



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA LA FABRICACIÓN DE HAMACAS ACOLCHADAS EN LA EMPRESA TAPICES LA CASA DEL PUEBLO, C.A. PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS Y MAXIMIZAR LA CALIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO ANGOSTURA DEL ORINOCO DEL ESTADO BOLÍVAR.

**TRABAJO FINAL DE
GRADO PRESENTADO POR
EL BACHILLER ABOUD
ZAKUR, BRYAN JOSÉ
PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, JUNIO DE 2024



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA**

ACTA DE APROBACIÓN

Este trabajo de grado, titulado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA LA FABRICACIÓN DE HAMACAS ACOLCHADAS EN LA EMPRESA TAPICES LA CASA DEL PUEBLO, C.A. PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS Y MAXIMIZAR LA CALIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO ANGOSTURA DEL ORINOCO DEL ESTADO BOLÍVAR**, presentado por el bachiller: **ABOUD ZAKUR, BRYAN JOSÉ**, Cédula de Identidad N° **V-25.695.314**, como requisito para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, ha sido aprobado de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Apellidos y nombres:	Firmas:
<u>Cordero Manuel</u> (Asesor académico)	<u>[Firma]</u>
<u>Jorge Abud Schmitz</u> (Jurado)	<u>[Firma]</u>
<u>Eneida Grafta</u> (Jurado)	<u>[Firma]</u>
<u>[Firma]</u> Prof. Dafnis Echeverría Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial	<u>[Firma]</u> Prof. Francisco R. Monteverde S. Director de la Esc. de Ciencias de la tierra

Ciudad Bolívar 21 de Junio de 2024.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, que es quien ilumina mis pasos, me guía y protege en los caminos, aclara mi mente y pensamientos y al mismo tiempo me ha puesto en el mejor lugar que un ser humano podría desear, en la familia Zakur.

A mis padres, Fuad Aboud y Amel Zakur, quienes con mucho esfuerzo y dedicación me han formado en muchos aspectos de mi vida, me han impulsado a ser un mejor ser humano, me han transmitido sus conocimientos, han antepuesto sus necesidades por las mías desde que soy un niño y mucho mas.

A mis tíos Noel y Juan Zakur, quienes también han sido como unos padres, me han formado, aconsejado y apoyado.

A mi tia Olga, quien me ha impulsado en todo aspecto de mi vida, como una madre para mi.

A mi abuela Houssen, a quien le prometí que esta etapa culminaría satisfactoriamente mientras ella este con vida y al momento en que escribo estas palabras aun esta con nosotros.

A los profesores Manuel Cordero y Cesar Castellanos, quienes desde el salón hasta este momento han estado involucrados en mi etapa universitaria y han creído en mi y en este trabajo.

Por ultimo y no menos importante, a Domingo Zakur.

Aboud, Bryan.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por traerme hasta acá y se que continuara guiando mis pasos hasta trascender.

A la Universidad de Oriente, por haber abierto sus puertas para mi y haber facilitado todas las herramientas y enseñanzas para que mi formación como profesional sea posible.

A todos los profesores involucrados en mi proceso, por haber contribuido en mi formación, he sido muy afortunado por haber coincidido con todos y cada uno de ustedes, han sido una parte esencial en mi vida.

A Tapices La Casa Del Pueblo, por haber permitido que este trabajo se desarrollara y por entregarme conocimiento necesario en la vida.

A todos los miembros de mi familia, como en muchas ocasiones lo he dicho, las palabras no son suficientes para expresar.

Gracias.

Aboud, Bryan.

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es proponer el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. para optimizar los recursos y maximizar la calidad, ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar. La investigación se enmarca en una investigación del tipo descriptiva y proyectiva con un diseño de campo. Las técnicas usadas para la recolección de datos fueron: observación directa, entrevistas no estructuradas y análisis documental. El presente estudio se enfocó en analizar la situación actual de los procesos de producción, así como la producción, ventas, y la capacidad instalada y utilizada para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar. Con el objetivo de proporcionar un plan estratégico de producción que permita optimizar los recursos y maximizar la calidad de las hamacas acolchadas. A través de un análisis detallado, se evaluaron los procesos de producción existentes, se examinaron los datos de producción y ventas, y se realizó una evaluación de la capacidad instalada y utilizada. Finalmente, se propuso un plan estratégico de producción que busca mejorar la eficiencia operativa, garantizar altos estándares de calidad y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado de hamacas acolchadas.

