter o el análisis FODA, que sirven como base para otros planes estratégicos.

### **Modelo basado en recursos RBV**

La teoría basada en los recursos propuesta por Jay Barney. (1991), plantea que la principal fuente de competitividad de una empresa son sus recursos internos lo cual permite influir en el mercado mediante la innovación, el desarrollo de nuevos productos y la gestión del conocimiento organizacional, el autor manifiesta que para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenible sus recursos deben cumplir con cuatro características, ser valiosos, raros, inimitables, y no sustituibles.

El autor Jay Barney. (1991), sostiene que un recurso es valioso cuando ayuda a la empresa a mejorar su eficiencia y eficacia mediante estrategias efectivas, adicional debe ser raro es decir que pocas empresas lo posean para poder generar una ventaja diferencial. La

inimitabilidad se refiere a la dificultad que tienen los competidores en replicar el recurso debido a condiciones históricas únicas, o un contexto social particular y finalmente los recursos deben ser no sustituibles lo que significa que no existan recursos que puedan ser reemplazados fácilmente, ejemplos patentes tecnologías exclusivas o relaciones estratégicas.

Pinto Jiménez. (2020), subraya que la teoría basada en recursos (RBV) ha sido aplicada en diversos sectores, especialmente en el tecnológico, aquí empresas como Apple y Google han forjado ventajas competitivas destacables al capitalizar sus activos únicos. Apple por ejemplo brilla por su diseño elegante, interfaces intuitivas y la perfecta integración de su ecosistema, mientras que Google se distingue por la precisión de su algoritmo de búsqueda y su amplio repositorio de datos. Estos casos ilustran como la explotación de recursos intangibles y la innovación constante son pilares fundamentales para sostener una ventaja competitiva en mercados que evolucionan a gran velocidad.

### **Innovación estratégica**

Arzola et al, (2019) explica que el proceso de innovación “en el actual contexto de cambio turbulento la innovación se ha convertido en un elemento clave en la empresa dado que constituye la principal fórmula para asegurarse la supervivencia a largo plazo y unos buenos resultados económicos” (p.206).

Según Arzola et al. (2019), el modelo de gestión de Kaplan y Norton sobresale la importancia de la innovación como estrategia operativa fundamental para alcanzar la competitividad. La estrategia se enfoca en optimizar la eficiencia mediante inversiones en procesos y en el desarrollo del talento humano, cumpliendo con estándares de calidad, competir en costos y tiempos de entrega, y asegurando la sostenibilidad de las Pymes en países en desarrollo. Basado en los cuatro pilares del Balanced Scorecard, el modelo incorpora la gestión de la innovación mediante tres fases clave: identificación de oportunidades, gestión del portafolio de proyectos y diseño, lanzamiento de nuevos productos, priorizando decisiones estratégicas para un control efectivo en cada fase.

Es importante mencionar como la innovación debe de actuar en tiempos de incertidumbre y el autor Barrios, (2020) indica que innovar en tiempos de incertidumbre significa gestionar proyectos de innovación y al mismo tiempo desarrollar planes de negocio para productos, servicios y procesos. Además, su gestión depende del uso de diferentes

métodos de desarrollo innovadores; identificar las características, prácticas y enfoques en una empresa según su uso del capital humano. Teniendo en cuenta la incertidumbre provocada por un alto crecimiento, recesión económica o crisis, antes de actuar es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual, que mostrará las variables externas que han afectado a la empresa.

### **Competitividad y desempeño organizacional**

Para la elaboración del proyecto de titulación es fundamental conocer que es la competitividad y desempeño en las organizaciones y los autores Martínez et al, (2021) manifiestan que ante los desafíos que enfrentan las organizaciones en un mundo cada vez más competitivo, existe la necesidad de adaptarse al cambio creando ventajas sostenibles y encontrando herramientas que les permitan monitorear y medir continuamente su desempeño para apoyar la gestión y la toma de decisiones. La productividad depende en gran medida de la capacidad de una organización para afrontar los desafíos que plantea el entorno empresarial. Por ello, medirlo es una prioridad para obtener información útil, relevante y confiable que permita a los líderes desarrollar acciones estratégicas que mejoren la eficiencia y la competitividad, la eficacia organizacional es uno de los conceptos más importantes en la gestión estratégica y por supuesto en las organizaciones.

El autor Nagles García et al, (2020) menciona que “Comprender las necesidades y deseos de los consumidores ha sido una fuente importante de éxito para organizaciones. Las empresas necesitan cada vez más innovaciones para participar en la competitividad del nuevo mercado. Los consumidores conscientes exigen productos y servicios de calidad” (p. 389).

#### **1.2. Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Qué modelo de gestión estratégica basado en la innovación es adecuado para mejorar la competitividad y el desempeño de la compañía Álvaro Naranjo en el período 2024-2026?
- ✓ ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas del entorno micro y macro que afectan la competitividad de la compañía Álvaro Naranjo?

- ✓ ¿Cuáles son las áreas de la compañía Álvaro Naranjo con mayor potencial de innovación que pueden fortalecer su modelo de gestión estratégica?
- ✓ ¿Cómo puede la empresa Álvaro Naranjo diseñar un modelo de gestión estratégica que integre la innovación como eje central y mantenga la alineación con su visión y misión corporativa?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para implementar un modelo de gestión estratégica que optimice la competitividad y el rendimiento organizacional de la empresa Álvaro Naranjo?

### **1.3. Objetivos**

#### ***General***

Proponer un modelo de gestión estratégica en la compañía Álvaro Naranjo periodo 2024 al 2026.

#### ***Específicos***

- ✚ Analizar el micro y macroentorno de la compañía Álvaro Naranjo.
- ✚ Identificar y analizar las áreas clave de innovación dentro de la empresa
- ✚ Desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en la innovación y alineado con la visión y misión de la empresa.
- ✚ Comprobar la efectividad del modelo de gestión estratégica propuesto mediante análisis financiero e indicadores de desempeño organizacional.

### **1.4. Hipótesis o pregunta(s) científica(s)**

#### **Pregunta Científica:**

¿Cómo afectan las condiciones del entorno macro y micro a la competitividad de la compañía Álvaro Naranjo?

¿Qué tipo de innovaciones (de productos, procesos) tienen mayor impacto en la competitividad y el crecimiento de la empresa?

¿Cuáles son los componentes clave de un modelo de gestión estratégica centrado en la innovación que esté alineado con la visión y misión de la empresa Álvaro Naranjo?

¿Qué estrategias específicas se pueden proponer para asegurar la efectividad del modelo de gestión estratégica basado en la innovación en la empresa Álvaro Naranjo?

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, el cual integra elementos de los métodos cualitativo y cuantitativo con el objetivo de ofrecer una comprensión más completa, profunda y contextual del problema de estudio. Esta elección se justifica debido a la naturaleza del fenómeno investigado: la necesidad de desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en la innovación, que requiere tanto del análisis interpretativo de la situación interna de la empresa como del uso de datos objetivos y medibles para fundamentar la propuesta.

Según Creswell (2014), el enfoque mixto combina procedimientos de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos dentro de un mismo estudio, lo que permite una integración más robusta de los hallazgos. De igual manera, los autores Hernández et al., (2010) afirman que esta metodología es útil cuando se requiere contrastar, corroborar o enriquecer los resultados obtenidos mediante la combinación de distintos métodos, aumentando así la validez y profundidad del análisis.

#### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo se enfoca en comprender los significados, percepciones, experiencias y dinámicas internas de la empresa Alvaro Naranjo para ello se aplicarán entrevistas semiestructuradas a actores clave de la organización como la parte gerencial y personal de producción con el fin de identificar sus criterios de toma de decisiones, visión estratégica, capacidades y apertura hacia procesos de innovación.

Como indica el autor Galarza, (2020) el enfoque cualitativo permite abordar el objeto de estudio desde una perspectiva interpretativa, considerando el contexto y la subjetividad de los participantes. Bunge, (1969) por su parte, sostiene que la investigación científica debe partir del conocimiento profundo del entorno, para generar propuestas aplicables a realidades complejas como las de las organizaciones productivas.

#### **Enfoque cuantitativo**

El componente cuantitativo se usará para analizar datos numéricos relevantes que sustenten la propuesta como los costos de producción, proyecciones de rentabilidad e indicadores de gestión. Estos datos permiten fundamentar de manera objetiva la

viabilidad del modelo estratégico propuesto y estimar el impacto económico de la implementación de productos innovadores, como la media sublimada. Para aquello se usará como instrumento una ficha de registro estructurada, diseñada para recopilar información relevante de tipo financiero y operativo proveniente de los registros internos de la empresa Álvaro Naranjo Cía. Ltda.

De acuerdo con los autores Hernández et al., (2010) el enfoque cuantitativo se caracteriza por su carácter sistemático y por permitir la medición de variables, así como el análisis de relaciones causales entre ellas. Su propósito es explicar fenómenos a través de la recolección y análisis de datos estadísticos, lo cual es fundamental en estudios aplicados al ámbito empresarial.

### **2.1. Diseño de Investigación**

La presente investigación explora y describe la situación estratégica actual de la empresa Álvaro Naranjo Cía. Ltda., con el objetivo de proponer un modelo de gestión basado en innovación. Se busca explorar las percepciones, capacidades internas, motivaciones y barreras que condicionan la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. Al mismo tiempo, se pretende describir con claridad la estructura organizativa, los procesos de producción, la relación con el cliente principal, y los datos económicos relevantes como costos, márgenes y proyecciones.

Este enfoque permite comprender de forma integral el contexto empresarial, partiendo de la interpretación de información cualitativa obtenida a través de entrevistas, y complementándola con datos cuantitativos provenientes de registros internos. De acuerdo con los autores Hernández et al., (2010) la combinación de acciones exploratorias y descriptivas permite identificar patrones, comprender causas y representar la realidad de manera detallada, facilitando el diseño de estrategias concretas.

### **2.2. Población y Muestra**

Tal como señala el autor Robles (2019), la población se refiere al conjunto completo de personas, objetos, eventos o unidades que son de interés para un estudio, mientras que la muestra representa una parte de ese conjunto que se selecciona para su análisis.

Este estudio se hará en la empresa Álvaro Naranjo CIA LTDA con la gerencia y

personal administrativo. Además, haremos un censo para obtener información valiosa que nos ayude a comprender mejor la realidad de la empresa.

✚ Se determina para el estudio la población total, que se detalla a continuación:

Tabla 1  
*Población de investigación*

<b>TIPO</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
<b>Gerencia</b>	Gerente General	Álvaro Naranjo
<b>Administrativo</b>	Jefe Producción	Carlos Nata
<b>Administrativo</b>	Contabilidad	Doris Sánchez
<b>Administrativo</b>	Administración	Mireya Ulloa

Este estudio no requiere el cálculo de una muestra, ya que se trabajará con la totalidad de la población debido a su carácter finito.

### **2.3. Recopilación de Datos**

Las técnicas de recopilación de datos son las que informan lógicamente y ordenadamente, dando a conocer la opinión de la población en relación particular del tema de investigación. (López Tejeda & Pérez Guarachi, 2020, p.1)

Para el estudio se recopilarán datos con el objetivo de proponer un modelo de gestión estratégica para la compañía Álvaro Naranjo Cía. Ltda. La información se levantará a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a la gerencia y personal administrativo, enfocadas en aspectos estratégicos e innovadores. Además, se aplicará una ficha de registro estructurada con el fin de cuantificar datos relacionados con recursos, capacidades internas, procesos y costos de producción, lo cual permitirá complementar el análisis desde una dimensión cuantitativa.

El proceso estará a cargo de la investigadora Lizbeth Nata y se llevará a cabo una única vez durante el mes de enero de 2025, en días laborables. La elección de esta metodología

responde a la necesidad de conocer tanto percepciones y experiencias dentro del entorno organizacional, como variables medibles que sustenten el diagnóstico, lo que permitirá un análisis integral y fundamentado de la situación de la empresa.

Tabla 2  
*Recopilación de datos*

PREGUNTAS	ESPECIFICACIONES
1. ¿PARA QUE?	Proponer un modelo de gestión estratégica
2. ¿A QUE PERSONAS O SUJETOS?	Gerencia y Administrativos
3. ¿SOBRE QUE ASPECTOS?	estrategias e innovación
4. ¿QUIÉN?	Lizbeth Nata
5. ¿A QUIENES?	Personal Administrativo
6. ¿CUÁNDO?	Enero 2025
7. ¿DÓNDE?	EMPRESA ALVARO NARANAJO
8. ¿CUNTAS VECES?	Una vez
9. ¿CON QUE TECNICAS DE RECOLECCION?	Entrevista semiestructurada
10. ¿EN QUE SITUACIÓN?	Días Laborables

#### **2.4. Instrumentos y Herramientas**

Para comprender a fondo la situación de la compañía Álvaro Naranjo y diseñar una propuesta estratégica fundamentada, se han seleccionado dos instrumentos de recolección de información: la entrevista semiestructurada y la ficha de registro estructurada.

La entrevista semiestructurada será el principal instrumento cualitativo, permitiendo obtener datos enriquecedores que brindan una visión clara sobre factores externos e internos que influyen en la gestión estratégica de la empresa. El guion de la entrevista ha sido estructurado en torno a cinco categorías clave: macroentorno, microentorno, innovación, dirección estratégica y desempeño organizacional. Estas categorías permiten abordar temas como el impacto de los costos de la materia prima, la relación con Plasticaucho Industrial, el potencial de innovación, la planificación estratégica y los elementos que afectan el desempeño operativo. Las preguntas están orientadas a captar la visión de los directivos sobre las oportunidades y retos actuales, así como a identificar estrategias para reducir el riesgo, fortalecer la competitividad y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

De forma complementaria, la ficha de registro estructurada actúa como instrumento cuantitativo, diseñada para recopilar información objetiva y medible relacionada con procesos internos, indicadores de producción y rentabilidad. Su uso permitirá contrastar

y respaldar los hallazgos cualitativos, fortaleciendo así la validez del análisis. La información recabada a través de ambos instrumentos servirá como base para la construcción del modelo de gestión estratégica propuesto en este estudio.

Tabla 3  
*Guion de entrevista semiestructurada*

VARIABLES	PREGUNTA
Macroentorno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué impacto tienen los costos de materias primas (hilos) en la producción de la media tejida?</li> <li>2. ¿Qué percepciones tiene el sector agrícola sobre las botas de caucho y, por ende, sobre su componente interno, la media tejida?</li> <li>3. ¿Existen barreras legales o arancelarias que limiten una potencial expansión a otros mercados?</li> </ol>
Microentorno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo describiría la relación de Álvaro Naranjo con Plasticaucho Industrial?</li> <li>2. ¿Qué estrategias se han utilizado para garantizar la calidad y cumplimiento de los requerimientos del cliente?</li> <li>3. ¿Cómo considera que el mercado de botas de caucho está evolucionando y qué implicaciones tiene para Álvaro Naranjo?</li> <li>4. ¿Conoce alguna empresa que produzca productos similares, ya sea a nivel local o internacional?</li> </ol>
Innovación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué áreas del proceso de producción considera más susceptibles de mejora a través de la innovación?</li> <li>2. ¿Cómo promueve la empresa la</li> </ol>

	<p>generación de ideas innovadoras entre sus colaboradores?</p> <p>3. ¿Existen ejemplos de innovación en el pasado que hayan tenido un impacto significativo en la eficiencia o calidad del producto?</p>
Dirección estratégica	<p>1. ¿Qué estrategias se han planteado para reducir riesgos asociados a la dependencia de un único cliente?</p> <p>2. ¿Qué tan alineadas están las operaciones actuales con los objetivos de largo plazo de la empresa?</p> <p>3. ¿Qué tan importante considera la dirección el ingreso a nuevos mercados o la diversificación de productos?</p>
Desempeño	<p>1. ¿Cómo mide la satisfacción del cliente (Plasticaucho Industrial) con los productos entregados?</p> <p>2. ¿Qué procesos internos se consideran más críticos para el desempeño organizacional?</p> <p>3. ¿Se han identificado cuellos de botella o áreas de mejora en el flujo de producción?</p>

Tabla 4  
 Ficha Registro Estructurada

<b>Categoría</b>	<b>Indicador / Dato Requerido</b>
<b><i>Costos de Producción</i></b>	Costo MP (Hilo)
	Costo de Mano de Obra
	Gastos Indirectos
<b><i>Volumen de Producción</i></b>	Pares Producidos anuales
	Capacidad instalada producción
<b><i>Ventas e Ingresos</i></b>	Precio de venta por par
	Total, mensual facturado
<b><i>Rentabilidad Esperada</i></b>	Porcentaje de rentabilidad proyectada
<b><i>Punto Equilibrio</i></b>	Costos fijos
	Costos variables
	Nivel de ventas
<b><i>Indicadores de gestión</i></b>	Entregas anuales
	Producto rechazado
	Tiempos de entrega
<b><i>Innovación</i></b>	Tempo de ejecución

## 2.5. Procedimientos

Para la recopilación de datos se siguieron los siguientes pasos:

### ✓ **Diseño del instrumento de recolección de datos**

Se elaboró un guion de entrevista semiestructurada dirigida a los integrantes de la compañía Álvaro Naranjo. Este guion se diseñó con el propósito de abordar puntos claves acerca del entorno de la empresa, la gestión estratégica, las áreas de innovación y los procesos internos de la organización. Además, se diseñó una ficha de registro estructurada con el fin de recopilar datos cuantitativos relevantes relacionados con costos de producción, volúmenes de fabricación, indicadores de desempeño y aspectos financieros necesarios para calcular métricas como el punto de equilibrio, retorno de inversión y eficiencia operativa.

### ✓ **Selección de participantes**

Los participantes principales fueron el gerente general, Sr. Álvaro Naranjo, y el jefe de producción, Sr. Carlos Nata. Se consideraron a estas personas debido al conocimiento profundo que poseen sobre los procesos productivos, las áreas funcionales de la compañía y las perspectivas estratégicas del negocio.

### ✓ **Aplicación de la entrevista semiestructurada**

La entrevista se llevó a cabo el día 09.01.2025 en la ciudad de Ambato, donde se encuentra ubicada la empresa Álvaro Naranjo. Los participantes ya mencionados respondieron de manera abierta a todas las preguntas del guion, permitiendo obtener información sobre el entorno interno y externo, las oportunidades de innovación, y la visión estratégica de la empresa.

### ✓ **Observación directa del proceso productivo y áreas de la empresa**

Se observaron las áreas de producción y administración de la empresa con el objetivo de comprender las operaciones clave, identificar posibles áreas de mejora e innovación, y validar la información recopilada en las entrevistas. Como parte del proceso de recolección de datos, se registraron también los tiempos asociados a las etapas de fabricación de la media tejida.

### ✓ **Aplicación de la ficha de registro estructurada**

La ficha de registro estructurada fue aplicada durante la misma jornada de recolección de datos. Permitted documentar aspectos cuantitativos como el costo por par producido, costo de materias primas (como el hilo de poliéster), costos de mano de obra, consumo energético, capacidad instalada y volúmenes de producción mensuales. También se incluyeron indicadores clave como el porcentaje de cumplimiento de entregas, control de calidad, número de reclamos por defectos, y métricas relacionadas con la rentabilidad proyectada y la eficiencia operativa. Esta herramienta fue esencial para el análisis financiero posterior y para fundamentar la viabilidad del modelo estratégico propuesto.

## 2.6. Análisis de Datos

El análisis de datos del presente estudio tiene un enfoque cualitativo debido a que el objetivo principal es comprender a profundidad la situación actual de la compañía y sus aspectos fuertes para la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en innovación. El instrumento que se utilizó fue la entrevista semiestructurada en donde se recolectó información directamente de la gerencia y el jefe de producción garantizando una visión detallada acerca de la percepción del entorno, innovación y estrategias.

Los datos fueron procesados y analizados usando el software ATLAS TI, que es una herramienta especializada en análisis cualitativos de datos textuales, mediante este software se realizó una codificación de los discursos identificando patrones categorías y relaciones entre los conceptos expresados por las personas entrevistadas, esta metodología permitió validar la información de manera estructurada y objetiva asegurando la validez de la interacción que se mantuvo en la entrevista.

El análisis aplicado será el análisis de discurso, el cual implica la interpretación de los argumentos y perspectivas expresados por los entrevistados, este análisis nos permitió identificar las expectativas y preocupaciones del tema de innovación y los elementos considerados en un modelo de gestión estratégica. Entre los principales ejes se encuentran la necesidad de diversificación en productos, la excelente relación con su cliente Plasticaucho Industrial, oportunidades de mejora en procesos y la posibilidad de fabricar una media sublimada como un primer paso hacia la innovación.

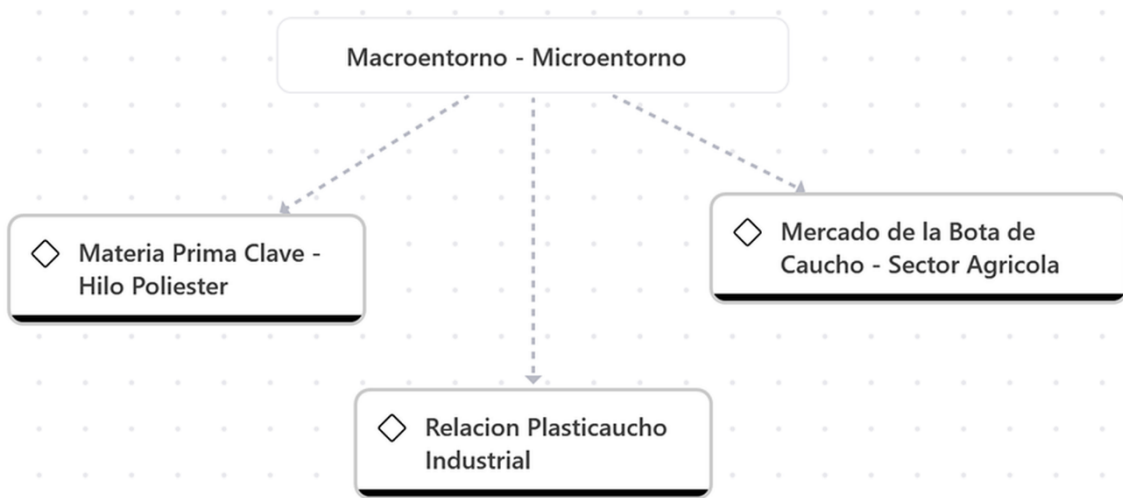
### Análisis de datos frente a preguntas de investigación

#### ¿Cómo afectan las condiciones del entorno macro y micro a la competitividad de la compañía Álvaro Naranjo?

Tabla 5  
*Variables*

Macroentorno	Microentorno
Sector Agrícola – Hilo Poliéster	Relación Plasticaucho Industrial

Figura 1  
*Entorno empresarial*



Para llevar a cabo el análisis de los resultados es relevante comprender la importancia del entorno empresarial, según los autores Esparza et al (2024), el entorno empresarial no solo influye en las decisiones de la empresa, también afecta al desempeño y resultados, el entorno empresarial abarca lo que es el macroentorno y microentorno, analizar estas variables implica encontrar hallazgos para aplicarlos en el desempeño de la organización.

A lo que corresponde la compañía Álvaro Naranjo se dedica únicamente a la producción de media tejida que se usa como forro interno de la bota de caucho producida por la empresa Plasticaucho Industrial. La condición de la compañía de ser proveedor exclusivo les garantiza estabilidad operativa y financiera considerando también el riesgo de depender de un solo cliente. A continuación, se analiza los factores del macro y microentorno y como estos afecta a su competitividad.

### ***Análisis Macroentorno***

#### ***Materia prima clave – hilo importado***

A lo que corresponde el impacto de los costos de la materia prima en la producción se identificó que la compañía utiliza hilo poliéster importado como materia prima principal no se registra incremento en los costos de importación lo que ha permitido mantener precios estables sin embargo existe la posibilidad de que si incrementan estos costos se renegocie los precios de venta con Plasticaucho Industrial, a lo que corresponde calidad

del hilo en cada lote importando se ha evidenciado variaciones de la calidad lo que ha ocasionado mínimos fallos en el proceso productivo.

### ***Percepción del sector agrícola sobre las botas de caucho***

Afirman que el sector agrícola es el mercado principal para la bota de caucho existen otros mercados como el de la construcción, pero a donde se dirige más el producto por la experiencia y años trabajando han evidenciado que es el agrícola, el factor climático como las lluvias impactan directamente en la demanda del producto, periodos de sequía afectan la producción de las botas de caucho y por ende la producción de la media tejida.

### ***Barreras para la expansión de nuevos mercados***

La compañía Alvaro Naranjo en virtud de un acuerdo actúa como proveedor exclusivo de Plasticaucho Industrial, no se ha considerado la expansión hacia nuevos mercados, sin embargo la dependencia de un único cliente representa un riesgo.







### ***Análisis Microentorno***

#### ***Relación con Plasticaucho Industrial***




La relación que existe actualmente entre la compañía Álvaro Naranjo y Plasticaucho Industrial se considera excelente existe una comunicación fluida y procesos planteados bien establecidos entre ambos, cualquier sugerencia propuesta por las partes existe la confianza para analizarla. Cada seis meses se realizan evaluaciones relacionadas con el control de calidad, y se le ha calificado a la empresa como proveedor confiable en los últimos 10 años. A lo que corresponde estrategias de calidad y cumplimientos de requerimientos, Plasticaucho Industrial y Álvaro Naranjo conjuntamente trabajan cada seis meses en proyectos de mejora lo que garantiza cumplimiento de estándares de calidad solicitada por Plasticaucho, actualmente se está analizando la posibilidad de producir un nuevo tipo de producto media sublimada lo que podría representar su paso en innovación en producto.

## Análisis PESTEL



Tabla 6  
*Pestel*

 <b>Político</b> <i>Importación</i>	 <b>Económico</b> <i>Inflación</i>	 <b>Social</b> <i>Sector Agrícola</i>
 <b>Tecnológico</b> <i>Automatización</i>	 <b>Ecológico</b> <i>Clima</i>	 <b>Legal</b> <i>Normativas</i>

### Político

-  La compañía Álvaro Naranjo no enfrenta restricciones políticas ni regulaciones complejas al vender su producto debido a que opera en el mismo país que su cliente Plasticaucho Industrial, a diferencia de otras empresas que dependen de múltiples clientes en distintos mercados.
-  La materia prima clave para la producción es el hilo poliéster, que es importado esto significa que la compañía Álvaro Naranjo podría experimentar conflictos políticos, inestabilidad gubernamental lo que podría afectar la disponibilidad de la materia prima.
-  Tener que cuenta que el país exportador del hilo como en todo país podría sufrir cambios en su política comercial, aumento de impuestos, lo que ocasionaría aumento del costo de la materia prima, el comercio internacional es dinámico y dependen de acuerdos entre países, tarifas arancelarias, etc.

### Económico

-  Actualmente el costo de la materia prima (Hilo Poliéster) se ha mantenido estable, pero aquello podría variar por distintos factores ejemplo inflación y costos de importación, lo que ocasiona que la empresa Álvaro Naranjo siempre este atenta a este tema.
-  En cuestión de precios de venta la compañía Álvaro Naranjo no tiene el control

sobre la fijación de precios, debido a que se opera bajo un modelo de exclusividad con su cliente Plasticaucho dichos precios se acuerdan bajo un análisis en conjunto la ventaja es que se asegura en su flujo de ingresos y la desventaja que no tiene propia decisión en el tema.

## **Social**

- ✚ El sector agrícola es el principal nicho de mercado de la bota de caucho lo que brinda a la compañía Álvaro Naranjo una oportunidad de posicionamiento con su producto forro de media. La gente del campo depende de este tipo de calzado por actividades que realizan en condiciones de humedad, lluvia, lodo o terrenos difíciles, lo que convierte a la bota de caucho en un producto esencial para la labor diaria de esta gente.
- ✚ A largo plazo se analiza la posible afectación de la demanda de botas de caucho debido a que existe la tendencia a la reducción de la mano de obra en la agricultura, los jóvenes ahora buscan iniciar sus actividades laborales en sectores industriales, tecnológicos lo que ocasiona envejecimiento en la población agrícola y por ende disminución progresiva de trabajadores en el campo.
- ✚ La compañía Álvaro Naranjo percibe la calidad de las botas de caucho, aunque la empresa no las fabrica directamente, la calidad de la media tejida puede influir en la comodidad y satisfacción del cliente final, una percepción negativa podría afectar directamente a la demanda del producto principal y, por ende, a la compañía Álvaro Naranjo.

## **Tecnológico**

- ✚ La empresa Álvaro Naranjo cuenta con maquinaria propia para la producción del producto lo que permite tener una estabilidad operativa y no depender de terceros para la fabricación de la media tejida sin embargo se identifica que no va a existir inversión en tecnologías avanzadas que permita optimizar procesos o mejorar el producto, esta falta de modernización se podría convertir en un limitante en temas de eficiencia y productividad.
- ✚ Uno de los principales retos tecnológicos de la empresa es la falta de

automatización en detección de variaciones de calidad del hilo poliéster, actualmente se inspeccionan manualmente, generando riesgos de errores y defectos en la producción y afectando en la calidad de presentación del producto final.

- ✚ La empresa Álvaro Naranjo busca una oportunidad de innovación, desarrollar medias sublimadas, lo que representa valor agregado en diseño y diferenciación de producto sin embargo para este proyecto, se debe analizar la posibilidad de inversión en maquinaria o automatizaciones tecnológicas a las existentes, lo que permitirá diversificar la oferta de productos.

### **Ecológicos**

- ✚ Dentro de este tema únicamente se puede mencionar la variabilidad climática (lluvias, sequías) impacta directamente en la producción y demanda de la bota de caucho y por ende afectando también la producción de la media tejida que fabrica la compañía Álvaro Naranjo
- ✚ La empresa Álvaro Naranjo no menciona estrategias de responsabilidad ambiental o practicas ecológicas en los procesos y por ende no se identifica esfuerzos para reducir el impacto ambiental.

### **Legales**

- ✚ En temas de expansión de mercado no existen barreras arancelarias ni regulaciones que restrinjan esta posibilidad sin embargo la compañía Álvaro Naranjo no tiene en mente esta posibilidad debido a la relación exclusiva que se tiene con Plasticaucho Industrial.
- ✚ Actualmente, la compañía Álvaro Naranjo trabaja cumpliendo las normativas vigentes del país, hasta hoy no se han presentado problemas, lo que indica un manejo de las obligaciones legales.

### ***Competencia en producción***

En la provincia existen dos empresas que fabrican forro de media, pero la empresa Álvaro Naranjo es el único proveedor de Plasticaucho industrial, este acuerdo que existe le otorga

una ventaja competitiva, pero del mismo modo limita su capacidad de expansión con otros clientes.

### ***Resultado desde el enfoque macro y microeconómico***

Dando respuesta al objetivo de la investigación análisis del entorno macro y micro económico de la compañía Álvaro Naranjo revela que, el análisis macroentorno indica que los costos de la materia prima del hilo poliéster importado no ha existido variaciones en el precio sin embargo en el caso de existir incrementos en los costos tienen la posibilidad de negociar con su cliente exclusivo Plasticaucho Industrial, este factor proporciona cierta estabilidad financiera aunque se puede concluir también que limita su capacidad de reacción antes cambios bruscos en el mercado.