CONTENIDO

	Pagina
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
CONTENIDO	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
SITUACION A INVESTIGAR.....	4
1.1 Situación objeto de estudio	4
1.2 Objetivos de la Investigación	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificación de la investigación.....	11
1.4 Alcance de la investigación.....	12
CAPITULO II	13
GENERALIDADES.....	13
2.1 Municipio angostura del Orinoco.....	13
2.1.1 Geografía	14
2.1.2 Infraestructura y Servicios.....	15
CAPITULO III.....	17
MARCO TEÓRICO	17
3.1 Antecedentes de la investigación	17
3.2 Bases Teóricas.....	20
3.2.1 ¿Qué queremos decir con estrategia?	20
3.2.2 Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas.....	21
3.2.3 Los fundamentos de la estrategia	22
3.2.4 La estrategia en la antigüedad	23
3.2.5 Estrategia y competencia: una larga historia	24
3.2.6 Evolución del pensamiento estratégico	27
3.2.7 Los primeros pasos del pensamiento estratégico	28
3.2.8 Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía.....	29
3.2.9 ¿Qué hace que una estrategia sea ganadora?	31
3.2.10 ¿Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia?.....	32

3.2.11	Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia.....	34
3.2.12	¿Qué implica el proceso de formulación y ejecución de la estrategia?	35
3.3	Bases legales	45
3.3.1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	45
3.3.2	Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001)	46
3.4	Definición de términos básicos	48
CAPÍTULO IV	51
METODOLOGÍA DE TRABAJO	51
4.1	Tipo de investigación	51
4.2	Diseño de investigación	52
4.3	Población de la investigación.....	53
4.4	Muestra de la investigación.....	54
4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	55
4.5.1	Técnicas de recolección de datos	55
4.6	Instrumentos para la recolección de los datos	57
4.7	Técnicas de ingeniería industrial.....	58
4.8	Flujograma de la investigación.....	60
CAPITULO V	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	63
5.1	Análisis la situación actual de los procesos de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar	63
5.1.1	Descripción del producto.....	63
5.1.2	Identificar y describir detalladamente las etapas del proceso de fabricación de las hamacas acolchadas	65
5.1.3	Determinar los insumos, materiales y equipos utilizados en cada etapa.....	71
5.1.4	Analizar el flujo de trabajo y distribución de tareas.....	73
5.2	Análisis la producción y ventas de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar	77
5.2.1	Registros históricos de producción y ventas	77
5.2.2	Proyección de producción	79
CAPÍTULO VI	81
LA PROPUESTA	81
6.1	Objetivo de la propuesta	81
6.2	Justificación de la propuesta	81
6.3	Esquema de planificación estratégica	82

6.4 Determinación de la capacidad instalada y utilizada de producción de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.....	84
6.4.1 Definición de parámetros operacionales, técnicos y de mercado.....	84
6.4.2 Capacidad instala y utilizada.....	86
6.5 Plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar	88
6.5.1 Lineamientos estratégicos	88
6.5.2 Análisis FODA	95
6.5.3 Estrategias de marketing	95
6.5.4 Capacidad instalada y utilizada propuesta.....	97
6.5.5 Plan maestro de producción	99
6.5.6 Seguimiento y control	100
6.5.7 Curva S	102
6.5.8 Punto de equilibrio	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Conclusiones.....	107
Recomendaciones	110
REFERENCIAS	112

LISTA DE FIGURAS

	Pagina
3.1 Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar. (Thompson y. Strickland, 2017).....	22
3.2 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia. (Thompson y. Strickland, 2017).....	36
3.3 Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar. (Thompson y. Strickland, 2017).....	39
4.1 Flujograma de Actividades. (Aboud B, 2024).	62
5.1 Hamaca estándar. (Aboud B, 2024).	63
5.2 Hamaca King. (Aboud B, 2024).	64
5.3 Hamaca Drill. (Aboud B, 2024).....	65
5.4 Recepción de materiales. (Aboud B, 2024).	66
5.5 Selección y corte del material. (Aboud B, 2024).....	66
5.6 Ajuste en el patrón. (Aboud B, 2024).	67
5.7 Costuras de tiras. (Aboud B, 2024).....	68
5.8 Unión de las telas. (Aboud B, 2024).....	69
5.9 Encabullado. (Aboud B, 2024).....	69
5.10 Control de calidad. (Aboud B, 2024).....	70
5.11 Presentación final. (Aboud B, 2024).....	71
5.12 Diagrama de operaciones. (Aboud B, 2024).....	74
5.13 Comportamiento de producción y ventas. (Aboud B, 2024).	78
6.1 Esquema de la propuesta. (Aboud B, 2024).....	83
6.2 Cursa S. (Aboud B, 2024).....	104