El macroentorno es la percepción del sector agrícola de las botas de caucho, donde los agricultores son los principales consumidores, la demanda del producto está ligada a las condiciones climáticas porque los periodos de lluvia favorecen su comercialización, y eventos climáticos extremos como las sequias pueden afectar negativamente la producción y las ventas. En cuanto a la expansión a nuevos mercados la empresa no ha levantado un análisis detallado acerca del tema debido a la exclusividad como proveedor de Plasticaucho, el riesgo que implica resalta la necesidad de crear estrategias para poder mitigar un posible negativo impacto

A lo que corresponde el microentorno la relación que existe entre Plasticaucho Industrial y la compañía Álvaro Naranjo es sólida y se basa en confianza y colaboración. Las empresas trabajan en conjunto en proyectos de mejora cada seis meses lo que garantiza el cumplimiento de estándares de calidad y la optimización continua de procesos. La empresa quiere aumentar su capacidad de producción explorando oportunidades para fabricar una media tejida que actualmente Plasticaucho importa desde Italia, esto podría representar una ventaja competitiva.

Se resalta que el mercado de botas de caucho está concentrado en el sector agrícola y se analizan desafíos a largo plazo como el cambio generacional en la agricultura, aunque la demanda parece estable, la compañía Álvaro Naranjo debe considerar estrategias por cambios en el comportamiento del mercado.

Finalmente en términos de competencia en la provincia existen empresas que fabrican

productos similares, Álvaro Naranjo mantiene tranquilidad por mantener una posición privilegiada como proveedor exclusivo de Plasticaucho, sin embargo esta dependencia exclusiva implica riesgos ya que cualquier cambio que su cliente realice podría afectar directamente la estabilidad de la empresa, con este contexto diversificar clientes y mercados podrían ser alternativas para fortalecer su posición en la industria.

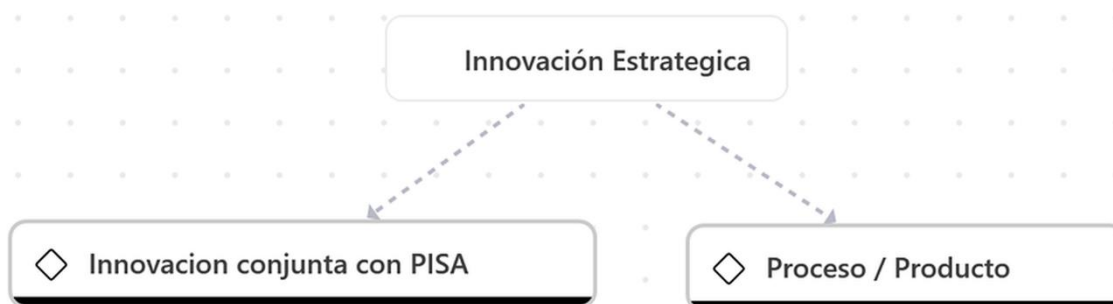
Estos hallazgos refuerzan la necesidad de un modelo de gestión estratégica que permita a la compañía Álvaro Naranjo mitigar riesgos aprovecha oportunidades de innovación y fortalecer su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

**¿Qué tipo de innovaciones (productos, procesos) tienen mayor impacto en la competitividad y el crecimiento de la empresa?**

Tabla 7  
*Variables*

Innovación
Procesos – Productos

Figura 2  
*Innovación*



Este análisis busca identificar los tipos de innovaciones que se podría explotar en la compañía Álvaro Naranjo, ya sea en productos o procesos y tener mayor impacto en su competitividad. Según el pensamiento de los autores Munera Zapata et al., (2022) en los últimos cinco años las organizaciones se mueven por la competitividad y la innovación es un componente esencial en el ámbito del desarrollo competitivo en el entorno socioeconómico.

A raíz de la entrevista realizada a los directivos de la compañía Álvaro Naranjo y la observación del entorno productivo se identificó aspectos claves de innovación.

### **Innovación de Productos**

La empresa se encuentra en una fase inicial de innovación y quieren dar el primer paso a través de un producto, la propuesta es la producción de una media sublimada (con colores) lo que representaría un cambio significativo frente a su media tejida clásica, sin embargo, el desarrollo de esta innovación se encuentra en etapa de análisis y evaluación, como se ha venido comentando se cuenta con el apoyo de su aliado Plasticaucho Industrial para arrancar con el desarrollo. El impacto de este tipo de innovación en aspectos de competitividad y crecimiento sería significativo ya que permite diversificar su oferta y potencialmente mejorar su propuesta de valor a su cliente exclusivo Plasticaucho Industrial sabiendo que no se podrá vender a otros clientes el verdadero impacto del proyecto dependerá de la aceptación de su único cliente.

### ***Resultado de análisis de innovación***

Este análisis muestra la importancia de la innovación en las organizaciones, a lo que corresponde la compañía Álvaro Naranjo el innovar en sus productos permitirá diversificar su oferta y dar su primer paso hacia la innovación. El proyecto que se busca iniciar es la elaboración de una media sublimada con el apoyo de su cliente Plasticaucho Industrial, actualmente este producto es importado por Plasticaucho, por lo que se pretende sea producido localmente por la empresa Naranjo para ello es necesario realizar un análisis riguroso utilizando herramientas que permitan identificar los riesgos y oportunidades asociados al inicio de este proyecto de innovación.

Es importante mencionar que el apoyo que brinda Plasticaucho Industrial es una oportunidad que no toda empresa lo tiene y que ayuda en el crecimiento de la compañía Álvaro Naranjo, adicional fortalece la relación comercial con Plasticaucho generando una sinergia clave para impulsar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

**¿Cuáles son los componentes clave de un modelo de gestión estratégica centrado en la innovación que esté alineado con la visión y misión de la empresa Álvaro Naranjo?**

Tabla 8  
Variables

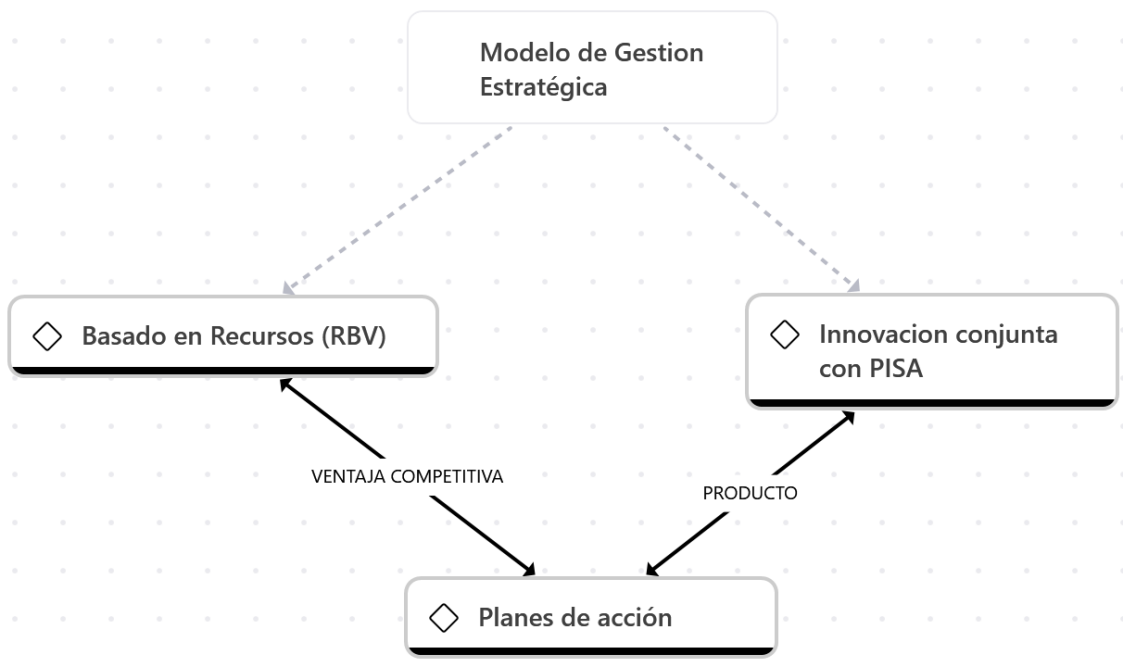
Modelo de gestión estratégica	Innovación
Basado en recursos	Innovación centrada en su cliente

¿Qué estrategias específicas se pueden proponer para asegurar la efectividad del modelo de gestión estratégica basado en la innovación en la empresa Álvaro Naranjo?

Tabla 9  
Variables

Estrategias
Planes de acción

Figura 3  
Modelo de gestión estratégica



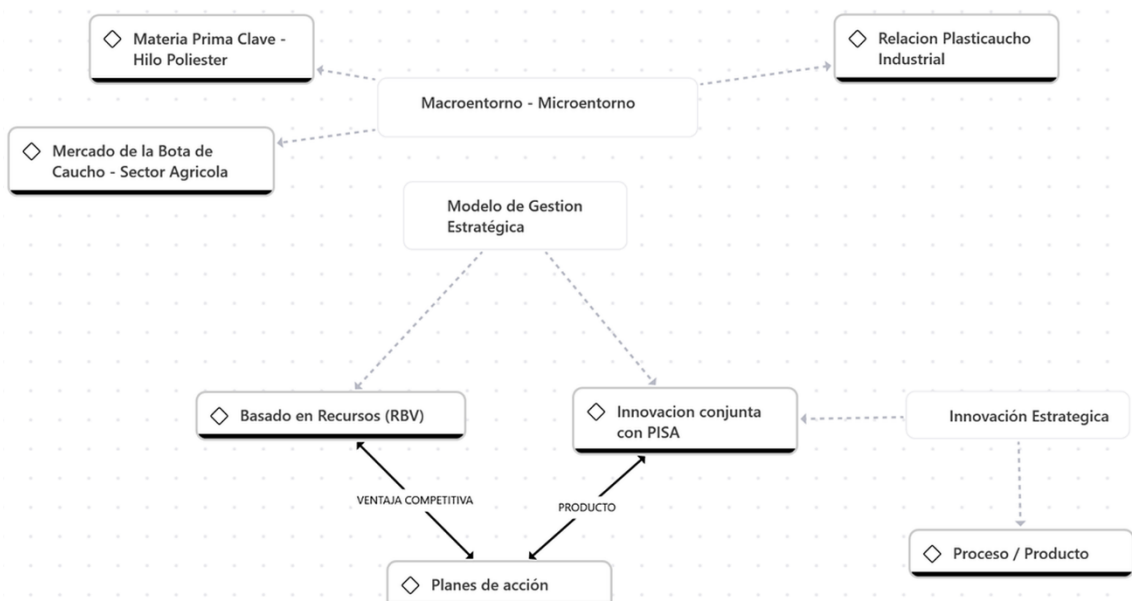
Para el presente análisis uniremos ambas preguntas de investigación debido a que son parte del modelo de gestión estratégica, antes de empezar el desarrollo es indispensable recordar que es un modelo de gestión estratégica y para el autor Arellano, (2021) es una guía estructurada que ayuda a las organizaciones en la definición implementación y evaluación de estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo.

La información recopilada se identificaron componentes claves para un modelo de gestión estratégica centrada en innovación y alineada a la misión y visión de la organización, lo que se evidencia es que la empresa busca fortalecer su competitividad y se podría hacerlo mediante un modelo basado en recursos (RBV), priorizando el desarrollo de capacidades internas y la exclusividad con su cliente Plasticaucho.

Un hallazgo importante es que la fabricación de la media sublimada es el primer paso hacia la innovación, una oportunidad para diversificar su portafolio, los participantes mencionan que el desarrollo del proyecto es posible gracias a la excelente relación que existe con su cliente Plasticaucho Industrial, dicho respaldo facilita la validación del producto, en este sentido aquella innovación conjunta con el cliente es un factor determinante en la estrategia de la empresa ya que permitirá reducir riesgos y garantizar la viabilidad del proyecto.

Adicional se identificaron diversas estrategias y planes de acción clave para la implementación de un modelo de gestión estratégica basado en la innovación, destacan la necesidad de estructurar un plan que permita no solo la fabricación de la media sublimada como primer paso a la innovación sino también la consolidación de un enfoque estratégico que fortalezca la competitividad de la empresa.

Figura 4  
*Modelo global*



El presente análisis ha permitido evaluar el entorno macro y microeconómico de la compañía Álvaro Naranjo identificar áreas clave de innovación, desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en innovación y proponer estrategias de implementación que fortalezcan la competitividad, dando así cumplimiento a los objetivos del estudio planteado. se concluye que es viable y beneficioso para la empresa proponer un modelo de gestión estratégica basado en innovación ya que permitirá fortalecerse como empresa y generar nuevas oportunidades de crecimiento, actualmente la empresa depende únicamente de su cliente Plasticaucho por lo que la implementación del modelo permitirá diversificar su oferta mejorar procesos internos y en un futuro buscar nuevos mercados.

El análisis del enfoque cuantitativo, permitió interpretar información objetiva y medible para sustentar la propuesta del modelo de gestión estratégica basado en innovación. Para ello, se utilizó una ficha de registro estructurada, diseñada específicamente para recopilar datos financieros y productivos relevantes de la empresa Álvaro Naranjo Cía. Ltda.

La ficha se aplicó sobre fuentes documentales internas, tales como estados financieros, reportes de costos, registros de producción y ventas proyectadas. A partir de estos datos, se realizó el tratamiento numérico que permitió calcular indicadores clave como, punto de equilibrio, rentabilidad esperada, retorno de inversión

Estos datos cuantitativos fueron fundamentales para validar la viabilidad financiera y operativa de la propuesta de innovación (producción de medias sublimadas), demostrando su sostenibilidad a través de un análisis riguroso de cifras reales y proyectadas.

La utilización de datos cuantificables permitió no solo justificar la factibilidad de la propuesta, sino también proyectar su impacto económico dentro de la empresa, aportando solidez a la toma de decisiones estratégicas basada en evidencia.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **TEMA DE LA PROPUESTA**

#### **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA ÁLVARO NARANJO**

##### **3.1. Diagnóstico**

La compañía Álvaro Naranjo ha construido su trayectoria con mucho esfuerzo y dedicación, especializándose en la fabricación del forro de la bota de caucho (media tejida), sin embargo, la empresa tiene un gran desafío ser dependiente de un solo cliente Plasticaucho Industrial, aunque existe una buena relación comercial entre las empresas representa un riesgo. Levantaremos la siguiente pregunta para analizarla ¿Qué pasaría si las condiciones del mercado cambian o si el cliente decide modificar su estrategia de proveedores?

La compañía Álvaro Naranjo está dando sus primeros pasos, hasta ahora no se han desarrollado innovaciones significativas, pero pretende hacerlo mejorando el producto, la fabricación de una media sublimada, lo que representa su primer intento de diversificación de productos, pero este camino es incierto porque no cuenta con las herramientas ni el conocimiento estratégico necesario para llevar adelante estas iniciativas de manera efectiva. Por otro lado, la planificación estratégica se ha enfocado principalmente con cumplir con las necesidades de Plasticaucho Industrial sin una visión clara de diversificación, adicional las decisiones que se toman se basan en experiencia acumulada confirmando que un modelo estructurado guiara y respaldara dichas decisiones. Ante esta realidad, es fundamental implementar un modelo de gestión estratégica basado en recursos (RBV), que le ayude a reconocer y fortalecer sus propias capacidades, reducir el riesgo asociado a la dependencia de un único cliente, sin romper relación con Plasticaucho sino más bien asegurar el futuro de la empresa explorando formas de crecimiento dentro de la relación que ya existe, plantear estrategias que abran más oportunidades sin perder de vista lo que ha funcionado bien hasta ahora incluyendo la oportunidad de innovación.

## Matriz FODA – Empresa Alvaro Naranjo

Como parte del diagnóstico estratégico para sustentar la propuesta de un modelo de gestión basado en innovación se ha desarrollado un análisis FODA, esta herramienta facilita la identificación de factores internos y externos relevantes que afectan la situación actual de la empresa, permitiendo una mejor comprensión de su entorno operativo y potencial desarrollo.

El análisis considera aspectos como la estructura organizacional, la dependencia de un único cliente, las capacidades técnicas existentes y oportunidades asociadas a innovación, la diversificación de productos y la formación de alianzas estratégicas, también se reconoce amenazas derivadas de la limitada visibilidad comercial y la falta de iniciativas propias de crecimiento.

Esta matriz FODA servirá como base para la formulación de estrategias dentro del modelo propuesto con el objetivo de fortalecer los recursos disponibles, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades de manera sostenible e innovadora.

Tabla 10  
Matriz FODA

<b>Fortalezas</b> F1. Experiencia técnica en la producción de media tejida para botas. F2. Relación comercial consolidada con Plasticaucho. F.3 Capacidad Operativa y cumplimiento de estándares de calidad.	<b>Debilidades</b> D1. Alta dependencia de un solo cliente Plasticaucho Industrial D2. Ausencia de planificación estratégica enfocada a la innovación D3. Falta de experiencia en el desarrollo de productos nuevos
<b>Oportunidades</b> O1. Oportunidad de diversificar el producto (media sublimada) O2. Desarrollo conjunto de programas de innovación con Plasticaucho O3. Acceso a programas de apoyo mediante alianzas estratégicas	<b>Amenazas</b> A1. Cambios estratégicos en Plasticaucho que afecten la continuidad del contrato A2. Falta de iniciativas propias podría provocar que la empresa quede rezagada en un mercado dinámico

	A3. Desaprovechar oportunidades de innovación podría afectar su sostenibilidad en el largo plazo
--	--

### 3.2. Objetivos de la propuesta

#### *General*

Proponer un modelo de gestión estratégica basado en la innovación para la empresa Álvaro Naranjo

#### **Específicos**

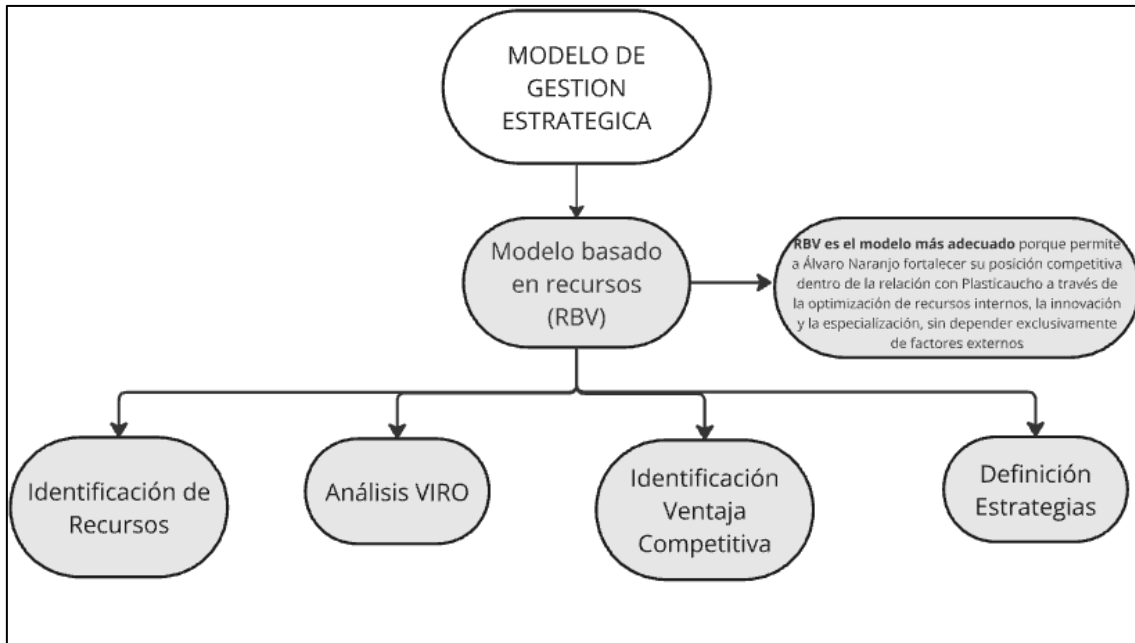
- Proponer un modelo de gestión estratégica basado en recursos (RBV) para la empresa Álvaro Naranjo, con el fin de fortalecer sus capacidades internas, optimizar su relación con Plasticaucho Industrial y potenciar su competitividad mediante la innovación.
- Identificar los recursos estratégicos de la compañía Álvaro Naranjo incluyendo capacidades operativas, conocimiento técnico, relaciones comerciales que puedan generar ventaja competitiva.
- Diseñar estrategias de innovación en productos que aprovechen los recursos y capacidades de la empresa, alineadas con su visión y misión.
- Evaluar la viabilidad de la propuesta mediante indicadores de gestión y un análisis financiero que permita sustentar su factibilidad económica, técnica y estratégica dentro del contexto empresarial.

### 3.3. Desarrollo de la Propuesta

La compañía Álvaro Naranjo no depende estrictamente de factores internos, externos o del entorno debido a que si hablamos de costos de materia prima tiene la flexibilidad de replantear los precios de venta en el caso de que exista variaciones en el costo del hilo lo que permite tener estabilidad en la operación, en lugar de buscar expansión hacia nuevos clientes, la estrategia debe priorizar el fortalecimiento de sus capacidades internas para tener una relación más sólida con Plasticaucho Industrial. En este sentido, es adecuado proponer un modelo de gestión estratégica basado en recursos (RBV), debido a que el enfoque permite identificar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa,

potenciando su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo sin comprometer su vínculo con su principal cliente.

Figura 5  
*Modelo basado en recursos*



#### **a. Identificación de recursos en la compañía Álvaro Naranjo**

El modelo propuesto (RBV) clasifica a los recursos en tangibles e intangibles, reconociendo que la ventaja competitiva no solo depende de activos físicos sino también de factores menos visibles pero valiosos estratégicamente. Los recursos tangibles corresponden aquellos activos físicos y financieros que la compañía Álvaro Naranjo posee, ejemplo maquinaria, infraestructura materias primas y capital, mientras que los recursos intangibles incluyen conocimientos técnicos, reputación, experiencia, relaciones comerciales y la capacidad para innovar, factores que puede ser difíciles de replicar por la competencia.

La correcta combinación y el aprovechamiento estratégico de estos recursos permitirán que la compañía Álvaro Naranjo fortalezca su posición y genere ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Tabla 11  
*Recursos estratégicos*

<b>Categoría</b>	<b>Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importancia Estratégica</b>
<b>Recursos Tangibles</b>	<i>Maquinaria</i>	Maquinaria utilizada en la fabricación de medias tejidas	Producción eficiente y garantiza la calidad del producto
	<i>Materias Primas</i>	Hilo poliéster utilizado en la producción	La disponibilidad y calidad de la materia prima impactan la competitividad
	<i>Capital Financiero</i>	Recursos disponibles para la operación e inversión	Determina la capacidad de innovación y crecimiento de la empresa
<b>Recursos Intangibles</b>	<i>Conocimiento técnico en la producción de medias</i>	Conocimiento adquirido a lo largo de los años en el tejido de la media	Punto clave para la diferenciación y desarrollo del producto.
	<i>Relación comercial con Plasticaucho Industrial</i>	Vinculo estratégico con su único cliente con acuerdos establecidos	Asegura estabilidad en las ventas sin embargo genera dependencia
<b>Capacidades Organizativas</b>	<i>Capacidad de adaptación a nuevas exigencias del cliente</i>	Flexibilidad en la producción para ajustarse en a los requerimientos del cliente	Fator clave para mantener la relación comercial y mejorar la competitividad.
	<i>Innovación en productos.</i>	Desarrollo de una media sublimada como producto innovador	Primer paso para aplicar puntos de innovación.

La identificación de los recursos estratégicos de la compañía Álvaro Naranjo se ha realizado considerando tres categorías fundamentales, los recursos tangibles, recursos

intangibles y capacidades organizativas, la maquinaria empleada en la producción de medias tejidas es crucial para garantizar la eficiencia y la calidad en la fabricación, además de la disponibilidad de la materia prima en este caso el hilo poliéster, influye directamente en la competitividad del negocio, a lo que corresponde el factor financiero se convierte en un factor determinante para mantener la operación y realizar inversiones necesarias para la innovación y crecimiento.

En cuanto a los recursos intangibles, el conocimiento técnico desarrollado a lo largo de los años en el tejido de medias constituye un diferenciador clave que sustenta la especialización de la empresa, de igual forma la relación comercial con Plasticaucho Industrial representa una gran ventaja estratégica al asegurar estabilidad en la colocación de la venta, sin embargo, esta dependencia implica un riesgo que debe gestionarse cuidadosamente para evitar posibles desventajas competitivas.

Finalmente tenemos las capacidades organizativas la compañía Álvaro Naranjo ha demostrado una notable flexibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias de su cliente Plasticaucho Industrial lo que resulta esencial para mantener la relación comercial y fortalecer la competitividad. El desarrollo de una media sublimada es el inicio de un enfoque innovador, sentando las bases para futuras estrategias de diferenciación en el mercado. La combinación y correcta gestión de los recursos expuestos permitirá a Álvaro Naranjo potenciar su ventaja competitiva y mitigar los riesgos asociados a su modelo de negocio actual.

## **b. Análisis VRIO**

### **➤ Selección de recursos claves**

Una vez levantado la tabla de identificación de recursos de la compañía Álvaro Naranjo nos enfocaremos en aquellos elementos que nos darán mayor impacto estratégico.

Los recursos que se han seleccionado son los siguientes:

- ✚ *Conocimiento técnico en la producción de la media*, este recurso intangible se considera difícil de imitar
- ✚ *Relación comercial con Plasticaucho Industrial*, se considera a este recurso como una ventaja y un riesgo.
- ✚ *Capacidad de adaptación a nuevas exigencias del cliente*, factor diferenciador.

- ✚ *Innovación en productos (media sublimada)* podría convertirse en diferenciador en el mercado.

➤ **Evaluación con la matriz VRIO**

A continuación, se detalla los criterios del análisis VRIO

*Valioso (V)* ¿Agrega valor a la empresa?

*Raro (R)* ¿Es un recurso escaso o poco común en la industria?

*Inimitable (I)* ¿Es difícil de copiar por la empresa?

*Organizado (O)* ¿Esta la empresa estructurada para explotar este recurso?

**MATRIZ VRIO**

Tabla 12  
Matriz VIRO

<b>Recurso/Capacidad</b>	<b>Valioso (V)</b>	<b>Raro (R)</b>	<b>Inimitable (I)</b>	<b>Organizado (O)</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<i>Conocimiento técnico en la producción de la media</i>	SI	SI	SI	SI	Potencial, Ventaja Competitiva
<i>Relación comercial con Plasticaucho Industrial</i>	SI	SI	NO	SI	Ventaja, pero con riesgo de dependencia.
<i>Capacidad de adaptación a exigencias del cliente</i>	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal.
<i>Innovación en media Sublimada</i>	SI	SI	SI	NO	Potencial, pero necesita de herramientas de desarrollo.

Una vez levantada la matriz VRIO se procede a desarrollar el análisis que explique que recursos otorgan ventaja competitiva y cuales deben de fortalecerse.

### ***Recursos que otorgan ventaja competitiva sostenible***

- ✓ Conocimiento técnico en la producción de la media

#### **Resultado**

- ✓ Valioso, Raro, Inimitable y Organizado
- 🔥 Este recurso se convierte en ventaja competitiva sostenible debido a que la empresa ha logrado organizar el recurso, esto significa tener estructuras, procesos y sistemas que permitan implementar y mejorar continuamente este conocimiento.

**Acción recomendada.** - Mantener y mejorar la documentación y transmisión de este conocimiento dentro de la empresa para que continúe siendo una ventaja diferenciadora.

- ✓ Relación comercial con Plasticaucho Industrial

#### **Resultado**

- ✓ Valioso, Raro y Organizado, pero no Inimitable
- ⚠ La relación comercial con Plasticaucho Industrial genera ventaja, pero con riesgo de dependencia debido a que la empresa sigue dependiendo de un solo cliente. Aunque conlleva un riesgo de dependencia la empresa Álvaro Naranjo está convencido que los beneficios superan los riesgos y que la especialización en este cliente es estratégicamente más valiosa.

**Acción recomendada.** – Sabiendo que la empresa Álvaro Naranjo no puede buscar otros clientes debido al acuerdo comercial con Plasticaucho se recomienda ampliar la oferta de valor dentro de esta relación con su cliente exclusivo y reducir riesgos.

### ***Recursos con ventaja competitiva temporal***

- ✓ Capacidad de adaptación a exigencias del cliente

#### **Resultado**

- ✓ Valioso y Organizado, pero No Raro ni Inimitable

- ⚠ Este recurso debido a que otros competidores pueden desarrollar esta capacidad se convierte en ventaja competitiva temporal.

**Acción recomendada.** – Para fortalecer este recurso se recomienda implementar un proceso estructurado para la gestión de cambios y personalización, haciéndolo más difícil de imitar.

***Recurso con potencial de ventaja competitiva, pero se requiere fortalecer***

- ✓ Innovación en media sublimada

**Resultado**

- ✓ Valioso y Organizado, Inimitable, pero No Organizado
- ⚠ Este recurso tiene potencial de ventaja competitiva pero no se ha estructurado de forma adecuada.

**Acción recomendada.** – Desarrollar herramientas, procesos y estrategias claras para convertir esta innovación en una fortaleza real.

**c. Identificación de Ventaja Competitiva**

En entornos empresariales altamente competitivos, la capacidad de las organizaciones para generar ventajas sostenibles depende de cómo gestionan sus recursos internos.

El desarrollo del modelo VRIO ofrece un análisis riguroso que permitió identificar y evaluar estos recursos. El análisis de los cuatro criterios no solo identifica ventajas, sino que también orienta estrategias para convertirlas en pilares de largo plazo.

**MATRIZ RESUMEN**

Tabla 13  
*Resultado matriz VRIO*

Recurso	V	R	I	O	Tipo Ventaja
Conocimiento Tecnico	✓	✓	✓	✓	Sostenible
Relacion Plasticaucho	✓	✓	✗	✓	Estrategia con riesgo
Adaptabilidad	✓	✗	✗	✓	Temporal
Innovación Sublimada	✓	✓	✓	✗	Potencial

El resultado de la matriz es el siguiente

### *Conocimiento Técnico: Ventaja Competitiva Sostenible*

El siguiente recurso se califica como ventaja competitiva sostenible porque cumple con los cuatro criterios del modelo VRIO. Como primer punto está aportando valor debido a que tener el conocimiento técnico especializado en la producción de media tejida, emerge como un recurso estratégico de primer orden.

El conocimiento reside en la capacidad para optimizar en calidad requerimientos y eficiencia en la producción de la media, este valor para la empresa es particularmente crítico ya que la media tejida no solo implica en la comodidad del usuario final, sino que también incide directamente en el rendimiento general de la bota de caucho producido por su cliente exclusivo Plasticaucho Industrial.

A lo que corresponde la imitabilidad dado el grado de especialización que requiere la producción de media tejida diseñada para este nicho de mercado, no se trata únicamente de conocimiento textil genérico, sino de saber hacerlo, esto abarca la óptima selección de materiales, el dominio de técnicas de tejidos y la aplicación de diseños que cumplan con los requerimientos rigurosos de Plasticaucho Industrial. La combinación de estos factores dificulta significativamente la replicación de consumidores.