LISTA DE TABLAS

	Pagina
4.1 Herramientas, equipos, descripción, proceso y cantidad. (Aboud B, 2024).	54
5.1 Herramientas, equipos, descripción, proceso y cantidad. (Aboud B, 2024).	72
5.2 Distribución de tareas. (Aboud B, 2024).	75
5.3 Registros históricos de producción y ventas. (Aboud B, 2024).	77
5.4 Variación y media ponderada. (Aboud B, 2024).	79
5.5 Proyección estimada de 2024. (Aboud B, 2024).	80
6.1 Parámetros operacionales. (Aboud B, 2024).	84
6.2 Parámetros técnicos. (Aboud B, 2024).	85
6.3 Parámetros de mercado. (Aboud B, 2024).	85
6.4 Capacidad instala y utilizada. (Aboud B, 2024).	86
6.5 Análisis FODA. (Aboud B, 2024).	95
6.6 Estrategias de marketing. (Aboud B, 2024).	96
6.7 Parámetros operacionales propuestos. (Aboud B, 2024).	97
6.8 Parámetros técnicos propuestos. (Aboud B, 2024).	97
6.9 Parámetros de mercado propuestos. (Aboud B, 2024).	97
6.10 Capacidad instalada, utilizada y tamaño del lote propuestos. (Aboud B, 2024).	98
6.11 Plan maestro de producción propuesto. (Aboud B, 2024).	99
6.12 Plan para seguimiento y control propuesto. (Aboud B, 2024).	100
6.13 Totales de producción acumulados en capacidad instalada, programa 2024 y producción equilibrio. (Aboud B, 2024).	102
6.14 Punto de equilibrio. (Aboud B, 2024).	105

INTRODUCCIÓN

El diseño de un plan estratégico de producción en las empresas es un componente fundamental en la gestión eficiente de operaciones, especialmente en entornos empresariales altamente competitivos. Este tipo de planificación estratégica no solo busca optimizar los recursos disponibles, sino también maximizar la calidad de los productos fabricados, lo que resulta crucial para el éxito y la sostenibilidad de una empresa. La presente tesis tiene como objetivo principal proponer el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar, con el propósito de optimizar los recursos y maximizar la calidad. Considerando la importancia de la planificación estratégica en el entorno empresarial actual, esta investigación se enfocará en desarrollar un conjunto de lineamientos estratégicos que permitan a la empresa mejorar la eficiencia de sus procesos productivos, garantizar altos estándares de calidad en sus productos y fortalecer su posición competitiva en el mercado de hamacas acolchadas. El diseño de este plan estratégico se fundamentará en un análisis exhaustivo de las operaciones de producción actuales, así como en la identificación de oportunidades de mejora y la alineación con los objetivos de la organización.

Este estudio se compone de seis capítulos que detallan la metodología y hallazgos de la investigación. Los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. Situación a investigar. El capítulo inicial establece el contexto de la investigación, presentando la situación a abordar, los objetivos trazados, la justificación de su importancia y el alcance delimitado del estudio.

Capítulo II. Generalidades. Este capítulo ofrece una descripción general del municipio Angostura del Orinoco, abarcando su historia, límites territoriales, infraestructuras y servicios disponibles.

Capítulo III. Marco teórico. El capítulo tercero se dedica a presentar el marco teórico que sustenta la investigación. Se incluyen antecedentes relevantes, fundamentos teóricos y legales que respaldan el estudio, así como la definición de términos clave que aportan una base conceptual sólida.

Capítulo IV. Metodología de la investigación. En este capítulo se describe detalladamente la metodología empleada en la investigación. Se especifican el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra estudiada, las técnicas de recolección de datos utilizadas y los instrumentos aplicados.