La rareza de este conocimiento no solo se evidencia en la escasez de empresas que se dediquen a la producción de medias tejidas para botas de caucho, sino también en el hecho de la experiencia acumulada que posee la empresa Álvaro Naranjo en conjunto con factores específicos que impiden a otras empresas a replicar esta experiencia. Este conjunto de conocimiento especializado y experiencia que otras organizaciones no poseen por diversos factores como inversión o falta de relaciones estratégicas clave consolida el conocimiento técnico de Álvaro Naranjo como una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, la organización interna esta meticulosamente estructurada para maximizar el aprovechamiento de este conocimiento, desde la selección de sus materias primas hasta los controles rigurosos de calidad en sus procesos productivos, la empresa ha integrado su conocimiento en cada uno de los procesos y esta alineación permite garantizar la producción consistente de media tejida que cumple con las especificaciones precisas de Plasticaucho.

### *La Relación Estratégica con Plasticaucho Industrial: Un Activo con Riesgos Controlados*

En el marco del análisis VRIO, la relación comercial que existe con Plasticaucho Industrial representa un activo estratégico de considerable valor para la empresa Álvaro Naranjo, no obstante, esta relación se califica como una estrategia con riesgo.

Esta relación cumple con los criterios de Valor e Imitabilidad la limitación reside en la rareza. La relación comercial que existe con su cliente Plasticaucho un significativo valor debido a que asegura un flujo constante de pedidos y una previsibilidad en la demanda lo cual es fundamental para la planificación y optimización de recursos, adicional la cercanía y la confianza construida a lo largo del tiempo genera una imitabilidad con respecto a los competidores ya que no es sencillo replicar una relación comercial tan consolidada.

Sin embargo esta relación no se considera rara debido a que en el mercado existen otras empresas que podrían establecer relaciones comerciales con Plasticaucho, es crucial entender que la visión estratégica de la compañía Álvaro Naranjo no es diversificar base de clientes sino el profundizar y fortalecer la relación que existe con Plasticaucho Industrial, esta decisión estratégica apuesta por la especialización y la consolidación de una relación comercial a largo plazo basado en la confianza, la calidad y el cumplimiento de las expectativas de Plasticaucho Industrial.

Con esta elección estratégica es fundamental entender que la dependencia de un único cliente puede generar riesgos para la empresa, si bien la organización interna está dedicada a cuidar esta relación al máximo y esencial implementar mecanismos de seguimiento y control que permita identificar riesgos y oportunidades, y así asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa Álvaro Naranjo en el largo plazo

### *Innovación producto sublimado, ventaja competitiva con gran potencial*

La innovación propuesta del producto sublimado evaluado bajo el análisis VRIO, califica como un recurso estratégico con alto potencial de ser una ventaja competitiva sostenible, el recurso cumple con los criterios Valor, Rareza, Imitabilidad, pero el tema de la Organización limita la capacidad para generar ventaja sostenible.

En términos de valor la introducción de un producto innovador de media sublimada permite a la empresa diferenciar sus medias tejidas al incorporar elementos que mejoran la funcionalidad y el diseño del producto, esta innovación no solo responde a las

exigencias de su cliente Plasticaucho sino que como empresa se abre a nuevas puertas a la posibilidad de diversificación, al innovar en un producto sublimado la empresa no solo mejora su producto actual si no que establece bases para explorar posibles nuevos mercados que hasta ahora no han sido considerados.

La rareza nace en el recurso porque pocas empresas del sector poseen la capacidad técnica y creativa para implementar procesos sublimados en productos textiles en medias tejidas. La exclusividad posiciona a Álvaro Naranjo como pionero en su nicho, destacando a aquellos competidores que aún no han adoptado este tipo de innovación, adicionalmente el carácter de esta hace difícil de imitar, pues requiere de una combinación de experiencia técnica, inversión en tecnología y un enfoque estratégico diferencial.

El principal desafío radica en el criterio de la organización, aunque el propósito de innovación es raro y valiosa la integración dentro los procesos internos y estratégicos de la empresa aun no es la mejor. Para maximizar el impacto es necesario establecer una estructura organizativa que permita gestionar esta innovación de manera efectiva esto puede incluir capacitaciones internas fomentar la creatividad y asignación de recursos para poder escalar esta innovación a una realidad.

#### *Adaptabilidad: Una Ventaja Competitiva de Carácter Temporal*

Bajo el modelo VRIO la adaptabilidad se define como una ventaja competitiva temporal, cumple con los criterios de valor y organización, este recurso es valioso en el corto plazo ya que permite a la empresa responder más eficiente a los cambios en el entorno y las necesidades específicas que exige Plasticaucho el hecho de que la empresa Álvaro Naranjo tenga organización significa que tienen buenos procesos y estructuras implementadas.

A lo que corresponde el valor el tener adaptabilidad es crucial para ajustarse a las varias solicitudes del cliente principal adicional ser flexible en sus procesos productivos y responder rápidamente a cambios en especificaciones técnicas volúmenes de producción o tiempos de entrega, esta capacidad asegura la continuidad operativa y fortalece la relación comercial con Plasticaucho.

Sin embargo, la adaptabilidad no cumple con los criterios de rareza o que sea difícil de imitar, las empresas en el mercado han desarrollado esta capacidad por exigencias del entorno. Si bien es cierto la empresa está estructurada para ser adaptable quizás la falta

de procesos únicos o tecnologías especializadas limitan a que tenga un impacto estratégico.

#### **d. Definición de estrategias**

Con el análisis VRIO ya levantado y analizado hemos identificado los recursos claves que la empresa Álvaro Naranjo debe trabajar y potencializar para mantener y mejorar su posición competitiva. El siguiente paso es definir estrategias concretas que permitan maximizar el valor de cada recurso. Esto implica desarrollar planes de acción específicos para cada uno de ellos, asegurando que se aproveche al máximo las ventajas competitivas sostenibles, se fomente la innovación como motor de crecimiento a futuro y se fortalezcan las relaciones estratégicas.

#### **Recurso. – Conocimiento Técnico**

##### **Estrategia**

Documentar los procesos técnicos mediante un mapa de procesos

**Objetivo. – Consolidar y perseverar el conocimiento técnico existente en la empresa**







#### **1. Identificación de procesos**

Estructura del mapa de procesos en categorías para mantener un orden adecuado

##### **a. Proceso estratégico. – Conocimiento Estratégico**

Consolidar y perseverar el conocimiento técnico existente en la empresa

##### **b. Procesos Operativos Clave**

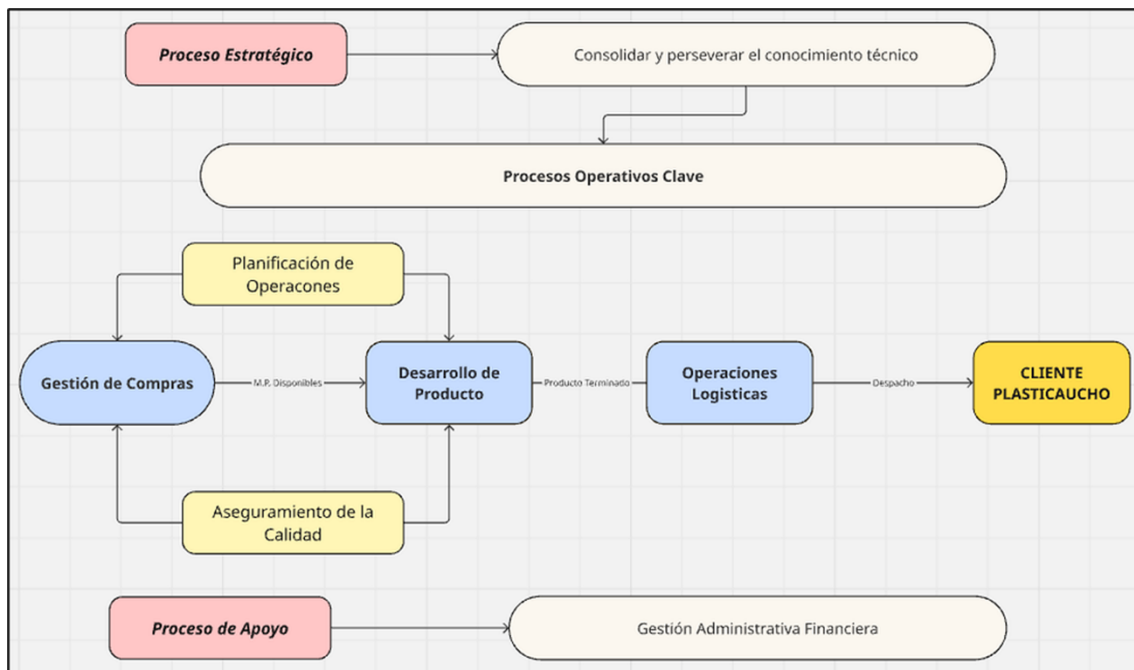
-  *Gestión de compras.* Realización de las importaciones del hilo poliéster (MP)
-  *Desarrollo de Producto.* Fabricación de la media, pruebas para nuevos productos
-  *Planificación de operaciones.* Programación de pedidos del cliente y coordinación del abastecimiento de la materia prima
-  *Aseguramiento de la calidad.* Implementación de controles para asegurar la calidad tanto de la materia prima como del producto terminado.
-  *Operaciones logísticas.* Gestión de la cadena de suministros, producto terminado a cliente final.
-  *Despacho al cliente.* Entrega del producto final al cliente

### c. Proceso de Apoyo

Este proceso no entrega valor directamente al cliente, pero es esencial para que los procesos operativos funcionen correctamente, en este punto la empresa centraliza las funciones administrativas financieras.

## 2. Elaboración del mapa de procesos

Figura 6  
Mapa de procesos



El presente mapa de procesos está organizado en tres niveles principales, el proceso estratégico en la parte superior que define el enfoque para que la empresa mantenga su ventaja competitiva “Consolidar y perseverar el conocimiento técnico”, a continuación se presenta los procesos operativos claves que se detallaron en la identificación de procesos y son procesos centrales que generan valor al cliente y en la parte inferior el proceso de apoyo que incluye la gestión administrativa financiera que respalda los procesos operativos clave y garantizar su correcto funcionamiento.

El mapa muestra como los procesos están interconectados la gestión de compras alimenta al desarrollo del producto como materia prima disponible, la planificación de operaciones coordina tanto la gestión de compras como el desarrollo o fabricación de producto de igual forma el aseguramiento de la calidad asegura que el producto terminado cumpla con los estándares antes de pasar a la parte logística y así mismo asegura que la materia prima

cumpla con la calidad adecuada para pasar al proceso productivo, finalmente las operaciones logísticas llevan el producto terminado al cliente (Plasticaucho). De esta forma el proceso estratégico guía todos estos procesos clave mientras que el proceso de apoyo respalda su ejecución eficientemente.

### **3. Documentación**

**Gestión de Compras.** - Para el tema de abastecimiento del hilo cuando es importación se lo realiza con 90 días de anticipación, cuando es compra local la gestión es inmediata por parte del proveedor.

**Planificación de Operaciones.** – La planificación tanto de la compra de la MP como la producción depende de la disponibilidad del material y los pedidos de Plasticaucho, el cliente realiza cada 7 días los pedidos.

**Producción.** – Las maquinas operan con eficiencia notable, produciendo un promedio de un par cada 90 segundos, lo que permite alcanzar una producción de 600 pares por cada turno de 8 horas, para cumplir con los requerimientos de Plasticaucho, se organiza el envío de cada funda con un paquete estándar de 700 pares, asegurando una entrega optima y estructurada.

**Aseguramiento de la Calidad.** – La calidad es una etapa principal que se garantiza desde la recepción de la materia prima (hilo) hasta la entrega del producto final a Plasticaucho, para ello se cuenta con personal capacitado, una persona encargada de verificar que el hilo cumpla con los estándares requeridos mientras que otra persona realiza un exhaustivo control del producto terminado antes de enviar al cliente.

El proceso de control de calidad del producto terminado se verifica detalladamente cada media tejida, se estira para comprobar que no exista roturas o defectos, adicional se pesa para asegurar que cumpla con las especificaciones establecidas por Plasticaucho, en caso de detectar alguna falla en los parámetros de calidad el producto es devuelto al área de reproceso garantizando que solo se envíen productos que cumplan con altos estándares de calidad.

**Operaciones logísticas.** – La empresa Álvaro Naranjo realiza entregas de productos a Plasticaucho cada 7 días, la cantidad de entrega depende de los requerimientos del cliente. El transporte se efectúa en un camión mediano desde las instalaciones de la empresa

ubicada en Lalama y Lizardo Ruiz hasta el parque industrial en donde se encuentra Plasticaucho.

## Recurso. – Relación Comercial con Plasticaucho Industrial

### Estrategia

Fortalecer la relación comercial con Plasticaucho Industrial, convirtiéndonos en su socio estratégico clave mediante la excelencia operativa, la innovación conjunta y la adaptación continua a sus necesidades específicas.

**Objetivo.** – Asegurar el crecimiento mutuo y sostenible

#### 1. Trabajo en innovación conjunta

Se aprovecha la sólida relación existente entre ambas empresas caracterizada por una comunicación fluida y continua para fomentar proyectos de innovación basados en la predisposición de Plasticaucho para iniciar innovaciones en conjunto, lo que permite tanto Álvaro Naranjo como ha Plasticaucho Industrial aprovechar fortalezas, conocimientos compartidos para desarrollar soluciones que favorezcan a ambas partes. La estrecha colaboración y la confianza mutua facilitan la identificación de oportunidades de mejora, esta dinámica de colaboración no solo promueve la innovación, fortalece la relación estratégica entre las empresas.

#### a. Marco de Colaboración

##### Objetivos en común

- ✚ Proponer un proyecto de media sublimada que satisfaga las necesidades y abra nuevas oportunidades a ambas empresas.

##### Acuerdos de colaboración

- ✚ Documentar el alcance del proyecto definición de los roles y las responsabilidades de cada socio en el proceso de innovación conjunta.

#### b. Colaboración en Investigación y Desarrollo

Esta colaboración tiene un enfoque estratégico que permite a las empresas unirse para desarrollar este proyecto de innovación que la empresa Álvaro Naranjo no podría lograrlo de forma individual, pero si con el respaldo de Plasticaucho Industrial.

- ✚ Transferencia de conocimientos, dentro de esta colaboración en investigación y desarrollo es importante la transferencia de conocimientos y habilidades entre las partes involucradas. En este caso Álvaro Naranjo debe aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia de Plasticaucho para impulsar el proyecto de innovación.
- ✚ Levantar tiempos de capacitación y mentorías para el equipo Álvaro Naranjo con el fin de aprender de la experiencia y el conocimiento acumulado por Plasticaucho Industrial. Dentro de estas capacitaciones realizar análisis de casos de éxitos lecciones aprendidas y proyectos anteriores de Plasticaucho para identificar áreas de mejora.
- ✚ Aprovechar e integrar tecnologías y procesos de Plasticaucho en el proyecto de media sublimada para asegurar la viabilidad y eficiencia.

**Recurso.** – Innovación Producto media sublimada

**Estrategia**

Proponer una metodología (Design Thinking) que ayude a generar ideas y soluciones en el proyecto.

**Objetivo.** – Utilizar el Design Thinking para centrar el desarrollo de la media sublimada en las necesidades y preferencias de Plasticaucho Industrial.

*Figura 7*  
Design Thinking



## **1. Empatizar**

### Comprender al consumidor

Cliente Exclusivo (Plasticaucho Industrial)

Plantear entrevistas con la parte de diseño y producción de Plasticaucho con el objetivo de entender los objetivos y desafíos que implica el integrar la media sublimada en sus productos de estilo urbano.

Entender los objetivos de negocio de Plasticaucho, mejorar el nivel de calidad y ofrecer productos que destaquen en el mercado urbano en donde se entiende que la moda y el estilo son cruciales.

## **2. Definición del problema**

### Problema enfocado en Plasticaucho

Plasticaucho busca integrar medias sublimadas en sus botas urbanas que sean compatibles con sus materiales, escalables en producción y que permitan diferenciar sus productos en el mercado urbano, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia en la producción.

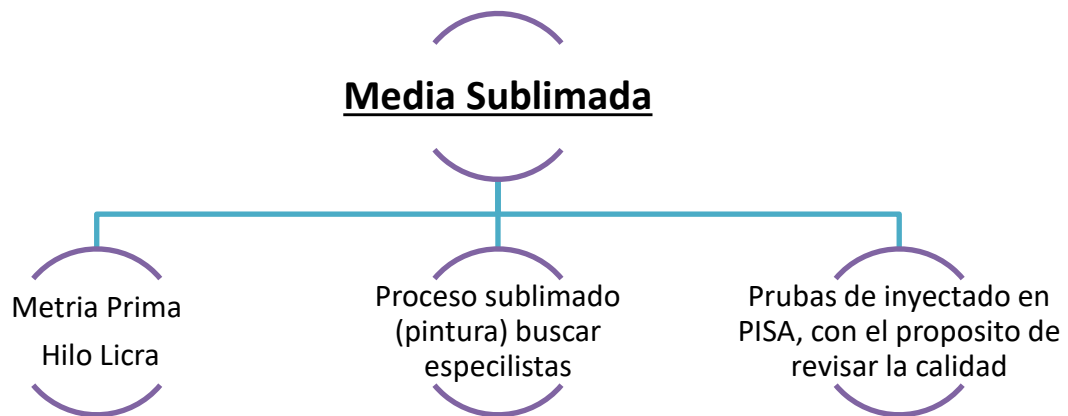
### Oportunidad

Actualmente existe una oportunidad en el mercado de calzado urbano debido a la gran demanda por productos que combinan estilo, personalización y comodidad, según estudios levantados por Plasticaucho las botas urbanas están experimentando un auge en popularidad con consumidores que buscan no solo funcionalidad sino también sean atractivos. En este contexto la integración de la media sublimada puede ser un diferenciador clave permitiendo a la empresa ofrecer productos que no solo satisfagan comodidad y durabilidad sino también que reflejen el estilo de los consumidores urbanos.

## **3. Idear**

Mediante la técnica brainstorming, lo que se busca es generar varias ideas con el propósito de dar solución al problema planteado.

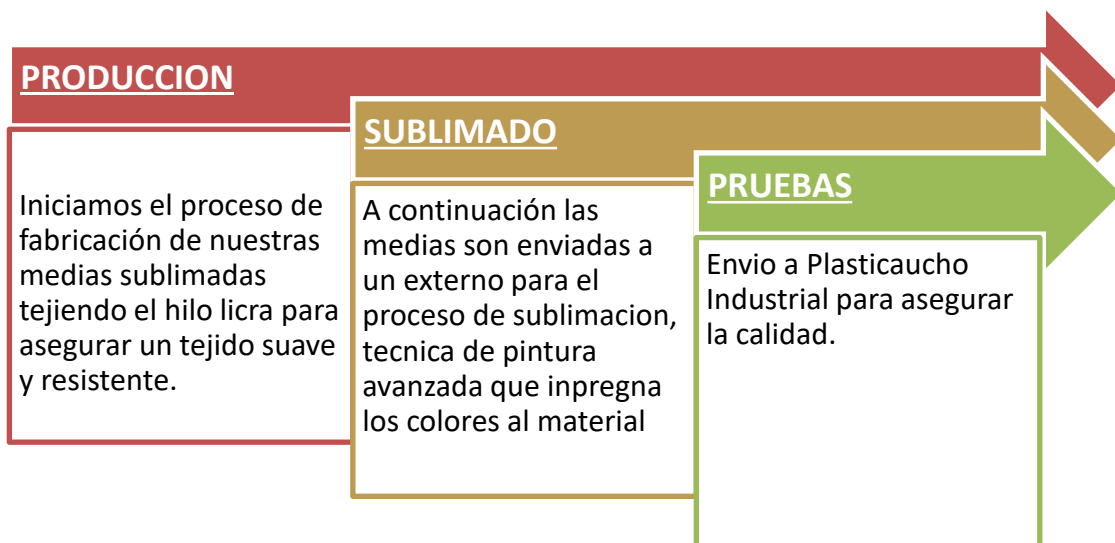
Figura 8  
Ideas de creación de la media sublimada



#### 4. Prototipar

Con el objetivo de ejecutar nuestras ideas y llevarlas a la realidad ofreciendo un producto de alta calidad, se procede con la fase de prototipado de las medias sublimadas, en este punto nos enfocamos en el diseño y producción de la media, además se realizará pruebas para asegurar que no solo la media se vea bien estéticamente, sino que acoplen a las necesidades de Plasticaucho, este enfoque nos permitirá mejorar hasta alcanzar el estándar de excelencia.

Figura 9  
Proceso de prototipo



## 5. Testear

El siguiente punto es la parte de levantar pruebas, las medias sublimadas las llevamos a Plasticaucho Industrial para realizar rigurosas pruebas de calidad, en este proceso se aseguran que el producto cumpla con los estándares de durabilidad y resistencia, adicional se realiza el proceso de inyección, introducir la media a la bota de caucho con el fin de garantizar su integridad estructural y funcional, los resultados de estas pruebas nos permiten identificar las áreas de mejora y aplicar los correctivos necesarios, a raíz de este análisis se procede a implementar ajustes en diseño, en el material o proceso de sublimación. La colaboración que brinda Plasticaucho nos permite aprovechar de su experiencia y tecnología y ofrecer un producto de alta calidad atractivo para el cliente final.

### **Recurso. – Adaptabilidad a los requerimientos de Plasticaucho**

#### **Estrategia**

Fortalecer la comunicación entre las empresas

Objetivo. – Fortalecer la relación entre las empresas mediante una comunicación efectiva y continua, asegurando las necesidades del cliente Plasticaucho.

- ✚ Para fortalecer la capacidad de respuesta de Álvaro Naranjo frente a las necesidades de Plasticaucho se implementará una detección temprana de requerimientos mediante reuniones periódicas con su equipo, permitiendo identificar necesidades del clientes o requerimientos puntuales, además se establecerá un canal de comunicación que facilite la comunicación que ya existe.

### **3.4. Validación de la propuesta**

En el entorno actual, donde la competitividad empresarial exige eficiencia y capacidad de innovación, resulta indispensable cuidar el conocimiento técnico y evaluar cuidadosamente la viabilidad de nuevos proyectos. La empresa Álvaro Naranjo dedicada a la producción de media tejida que complementan las botas de caucho fabricadas por su cliente exclusivo Plasticaucho Industrial enfrenta el desafío de estructurar y salvaguardar el conocimiento técnico para garantizar la continuidad operativa y mejorar sus procesos. En este contexto la creación de un mapa de procesos se plantea como una herramienta

clave para documentar y gestionar dicho conocimiento, asegurando transferencia y preservación.

Además, la empresa busca implementar un proyecto innovador juntamente con su cliente Plasticaucho, el proyecto se basa en la técnica de sublimación con el objetivo de diversificar sus productos mejorar la competitividad de la empresa y fortalecer su relación comercial con Plasticaucho. La evaluación de la rentabilidad del proyecto será mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) – ROI, estos determinaran si el proyecto es económicamente viable y si representa una inversión estratégica.

### El presente proyecto tiene como objetivo validar dos aspectos fundamentales

- ✚ La protección del conocimiento técnico mediante un mapa de procesos, como una estrategia para fortalecer los recursos internos y asegurar la continuidad operativa.
- ✚ La rentabilidad del proyecto innovador basado en sublimación, que aprovecha los recursos identificados y diseñados en el modelo, fortaleciendo la relación comercial con Plasticaucho y mejorando la competitividad de la empresa.
- ✚ Mediante métricas o indicadores validar la viabilidad e idoneidad del modelo estratégico basado en recursos (RBV).

## 1. Mapa de Procesos

### Escenario

La compañía Álvaro Naranjo es una empresa que se dedica por años a la fabricación de medias tejidas para botas de caucho, durante la existencia de la compañía se ha entregado el producto a su único cliente Plasticaucho Industrial.

El éxito del proceso productivo, la calidad del producto y el mantenimiento de la maquinaria están estrechamente vinculados a la experiencia del jefe de producción, con más de veinte años de trayectoria en la empresa este profesional cuenta con el conocimiento detallado y profundo de cada etapa del proceso, que abarca desde la importación del hilo hasta el control de calidad y la entrega del producto adicional posee una sólida experiencia en el mantenimiento de la maquinaria lo que garantiza su correcto

funcionamiento, como parte de sus responsabilidades también se encarga de capacitar al nuevo personal asegurando la trasmisión de conocimientos y habilidades para el desempeño eficiente del equipo.

El jefe de producción se jubilará y la empresa no posee documentación formal que registre los procedimientos y el conocimiento técnico acumulado a lo largo de los años, esta situación representa un riesgo significativo para la continuidad y funcionamiento de las operaciones del negocio porque gran parte del conocimiento clave reside en su experiencia.

Tabla 14  
*Tiempo con mapa de procesos*

Aspecto Evaluado	Antes de la Implementación	Después de la Implementación	Beneficios Cuantificables
Capacitación a nuevos empleados	6 semanas	3 semanas	Reducción del 50% en tiempos de capacitación.
Rango de error en producción	25%	12.50%	Reducción del 50% en la tasa de errores de producción.
Satisfacción del cliente	70%	90%	Aumento del 29% en satisfacción del cliente.
Tiempo de mantenimiento de maquinaria	40 horas	24 horas	Reducción del 40% en tiempos de mantenimiento.
Riesgo de pérdida del conocimiento	80%	10%	Reducción del 88% en el riesgo de pérdida del conocimiento.

La siguiente tabla representa los resultados obtenidos tras la elaboración de un mapa de procesos en la empresa Álvaro Naranjo, este ejercicio permitió identificar y documentar actividades clave lo que origino mejoras significativas en la eficiencia y gestión de los procesos empresariales.

**a. Cuantificación de los beneficios**

La combinación del mapa de procesos con la documentación del conocimiento técnico facilito la medición y cuantificación de las actividades, lo que permitió identificar oportunidades para optimizar tiempos de ejecución, dando como resultado mejoras significativas en la eficiencia empresarial.

### b. Incremento en la eficiencia

- Capacitación. – Se redujo el tiempo promedio de capacitación para los nuevos empleados de seis semanas a tres semanas, logrando una disminución del 50%. Esto permite que la incorporación y el entrenamiento del nuevo personal sea más rápida.
- Errores en Producción. – La tasa de error en los procesos durante los entrenamientos de los nuevos empleados se redujo del 25% al 12.5% mejorando la calidad del producto final.
- Manteamiento. – Los tiempos para el mantenimiento de la maquinaria disminuyeron un 40% pasando de 40 a 24 horas, optimizando el uso de recursos.

### c. Mejoras en la satisfacción del cliente

En los periodos de entrenamiento el nivel de satisfacción del cliente aumentó del 70% al 90% lo que refleja un impacto positivo en la percepción del producto final.

### d. Reducción del riesgo organizacional

El riesgo asociado a la pérdida de conocimiento institucional, derivado de la concentración de funciones en una sola persona próxima a jubilarse, se redujo significativamente del 80% al 10%, garantizando la continuidad operativa y disminuyendo las vulnerabilidades del proceso.

## 2. Análisis de rentabilidad, proyecto innovador media sublimada

Figura 10  
*Costos iniciales*

### RESUMEN DE COSTOS (Funda 700 pares)

Materia Prima (Hilo)	38.50
Proceso Sublimado	420
Mano de Obra	15
Gastos Indirectos	12
<b>Costo Estimado</b>	<b>486</b>

Figura 11  
Flujos de retorno

Flujos de Retorno		
Margen de Utilidad	20%	97.16
Ingresos		582.96
Produccion Anual	1,000	
Ingresos		582,960
Costos		485,800
Flujo de Retorno		97,160

Figura 12  
Retorno de inversión

RETORNO DE INVERSION													
Inversión	\$	420,000											
Tiempo (Años)		5											
Flujo anual	\$	97,160	Flujos futuros										
Interés		7%	Tasa de Oportunidad										
				0	1	2	3	4	5				
Cash Flow		↓ \$	-420,000.00	↑ \$	97,160.00	↑ \$	102,018.00	↑ \$	107,118.90	↑ \$	112,474.85	↑ \$	118,098.59
Valor Presente		↓ \$	-420,000.00	↑ \$	90,803.74	↑ \$	89,106.47	↑ \$	87,440.93	↑ \$	85,806.52	↑ \$	84,202.66
Saldo Acumulado		↓ \$	-420,000.00	↓ \$	-329,196.26	⇒ \$	-240,089.79	⇒ \$	-152,648.86	⇒ \$	-66,842.34	↑ \$	17,360.32
VNA (FUNCIÓN)	\$	437,360.32											
VNA MANUAL	\$	437,360.32											
DIFERENCIA		\$0.00											
VAN	\$	17,360.32											
TIR		8.48%											
Recuperación		4.79											

Como parte del proceso de validación del proyecto de innovación propuesto para la empresa Álvaro Naranjo, se realizó un análisis financiero integral que contempla la inversión inicial, la proyección de flujos de ingresos y la aplicación de una tasa de oportunidad coherente con las condiciones actuales del mercado. El objetivo de este análisis es determinar la viabilidad económica del proyecto y su capacidad para generar valor sostenible a mediano plazo.

La inversión requerida para la implementación del proyecto asciende a \$420.000. Se proyectaron flujos de ingresos anuales por \$97.160, con una tasa de crecimiento estimada del 5 % anual durante un periodo de cinco años. Para efectos de evaluación, se utilizó una tasa de oportunidad del 7 %, correspondiente al costo de capital de la empresa.

Con estos parámetros, el proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$17.360 al quinto año, lo cual indica que la iniciativa es financieramente rentable y genera valor por encima de la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida fue del 8,48 %, superando ligeramente la tasa de oportunidad, lo que refuerza su atractivo desde una perspectiva financiera, aunque con un margen de rentabilidad moderado.

Adicionalmente, el proyecto cuenta con el respaldo estratégico de Plasticaucho, principal cliente de la empresa, lo que permite explorar condiciones comerciales favorables (precio, volumen o margen), mejorando potencialmente la rentabilidad proyectada.

Más allá de los indicadores financieros, el proyecto tiene un componente estratégico relevante: fortalecer la relación comercial con un cliente clave, generar sinergias de largo plazo y consolidar la continuidad operativa a través de la diversificación e innovación en la línea de productos.

En conjunto, el análisis financiero y estratégico respalda la ejecución del proyecto no solo por su viabilidad económica, sino también por el valor relacional y comercial que representa para el futuro competitivo de la empresa.

Figura 13  
Cálculo ROI

ROI	23.13%
Beneficio Neto	97,160
Inversion	420,000

Como parte del análisis financiero, se calculó el Retorno sobre la Inversión (ROI) del proyecto, obteniendo un resultado del 23,13 %, lo que representa una rentabilidad razonable en función del capital comprometido. Este indicador reafirma que, si bien los márgenes proyectados no son elevados, la inversión genera un retorno proporcionalmente atractivo dentro de un escenario de riesgo controlado.

El ROI cobra mayor relevancia al considerar que la empresa cuenta con una relación comercial consolidada con su principal cliente, Plasticaucho, lo cual abre la posibilidad de negociar condiciones favorables en términos de precio, volumen de producción o

margen de utilidad. Estos factores pueden incrementar el retorno financiero y mejorar la sostenibilidad del proyecto.