Capítulo V. Análisis e interpretación de resultados. El capítulo quinto presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la investigación. Los hallazgos se organizan de manera clara y concisa, utilizando tablas, figuras y gráficos para ilustrar los resultados de manera efectiva.

Capítulo VI. Propuesta. El capítulo final presenta la propuesta derivada de la investigación, que consiste en el desarrollo de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A.

Conclusiones y recomendaciones. Para concluir, se presentan las conclusiones generales de la investigación, destacando los aportes más significativos del estudio. Además, se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones en el área temática abordada.

Referencias bibliográficas. Finalmente, se incluye una lista completa de las referencias bibliográficas consultadas durante el desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

SITUACION A INVESTIGAR

1.1 Situación objeto de estudio

En un entorno globalizado y dinámico, donde la competencia se intensifica y los cambios se aceleran, la planificación estratégica se convierte en un elemento vital para el éxito de las organizaciones. Los planes estratégicos no solo definen la dirección y las acciones que una empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos a largo plazo, sino que también le permiten adaptarse a las nuevas realidades del mercado, aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos con mayor eficacia.

La planificación estratégica es un proceso integral que abarca el análisis del entorno interno y externo de la empresa, la definición de una visión y una misión claras, la formulación e implementación de estrategias adecuadas, y la evaluación y control de los resultados. Según Michael Porter, reconocido experto en estrategia empresarial, “la esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa que permita a la empresa crear y sostener una ventaja competitiva” (Porter, 1980, p. 35).

Por otro lado, el crecimiento vertiginoso del sector de las empresas fabricantes de hamacas ha desafiado las fronteras tradicionales, impulsado por la combinación de innovación en diseño, calidad y sostenibilidad. Estas empresas, arraigadas en una tradición que se remonta a los pueblos indígenas de América Central y del Sur, han expandido su presencia a nivel global, exportando sus productos a mercados exigentes como Europa y Estados Unidos. (Ríos, 2020, p. 6). Sin embargo, este éxito no está exento de desafíos. En un entorno altamente competitivo, caracterizado por la diversidad de proveedores y la creciente demanda de productos diferenciados, las empresas fabricantes de hamacas se ven obligadas a trazar estrategias claras. Deben

no solo satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores, sino también aprovechar las oportunidades emergentes y las tendencias del mercado.

La fabricación de hamacas acolchadas es un proceso que requiere de materiales de calidad, maquinaria especializada y mano de obra calificada. Estas hamacas ofrecen un mayor confort y durabilidad que las hamacas tradicionales, lo que las hace más atractivas para los consumidores. El mercado de las hamacas acolchadas ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la demanda de productos artesanales, ecológicos y personalizados. Según Ríos (2020), uno de los principales autores sobre la elaboración de hamacas acolchadas, “este tipo de hamacas se caracteriza por tener dos capas de tela con relleno, que pueden ser de poliéster, fibras o algodón” (p. 1).

Furlan (2020) se explica sobre la modernización de la hamaca que “arroja luz sobre la evolución de la hamaca moderna, destacando cómo este antiguo artefacto de descanso ha sido moldeado por aportes a lo largo del tiempo, convirtiéndose en un símbolo tanto de tradición como de innovación en la industria contemporánea”.

Las empresas venezolanas se enfrentan a un entorno económico, político y social extremadamente desafiante, lo que ha impactado negativamente en su capacidad de producción, acceso a financiamiento, penetración en el mercado y competitividad. En este panorama adverso, la planificación estratégica emerge como un pilar fundamental para la supervivencia, adaptación y transformación de estas empresas, en pos de alcanzar sus metas y promover un desarrollo sostenible. Siguiendo las pautas delineadas por Falcón (2015), “la planificación estratégica en el ámbito universitario venezolano, y por extensión en el sector empresarial, requiere una cuidadosa consideración de aspectos como la definición de la misión, visión y valores, el análisis exhaustivo de los entornos interno y externo, la formulación y

ejecución de estrategias adaptativas, así como una evaluación constante y un control efectivo de los resultados obtenidos” (p. 23).

Conscientes de estas premisas, las empresas en Venezuela han implementado una serie de estrategias como la diversificación de productos y servicios, la adopción de innovaciones tecnológicas, la optimización de recursos, la búsqueda de alianzas estratégicas, la asunción de responsabilidades sociales y ambientales, y la búsqueda activa de oportunidades de internacionalización. Sin embargo, persisten desafíos significativos que requieren un enfoque estratégico continuo y flexible para asegurar la viabilidad y el crecimiento en un entorno en constante cambio.