En conclusión, el ROI confirma que el proyecto cumple con los criterios de viabilidad económica y, además, fortalece el posicionamiento estratégico de la empresa Álvaro Naranjo mediante la incorporación de una nueva línea de producto que amplía su propuesta de valor y afianza la continuidad de sus relaciones comerciales clave.

#### Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

<b>C.F. Totales</b>	11,900
<b>P.V.U.</b>	583
<b>C.V. Unitarios</b>	474

<b>Punto Equilibrio</b>	109
-------------------------	-----

Como parte del análisis financiero que acompaña la propuesta de innovación del proyecto de media sublimada, se calculó el punto de equilibrio con el fin de determinar la cantidad mínima de unidades que deben venderse para cubrir los costos totales del proyecto. Este análisis constituye un indicador financiero fundamental, ya que permite evaluar la viabilidad económica de la propuesta sin incurrir en pérdidas.

Los resultados obtenidos indican que el punto de equilibrio se alcanza con la venta de 110 fundas anuales de medias sublimadas. Esta cifra representa el umbral a partir del cual el proyecto comienza a generar utilidades. Considerando que la proyección de producción anual es de 1.000 fundas, el margen entre la producción estimada y el punto de equilibrio es amplio, lo cual refuerza la sostenibilidad del proyecto en términos financieros. Este indicador, junto con otras métricas como el retorno de inversión (ROI) y el análisis de costos, valida cuantitativamente la factibilidad de implementar esta innovación dentro de la compañía Álvaro Naranjo, asegurando no solo su funcionalidad operativa sino también su rentabilidad a mediano plazo.

### 3. Métricas de validación estratégica e innovación

Además de lo planteado, se implementan métricas que permiten validar la viabilidad e idoneidad del modelo estratégico basado en recursos (RBV), estas métricas se seleccionan para evaluar aspectos clave del desempeño empresarial, la gestión de la innovación y la relación comercial con el cliente principal. En el eje de innovación se incorpora el tiempo promedio de desarrollo de nuevos productos como indicador de eficiencia en la gestión de innovación, para verificar el cumplimiento de los requerimientos de Plasticaucho y contribuir al fortalecimiento de la relación comercial se aplica el porcentaje de cumplimiento de entregas a tiempo, el índice de calidad del producto, finalmente para evaluar el grado de ejecución del modelo propuesto se utiliza el porcentaje de implementación del modelo estratégico RBV, el cual refleja el nivel de adopción de los componentes definidos dentro de la estrategia.

#### ✓ **Métrica: Tiempo promedio de desarrollo de nuevos productos (Fase Prototipos)**

##### **Objetivo**

Medir el tiempo promedio para desarrollar la primera producción de prototipos del nuevo producto (media sublimada) para evaluar la eficiencia del proceso de innovación en la etapa inicial y decidir sobre su viabilidad.

##### **Formula**

Figura 14

*Promedio de desarrollo*

$$\text{Tiempo promedio de desarrollo} = \frac{\sum(\text{Fecha de inicio de producción} - \text{Fecha de generación de idea})}{\text{Número total de productos desarrollados}}$$

##### **Datos**

*Fecha de generación de idea:* 15/10/2024

*Fecha de finalización del prototipo funcional:* 15/12/2024 (dos meses de trabajo en desarrollo, validación y ajustes)

*Cantidad de prototipos desarrollados:* 20 fundas (cada funda tiene 700 pares de media sublimada)

- **Tiempo promedio de desarrollo**

$$\frac{15 \text{ días}}{14,000 \text{ unidades}} = 0.00436$$

En minutos 6.28 minutos por par de media

### **Análisis del resultado (Producción de prototipo)**

El tiempo de desarrollo de la primera producción de prototipos es de 0.00436 días por unidad, equivalente a 6.28 minutos por par de media sublimada, este valor superior a producciones masivas es completamente natural debido a que en esta etapa inicial se prioriza las mejoras en busca de buena calidad.

El resultado es positivo y coherente con una estrategia de innovación progresiva, refleja que la empresa Álvaro Naranjo ha sido capaz de diseñar y elaborar una primera producción piloto en apenas dos meses, lo cual demuestra la capacidad real para desarrollar nuevos productos en tiempos razonables y con recursos internos

Este tiempo de desarrollo permite validar aspectos técnicos como el hilo proceso de sublimado e inyectado a la bota aspectos funcionales temas de comodidad, de igual forma proporciona una base real para estimar tiempos costos márgenes antes de escalar el producto

En el marco del modelo de gestión estratégica basado en innovación, la métrica fortalece el argumento de que la empresa está preparada para implementar ciclos de pruebas rápidas y mejora continua, alineándose con metodologías ágiles de desarrollo

- ✓ **Métrica: Porcentaje de cumplimiento de entregas**

### **Objetivo**

Evaluar el nivel de cumplimiento en los tiempos de entrega establecidos con Plasticaucho, con el fin de garantizar la eficiencia logística y fortalecer la relación comercial mediante un servicio confiable y oportuno

## Formula

### Figura 15

#### *Cumplimiento de entregas*

$$\text{Porcentaje de cumplimiento de entregas a tiempo} = \left( \frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \right) \times 100$$

## Datos

*Información del año: 2024*

*Entregas a tiempo: 52*

*Total, de entregas: 52*

$$\frac{52}{52} \times 100 = 100\%$$

## Análisis

En el 2024, la empresa Álvaro Naranjo cumplió un 100% en sus entregas a tiempo, lo que evidencia un desempeño logístico eficiente adicional el compromiso de la empresa con la puntualidad y cumplimiento de acuerdos, factores claves para sostener relaciones comerciales a largo plazo.

El indicador no solo muestra la excelente gestión operativa sino contribuye directamente al fortalecimiento de la relación comercial con su único cliente Plasticaucho, al garantizar una cadena de suministro confiable y a tiempo. La empresa depende exclusivamente de este cliente, mantener estándares de cumplimiento es fundamental para conservar la confianza y asegurar la continuidad de la relación comercial.

Este desempeño eficiente constituye una base sólida para la implementación de estrategias de innovación, ya que permite hacerlo sin poner en riesgo la relación comercial existente. Esto representa una ventaja competitiva clave dentro del modelo de gestión estratégica propuesto, al combinar la estabilidad operativa con la capacidad de evolución y mejora.

## ✓ Métrica: Índice de calidad del producto final

### Objetivo

Medir el nivel de calidad del producto terminado, minimizando la cantidad de productos rechazados por incumplimiento de estándares o fallas. El fin es asegurar la satisfacción del cliente Plasticaucho garantizando un producto de calidad libre de defectos

### Formula

Figura 16  
*índice de calidad*

$$\text{Índice de Calidad} = \left( 1 - \frac{\text{Nº de productos rechazados}}{\text{Total producidos}} \right) \times 100$$

### Datos

*Información del año 2024*

*Total, de productos producidos: 8000 fundas*

*Productos rechazados: 0*

$$\left( 1 - \frac{0}{8000} \right) \times 100 = 100\%$$

### Análisis

El resultado de la métrica es del 100%, lo que indica que no se registraron productos rechazados durante el año 2024, este desempeño evidencia un control de calidad efectivo, procesos estables y una mano de obra comprometida con la excelencia. Adicional el resultado es estratégicamente valioso en el marco de la relación con Plasticaucho ya que refuerza la confianza del cliente en la capacidad de la empresa Álvaro Naranjo para entregar productos que cumplen con los estándares.

El excelente desempeño de la empresa Álvaro Naranjo evidenciado en los índices de cumplimiento de entregas a tiempo y calidad del producto final ha sido fundamental para fortalecer la relación comercial con Plasticaucho Industrial, los resultados reflejan no solo una operación eficiente y comprometida con la excelencia sino también un alto nivel de confianza construido entre ambas partes, esta confianza a dado paso a crear proyectos de innovación conjunta permitiendo avanzar hacia nuevas propuestas de valor que potencialicen la competitividad y sostenibilidad de la alianza comercial.

✓ **Métrica: Porcentaje de implementación del modelo estratégico RBV**

### Objetivo

Evaluar el grado de ejecución del modelo estratégico basado en recursos (RBV) diseñado para la empresa Álvaro Naranjo, verificando la implementación de los componentes y estrategias asociadas.

### Fórmula

Figura 17

*Implementación del modelo*

$$\text{Porcentaje de implementación} = \left( \frac{\text{Componentes implementados}}{\text{Total de componentes}} \right) \times 100$$

### Datos

Componentes del modelo estratégico RBV diseñados para la empresa Álvaro Naranjo

- ✚ Identificación de recursos
- ✚ Análisis VIRO
- ✚ Identificación de ventajas competitivas
- ✚ Definición de estrategias, tres subcategorías
  - a. Elaboración de un mapa de procesos (protección del conocimiento técnico)
  - b. Proyectos de innovación conjunta con Plasticaucho (fortalecer la relación comercial)
  - c. Metodología design thinking (gestión de innovación)

Total, de componentes evaluados: 7 (4 principales + 3 estrategias específicas)

### *Gestión de la propuesta*

Componentes desarrollados: 7/7

### **Implementación total: 100%**

Nota importante: las estrategias están diseñadas para la empresa, su aplicación se encuentra en revisión por los directivos de la empresa, por lo que posterior se sugiere realizar evaluaciones periódicas.

- ✚ Se propone una frecuencia de medición semestral

### **Análisis**

El investigador ha levantado al 100% el modelo estratégico basado en recursos (RBV), incluyendo todos los componentes clave, identificación de recursos, análisis VIRO, definición de ventajas competitivas y estrategias alineadas a la empresa. Entre las estrategias propuestas se diseña la elaboración de un mapa de procesos con el fin de proteger el conocimiento técnico, el trabajo en conjunto con Plasticaucho en proyectos de innovación y la propuesta del uso de la metodología design thinking para el desarrollo de nuevos productos.

Aunque el modelo está totalmente estructurado la fase de implementación aún no se ha iniciado porque las estrategias deben pasar por revisión y aprobación de los directivos de la empresa, esto significa que la empresa ya tiene una hoja de ruta clara y detallada que podrá aplicarse paulatinamente y adaptada a sus requerimientos. El cumplimiento de esta etapa representa un avance significativo ya que se tiene una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, promueve la innovación desde una perspectiva estructurada y refuerza la relación con el cliente principal Plasticaucho.

### **Gestión de riesgos derivados de la dependencia del cliente.**

#### **1. Contexto del Riesgo**

La compañía Alvaro Naranjo tiene como único cliente a Plasticaucho Industrial lo que implica un elevado riesgo financiero y de sostenibilidad, cualquier cambio en la conducta

del cliente como demoras en los pagos o la terminación inesperada del contrato podría comprometer la estabilidad operativa de la empresa.

### *Propuestas*

Se propone la contratación de una póliza de seguros comercial con el objetivo de:

- ✚ Cubrir morosidad prolongada por Plasticaucho
- ✚ Cubrir finalización del contrato o la relación comercial con el cliente
- ✚ Ganar tiempo financiero para reestructuración interna o diversificación si ocurre un evento adverso

### **Justificación desde el enfoque basado en recursos (RBV)**

El modelo de gestión estratégica basada en recursos plantea que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible si logran identificar, proteger, desarrollar, y aprovechan estratégicamente los recursos internos que sean valiosos, raros, inimitables, y organizacionalmente explotables. En este caso la relación entre las empresas Álvaro Naranjo y Plasticaucho Industrial constituye un recurso valioso debido a su estabilidad, volumen de compras y la gestión continua de ingresos, sin embargo, también representa un riesgo significativo debido a que la dependencia excesiva de un único cliente debilita la capacidad de respuesta de la empresa ante factores inesperados.

Con esta perspectiva la implementación de un seguro comercial constituye una acción estratégica direccionada a proteger los recursos existentes.

Esta medida responde a los siguientes principios del RBV:

### ***Mitigar la exposición al riesgo sobre un recurso clave***

- ✓ Aunque es valiosa la relación con Plasticaucho no es completamente controlable por la empresa, cualquier decisión como terminación de la relación comercial, morosidad o reducción de pedidos por parte del cliente generaría pérdida inmediata en la principal fuente de ingresos de la empresa. La contratación de pólizas de seguro permite transferir parte de este riesgo a un tercero (la aseguradora), lo cual representa una estrategia de protección ante amenazas externas.

### ***Preservar la continuidad operativa frente a eventos inesperados***

- ✓ Uno de los principios del modelo RBV es que los recursos deben ser sostenibles y explotables en el tiempo, en el caso de que ocurra un evento inesperado como finalización de la relación comercial o la falta de pago la empresa puede verse forzada a interrumpir sus operaciones, despedir personal o liquidar activos. La empresa aseguradora actuaría como mecanismo de amortiguador financiero brindando un margen de tiempo para implementar estrategias como la diversificación de productos o una reestructuración operativa

### ***Apoyo a la estrategia de innovación y crecimiento controlado***

- ✓ La protección de liquidez mediante seguros permite a la organización liberar recursos mentales y financieros para invertir en estrategias innovadoras, en términos del RBV esto se traduce en la capacidad de reconfigurar y expandir su base de recursos sin poner en riesgo su operación actual.

## **3.5. Ejecución del modelo**

### **Asignación de responsables para la ejecución del modelo de gestión estratégica basada en recursos**

Para garantizar la adecuada implementación del modelo se ha definido una estructura de responsabilidades que involucra a los principales actores organizacionales de la empresa Álvaro Naranjo, dicha asignación permite asegurar tanto el levantamiento como la difusión efectiva de los elementos clave del modelo.

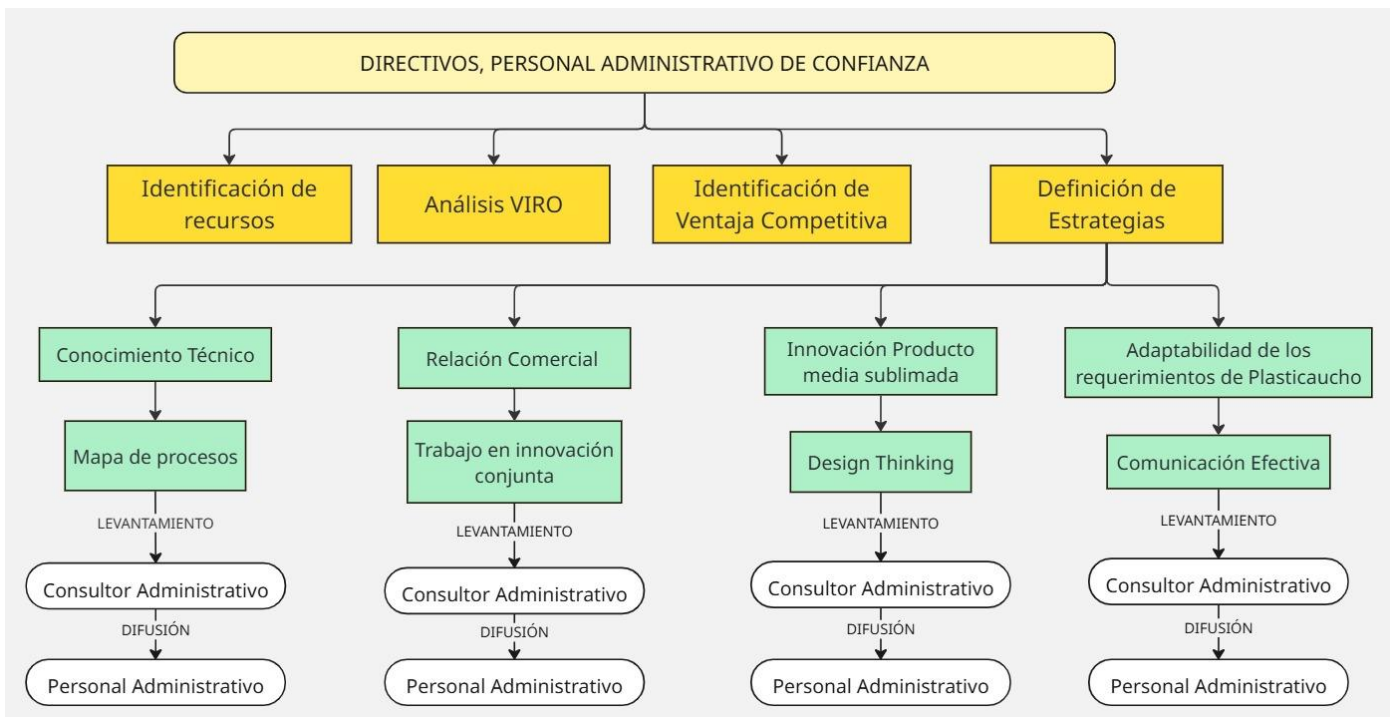
Los responsables principales del desarrollo de los cuatro componentes del modelo, identificación de recursos, análisis VIRO, identificación de ventaja competitiva y definición de estrategias serán los directivos y el personal administrativo de confianza, su conocimiento profundo del funcionamiento interno de la empresa, así como su visión estratégica les permite liderar estos procesos de manera efectiva.