La producción de hamacas acolchadas en Venezuela se encuentra en una etapa incipiente, con un mercado aún por explorar. Para garantizar un desarrollo sostenible del sector, es imperativo implementar planes estratégicos de producción que se sustenten en paradigmas fundamentales. La excelencia en la calidad, la innovación en el diseño y el compromiso con la sostenibilidad son los pilares sobre los cuales se erigirá el futuro de esta industria.

Según Aristóteles, (384 a.C.), “la calidad no es un acto, sino un hábito” (p. 12), nos recuerda que la excelencia en la calidad debe ser una práctica constante en la fabricación de hamacas acolchadas venezolanas. Asimismo, “la innovación distingue a los líderes de los seguidores” (Steve Jobs, 2011, p. 87), resalta la importancia de la innovación en el diseño como factor diferenciador en un mercado competitivo. Por último, “No hay planeta B” (Ban Ki-moon, 2015), subraya la necesidad imperiosa de adoptar prácticas sostenibles en la producción de hamacas acolchadas.

Para lograrlo, es crucial desarrollar una red de proveedores locales que garanticen materiales de primera calidad, invertir en la capacitación de la mano de obra para elevar los estándares de producción, adoptar tecnología de vanguardia para

mejorar la eficiencia y reducir costos, y promover la marca Venezuela como sinónimo de calidad y excelencia en la fabricación de hamacas acolchadas. Estas estrategias no solo permitirán competir en el mercado global, sino que también contribuirán al crecimiento económico del país.

En Ciudad Bolívar, estado Bolívar, la producción de hamacas se encuentra mayormente en un sector informal, donde numerosos artesanos elaboran estas piezas de forma manual y sin el registro formal de sus empresas. Esta situación impide el crecimiento y desarrollo del sector al dificultar el acceso a financiamiento, la formalización de la actividad económica y la expansión hacia mercados más amplios. Sin embargo, destaca Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el centro de comercio más importante de la ciudad, una empresa con más de 75 años de experiencia en el mercado local, que produce una amplia gama de hamacas tradicionales y artesanales. Actualmente, la empresa cuenta con procesos bien definidos que abarcan desde la compra y recepción de materiales hasta la venta y distribución de productos terminados.

Los procesos de Tapices la Casa del Pueblo, C.A., incluyen desde la selección y corte de materiales hasta la costura y acabado de las hamacas, garantizando la calidad y el cuidado en cada etapa de producción. Sin embargo, a pesar de su trayectoria y eficiencia en la fabricación, la empresa aún enfrenta desafíos para competir en un mercado más amplio debido a las limitaciones del sector informal y la falta de acceso a recursos financieros y oportunidades de expansión.

A pesar de su destacada presencia en el mercado local, Tapices la Casa del Pueblo, C.A., enfrenta una importante carencia, la ausencia de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas. Esta falta de planificación puede limitar su capacidad para optimizar los recursos, mejorar la eficiencia operativa y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Sin un plan estratégico claro, la

empresa podría enfrentarse a problemas como la falta de coordinación en los procesos de producción, la incapacidad para identificar y aprovechar oportunidades de mejora, y la dificultad para competir eficazmente con otras empresas del sector que sí cuentan con una planificación sólida.

Por tal motivo, la presente investigación lleva por objetivo el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A. Esta iniciativa busca optimizar los recursos disponibles y elevar la calidad de los productos. La implementación de dicho plan proporcionaría a la empresa una dirección clara y coherente para sus operaciones, permitiendo una mayor eficiencia en el uso de recursos, una mejora sustancial en la calidad y consistencia de los productos, así como una gestión más efectiva del inventario y tiempos de entrega más cortos. Adicionalmente, el plan estratégico dotaría a la gerencia de una hoja de ruta para adaptar la producción a los cambios en la demanda del mercado. Esto prepararía mejor a la empresa para crecer de forma sostenida en el largo plazo y tomar ventaja de oportunidades futuras. En definitiva, un plan de producción traería múltiples beneficios en eficiencia, calidad y capacidad de respuesta al entorno.

Ante tal situación, y en busca de posibles soluciones, se presentan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el proceso actual de producción de hamacas acolchadas en Tapices La Casa Del Pueblo, C.A.?

2. ¿Cuáles son los niveles de producción y ventas de hamacas acolchadas en la empresa?

3. ¿Cuál es la capacidad instalada y utilizada actualmente para la producción de hamacas acolchadas en la empresa?

4. ¿Cómo sería el plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en Tapices La Casa Del Pueblo, C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. para optimizar los recursos y maximizar la calidad, ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.

2. Analizar la producción y ventas de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.

3. Determinar la capacidad instalada y utilizada de producción de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.

4. Establecer un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación, se justifica por la necesidad de mejorar la planificación y los procesos de producción de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo C.A., ubicada en Angostura del Orinoco, Estado Bolívar. En la actualidad, dicha empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita optimizar el uso de sus recursos, tanto materiales como humanos, así como maximizar la calidad y consistencia de sus productos terminados.

Esto se ve reflejado en problemas operativos relacionados con improvisación en la producción, tiempos muertos por falta de materias primas o componentes, reprocesos por falta de calidad, y un inadecuado dimensionamiento de la capacidad productiva debido a la ausencia de pronósticos y planes de ventas y operaciones.

Considerando esta problemática, este estudio se enfoca en analizar en profundidad los actuales procesos productivos, determinar exactamente la capacidad instalada, y evaluar los registros de producción y ventas históricas. Con base en esto será posible diseñar una propuesta sólida y viable de plan estratégico de producción para la empresa, que le sirva como hoja de ruta para organizar, gestionar y optimizar sus operaciones, reduciendo desperdicios y elevando la satisfacción de sus clientes.

El impacto esperado es generar mejoras sustanciales en la eficiencia, costos de producción y rentabilidad de Tapices la Casa del Pueblo a través de la implementación de este plan, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Asimismo, el estudio servirá como referencia para otras empresas manufactureras artesanales que requieran organizar estratégicamente su producción.

1.4 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación contemplará el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar., la cual incluirá los siguientes aspectos:

Se examinará detalladamente la situación actual de dichos procesos, así como la producción y ventas de hamacas acolchadas, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión operativa y comercial de la empresa. Además, se llevará a cabo una evaluación de la capacidad instalada y utilizada de producción de hamacas acolchadas, con el propósito de determinar la eficiencia y capacidad productiva de la empresa. Finalmente, con base en los hallazgos obtenidos, se procederá a establecer un plan estratégico de producción que tenga como objetivo principal optimizar el uso de recursos y maximizar la calidad de las hamacas acolchadas fabricadas por Tapices La Casa Del Pueblo, C.A., con miras a mejorar su competitividad en el mercado local y regional.

CAPITULO II

GENERALIDADES

2.1 Municipio angostura del Orinoco

El municipio Angostura del Orinoco, anteriormente conocido como municipio Heres, es una localidad con una rica historia que se remonta a los tiempos precolombinos, cuando la región era habitada por diversas etnias indígenas, como los pemones, yekuanas, y sanemas, entre otros. La llegada de los colonizadores españoles a partir del siglo XVI marcó el inicio de una nueva era para la zona, que se convirtió en un importante punto estratégico para la explotación de recursos naturales y como centro de intercambio comercial.

Durante el período colonial, la región experimentó un notable crecimiento debido a la explotación de minerales preciosos, especialmente el oro, lo que atrajo a numerosos colonos y aventureros en busca de fortuna. La ciudad de Angostura, fundada en 1764 por el gobernador Manuel Centurión, se convirtió en un importante centro administrativo y comercial, consolidándose como un punto clave en la región.

En el ámbito político, Angostura del Orinoco fue el escenario de importantes eventos durante la lucha por la independencia de Venezuela. En 1817, Simón Bolívar estableció en esta ciudad el Congreso de Angostura, donde pronunció su célebre discurso conocido como el "Discurso de Angostura", en el cual delineó las bases para la futura organización política y social de Venezuela. Este acontecimiento histórico marcó un hito en la lucha por la emancipación de Venezuela y consolidó la importancia de Angostura como epicentro de la gesta independentista.

En el siglo XIX, la región experimentó un auge económico debido a la explotación del caucho, lo que atrajo una gran cantidad de inmigrantes y contribuyó al desarrollo de la ciudad. Posteriormente, Angostura del Orinoco se convirtió en un importante núcleo industrial y comercial en la región, gracias a su ubicación estratégica a orillas del río Orinoco.