Dentro del componente definición de estrategias se ha determinado que el consultor administrativo será el responsable del levantamiento y formulación de estrategias. Este rol es clave para traducir los insumos generados en las etapas anteriores en acciones concretas. Por otra parte, la difusión del modelo y las estrategias levantadas será

responsabilidad del personal administrativo, este grupo se encargará de comunicar e implementar los lineamientos estratégicos al interior de la organización promoviendo una cultura alineada con la innovación y el aprovechamiento de los recursos claves.

En el siguiente esquema se visualiza la distribución de responsabilidades en cada etapa del modelo, evidenciando la alineación entre los distintos actores involucrados en el proceso

Figura 18  
Ejecución del modelo



Esta estructura de responsabilidades permite una implementación ordenada del modelo RBV, favoreciendo el fortalecimiento de capacidades internas y el desarrollo de ventajas competitivas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *Conclusiones*

- Se propuso un modelo de gestión estratégica basado en el enfoque de recursos y capacidades (RBV) que integra la innovación como eje transversal que responde a las características de la empresa Álvaro Naranjo. Este modelo está diseñado para mejorar la competitividad y desempeño en el periodo 2024 – 2026 considerando las fortalezas internas como las condiciones del entorno. La propuesta contribuye a fortalecer la relación comercial con Plasticaucho Industrial al incorporar innovación en el producto entregado, añadiendo valor sin alterar la estructura operativa principal.
- A través del análisis VIRO se confirmó que existen recursos valiosos como el conocimiento técnico, la capacidad operativa instalada y la disposición del equipo humano en adoptar nuevas ideas. Estos elementos constituyen una base sólida para impulsar un proyecto de innovación permitiendo a la empresa ofrecer propuestas de valor más completas.
- La innovación conjunta desarrollada con Plasticaucho mediante la metodología design thinking fortaleció la relación comercial al generar soluciones a las necesidades del cliente, este enfoque permitió aplicar estrategias que impulsan el desarrollo de productos diferenciados como la media sublimada. Esta colaboración se consolidó como componente clave del modelo de gestión estratégico propuesto, integrando la innovación como eje transversal para mejorar la competitividad de la empresa.
- Para validar la propuesta del modelo de gestión estratégica se desarrollaron métricas que permitieron evaluar su coherencia con los objetivos empresariales e impacto en la competitividad, adicional se realizó un análisis económico que demostró la viabilidad financiera de implementar iniciativas innovadoras como la media sublimada, como plan de acción se propusieron estrategias concretas incluyendo mapas de procesos, actividades para fortalecer la relación comercial y la aplicación de una metodología de innovación estructurada. Todo para ofrecer una guía efectiva para la implementación del modelo en la empresa Álvaro Naranjo.

## ***Recomendaciones***

- Se recomienda acoger y formalizar el uso del mapa d procesos dentro del modelo de gestión estratégica debido a que esta herramienta facilita la conservación y transferencia del conocimiento técnico que actualmente se centraliza en una persona por sus años de experiencia, el mapa de procesos permite documentar y visualizar las actividades y flujos de trabajo lo que contribuye a preservar el conocimiento táctico y explícito minimizando el riesgo de pérdida de información para la empresa y asegurando la continuidad operativa y estratégica.
- Debido a que Plasticaucho es el único cliente actual de la empresa y la relación comercial ha funcionado satisfactoriamente se recomienda continuar cultivando esta alianza estratégica, mantener una comunicación abierta, colaborativa y confiable es clave para asegurar estabilidad comercial y aprovechar oportunidades de crecimiento conjunto. La relación debe ser vista como recurso estratégico que aporta valor y sostenibilidad al modelo de gestión, por lo que se sugiere implementar mecanismos de seguimiento y mejora continua en la relación comercial.
- Considerando que el proyecto de innovación se realizó en conjunto con Plasticaucho se recomienda acoger sugerencias y recomendaciones para mejorar los procesos productivos de la media sublimada, esta colaboración no solo fortalece la innovación abierta, sino que también permite adaptar el modelo estratégico a las necesidades reales del cliente.

## REFERENCIAS

- Arellano, D. (2021). *Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Arzola, M., Tablante, G., & D' Armas, M. (2019). ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN PARA LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. *UNEXPO*.
- Barrios, A. (2020). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: Una propuesta financiera. *Revista Activos*, 18. <https://doi.org/10.15332/25005278/6265>
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. Ediciones Ariel.
- Esparza, A. P., Hernández, É. R. R., Villalobos, M. M. H., Jiménez, E. A. C., Mateo, C. L., Ordaz, G. I. G., Ovando, P. S. del C., Alzate, A. C. U., Díaz, J. Á. L., Casillas, S. G., Cómer, P. M. de la C., Ascencio, J. D. C., Aceves, D. de J. S., González, G. G. M., Torres, C. I., Zamora, A. S. C., & Jiménez, J. S. F. G. (2024). *Una mirada interdisciplinaria a las empresas familiares después de la covid-19*. Editorial Universidad de Guadalajara.
- Ferney, J., Catsro, H., Chaparro, C., & Lopez, J. (2024). Innovación Estratégica: Una Revisión Sistemática de Literatura. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/349370474\\_Innovacion\\_Estrategica\\_Una\\_Revision\\_Sistematica\\_de\\_Literatura](https://www.researchgate.net/publication/349370474_Innovacion_Estrategica_Una_Revision_Sistematica_de_Literatura)
- Guerra, J. M. M. (2021). *Decisiones estratégicas: Macroadministración*. Ediciones de la U.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición). Editorial Mac Graw Hill.
- López Tejeda, V., & Pérez Guarachi, J. F. (2020). Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, 485.
- Martinez, M. del R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-40.  
<https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Munera Zapata, A. L., Durango Morales, M. T., & López Oyaga, R. B. (2022). *La innovación tecnológica para la productividad empresarial en Colombia durante los últimos cinco años*. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4475>

- Nagles García, N., Ovalle Mora, O. O., Briano Alcaraz, L. D., Piñeiro Cortes, L., Hernández Hernández, A. H., & Ramírez Salazar, M. D. P. (2020). *Estrategias para la competitividad de las organizaciones* (1.<sup>a</sup> ed.). Universidad Ean.  
<https://doi.org/10.21158/9789587566390>
- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: Estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. *Revista Espacios*, 41.
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).  
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Pinto Jiménez, J. D. J. (2020). SISTEMAS DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS BASADOS EN CAPACIDADES Y RECURSOS Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA SECI DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, REALIZADAS POR LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL UROLA MEDIO (ESPAÑA). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.
- Prieto, J., & Ingrid, T. (2019). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Everand. <https://es.everand.com/book/436222161/Administracion-Teorias-autores-fases-y-reflexiones>
- Ramos Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Robles, B. (2019). *Población y muestra* (Vol. 30). Pueblo Cont.
- Rojas, L. M. B., Muñoz, A. V., Vera, P. M. R., & Arana, A. A. T. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Salas, M., Jijon, C., & Moreno, K. (2020). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL: UN ACERCAMIENTO A LA PLANEACIÓN SISTEMÁTICA. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107), Article 107.  
<https://doi.org/10.47460/uct.v24i107.409>
- Salgado García, L., Calvillo Barrios, J., & Hernández De La Rosa, E. (2019). Model for strategic alignment in educational organizations. *Espirales Revista Multidisciplinaria de investigación*, 3(29), 165-178. <https://doi.org/10.31876/er.v3i29.600>
- Sautu, R. (2006). *Manual de metodología*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - CLACSO.
- Vega, P. (2021). alineación estratégica: Revisión de literatura. *Visión Empresarial*, 80-96. <https://doi.org/10.32645/13906852.1062>

## ANEXOS

### ANEXO 1.

*Resultado de la entrevista semiestructurada levantada el 09.01.2025*

#### COMPAÑÍA ALVARO NARANJO

**Sr Álvaro Naranjo, Gerente General**

#### **Introducción**

La empresa produce el forro o la media que va dentro de la bota de caucho para Plasticaucho Industrial, son una maquila única y no pueden trabajar para otro cliente, son únicos y exclusivos para Plasticaucho.

La compañía actualmente consta con 13 personas entre operarios y administrativos. A lo que corresponde maquinaria aseguro que la compañía Álvaro Naranjo son dueñas de estas.

#### **Macroentorno**

##### **1. ¿Qué impacto tienen los costos de materias primas (hilos) en la producción de la media tejida?**

Se trabaja con hilo poliéster importado, no se ha sufrido alzas de precios en lo que corresponde materia prima y por ende no se ha pedido a Plasticaucho se revisen los precios de venta del forro de la bota (media tejida). En el caso de que la materia prima sufra incremento de precios la compañía Álvaro Naranjo tiene la oportunidad de solicitar a Plasticaucho se analice la situación y determinar los precios en conjunto.

Se recalca que la materia única y principal para la elaboración del forro de la bota (media tejida) es el hilo poliéster importado.

##### **2. ¿Qué percepciones tiene el sector agrícola sobre las botas de caucho y, por ende, sobre su componente interno, la media tejida?**

Consideran que el sector fuerte es la parte agrícola donde los campesinos son los principales consumidores adicional se menciona la parte climática que exista lluvias consideran que es un factor importante para la comercialización de la bota de caucho.

Mencionan el ejemplo de la sequía que vivimos hace algunos meses que afecto directamente a Plasticaucho en la producción de la bota y por ende a la compañía en la fabricación del forro o media tejida.

**3. ¿Existen barreras legales o arancelarias que limiten una potencial expansión a otros mercados?**

Tienen claros que son proveedores exclusivos de Plasticaucho así que no han realizado el análisis para poder expandirse a otros mercados.

### **Microentorno**

**1. ¿Cómo describiría la relación de Álvaro Naranjo con Plasticaucho Industrial?**

La relación con Plasticaucho Industrial mencionan que es excelente en todos los temas, ejemplo pagos, comunicación, procesos, etc. Existe la confianza para comunicar sugerir alguna inquietud que pueda suceder.

**2. ¿Qué estrategias se han utilizado para garantizar la calidad y cumplimiento de los requerimientos del cliente?**

Las estrategias aplicadas para mejorar o garantizar la calidad del producto lo realizan de forma conjunta con Plasticaucho Industrial con el tema proyectos de mejora cada 6 meses, y de esta forma Plasticaucho esta vigilante del proceso y del producto. Las estrategias de mejora se analizan juntamente con Plasticaucho con eso garantizan el cumplimiento de los estándares que solicita la empresa, adicional siempre están abiertos a ideas de nuevos proyectos que tenga la compañía Álvaro Naranjo, actualmente existe una media que Plasticaucho lo está importando desde Italia y se está pensando en iniciar un proyecto en donde consiste adquirir maquinaria para producir la media y que ya no importe Plasticaucho

**3. ¿Cómo considera que el mercado de botas de caucho está evolucionando y qué implicaciones tiene para Álvaro Naranjo?**

Como se lo menciono en la pregunta anterior consideran que el sector fuerte es el agrícola para la bota de caucho y por ende para la compañía Álvaro Naranjo, juntamente con la parte climática.

Aunque vemos que la juventud actual está buscando prepararse en otras profesiones y no se ve tanto apego a la agricultura, se considera que la zona agrícola nunca va a dejar de existir, es el corazón para que la humanidad pueda subsistir con la alimentación.

**4. ¿Conoce alguna empresa que produzca productos similares, ya sea a nivel local o internacional?**

Se conoce que en la provincia existe dos empresas que realizan forros de media, pero la compañía Álvaro Naranjo es el único proveedor de la empresa Plasticaucho, existe un acuerdo en donde se conoce que la compañía Álvaro Naranjo será exclusivo proveedor del forro de la bota (media) para Plasticaucho.

### **Innovación**

Como se comentó anteriormente están viendo la posibilidad las herramientas para poder analizar un nuevo proyecto Media Sublimada, producir una media con colores, las ideas de mejoras o nuevos productos siempre se analiza en conjunto con Plasticaucho

**1. ¿Qué áreas del proceso de producción considera más susceptibles de mejora a través de la innovación?**

El proceso de producción se debe analizar con las herramientas respectivas que tan provechoso es hacer la media sublimada

**2. ¿Cómo promueve la empresa la generación de ideas innovadoras entre sus colaboradores?**

No es aplicable esta pregunta

**3. ¿Existen ejemplos de innovación en el pasado que hayan tenido un impacto significativo en la eficiencia o calidad del producto?**

Este proyecto que quieren realizar sería el primero paso a la innovación como producto

### **Dirección estratégica**

Actualmente se tiene lo básico de una planificación estratégica para cumplir y desenvolverse en el entorno.

**1. ¿Qué estrategias se han planteado para reducir riesgos asociados a la dependencia de un único cliente?**

El riesgo existe, a pesar de los acuerdos están conscientes que el riesgo hay, pero no mencionan alguna estrategia específica en el caso de que pueda pasar que ya fueran clientes de Plasticaucho.

**2. ¿Qué tan alineadas están las operaciones actuales con los objetivos de largo plazo de la empresa?**

Consideran que si, en el caso de cumplimiento de producción se menciona que tienen un buen grupo de trabajo, las máquinas necesarias para cumplir con el volumen de producción.

Ejemplo en época de pandemia en donde la demanda fue alta llegaron a producir 260 mil pares semanales cumpliendo con lo que necesitaba Plasticaucho.

**3. ¿Qué tan importante considera la dirección el ingreso a nuevos mercados o la diversificación de productos?**

**Desempeño**

**1. ¿Cómo mide la satisfacción del cliente (Plasticaucho Industrial) con los productos entregados?**

Existe calificaciones semestrales que realiza la empresa Plasticaucho, las categorías para calificar al proveedor son: proveedor confiable proveedor no confiable proveedor en riesgo, en 10 años que tiene la empresa siendo proveedor nunca han caído en calificaciones bajas.

**2. ¿Qué procesos internos se consideran más críticos para el desempeño organizacional?**

La compra de los hilos es el proceso más riesgoso para cumplir con el desempeño, el proceso de importación es cada 6 meses y se usa 24mil kilos de hilo, se supone es el mismo hilo (código 7536) pero en cada lote de importación si existe cambios y produce fallas en el proceso de producción porque el hilo puede llegar más fino.

**3. ¿Se han identificado cuellos de botella o áreas de mejora en el flujo de producción?**

Directamente está relacionado con la materia prima, si la materia prima tiene fallas la maquina no se produce lo que se requiere diariamente.