En la actualidad, el municipio Angostura del Orinoco es reconocido por su riqueza histórica y cultural, albergando numerosos sitios de interés turístico y conservando importantes vestigios de su pasado colonial e independentista. Su legado histórico, junto con su belleza natural y su importancia estratégica, lo convierten en un destino de gran relevancia en el contexto de la historia de Venezuela. Figura 2.1.



Figura 2.1 Mapa del municipio angostura del Orinoco. (Google, 2023).

2.1.1 Geografía

El municipio Angostura del Orinoco, ubicado en el estado Bolívar de Venezuela, se caracteriza por su diversidad geográfica y su importancia estratégica.

Esta región se encuentra situada a orillas del río Orinoco, uno de los más extensos de América del Sur, lo que le confiere una posición geográfica privilegiada.

El municipio presenta una topografía variada que incluye llanuras, sabanas y zonas boscosas, así como la presencia de numerosos ríos y afluentes que atraviesan su territorio. La cercanía al río Orinoco ha influido significativamente en el desarrollo económico y social de la región, facilitando el transporte fluvial y la conexión con otras zonas del país.

En cuanto a su clima, el municipio Angostura del Orinoco experimenta un clima tropical, con temperaturas cálidas durante todo el año y una marcada estación de lluvias. Esta condición climática favorece la presencia de una exuberante vegetación, así como una rica diversidad de fauna, convirtiéndolo en un área de gran interés ecológico.

La geografía del municipio Angostura del Orinoco también se ve enriquecida por la presencia de importantes reservas naturales y parques nacionales, que contribuyen a la conservación de su biodiversidad y al atractivo turístico de la región. Entre estos destacan el Parque Nacional Canaima y el Parque Nacional Delta del Orinoco, ambos reconocidos a nivel internacional por su belleza paisajística y su valor ecológico.

2.1.2 Infraestructura y Servicios

El municipio Angostura del Orinoco, en el estado Bolívar de Venezuela, cuenta con una infraestructura que abarca diversos sectores, incluyendo vialidad, transporte, educación, salud, servicios públicos, y turismo, entre otros.

En términos de vialidad, el municipio dispone de carreteras que conectan sus diferentes localidades, facilitando el transporte terrestre tanto para residentes como para visitantes. Además, la presencia del río Orinoco favorece el transporte fluvial, contribuyendo a la conectividad con otras regiones.

En el ámbito educativo, el municipio cuenta con instituciones de educación primaria, secundaria y universitaria, así como centros de formación técnica y profesional, que buscan brindar oportunidades educativas a la población local.

En cuanto a la atención médica, el municipio dispone de centros de salud, hospitales y clínicas que ofrecen servicios médicos a la comunidad, contribuyendo al cuidado de la salud de sus habitantes.

Los servicios públicos, como el suministro de agua potable, energía eléctrica, recolección de residuos sólidos, y alcantarillado, son gestionados para garantizar su disponibilidad y acceso a la población.

En el sector turístico, el municipio Angostura del Orinoco destaca por su potencial turístico, con la presencia de hoteles, restaurantes y otros servicios orientados a la atención de visitantes interesados en explorar su riqueza natural y cultural.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Rodríguez (2021), en su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Operaciones titulado “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FÁBRICA DE COLCHONES SPRING S.A.C”. El autor realizó un diagnóstico completo de los procesos actuales de producción, incluyendo un detallado estudio de tiempos y movimientos. Identificó problemas como baja estandarización de procesos, excesivos tiempos de espera entre estaciones de trabajo e inadecuada distribución de planta. Entonces diseñó una propuesta de plan estratégico enfocada en reorganizar layout, optimizar líneas de producción a través de sincronización y balanceo, e incorporar pronósticos de demanda para una planificación de recursos más eficiente.

La investigación realizada por Rodríguez, resulta fundamental para el objetivo de analizar la situación actual de los procesos de producción en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A. El diagnóstico exhaustivo de los procesos de producción realizado por Rodríguez, que incluyó un detallado estudio de tiempos y movimientos, permitirá identificar posibles similitudes y diferencias con la situación de la empresa objetivo. Los problemas identificados por el autor, como la baja estandarización de procesos, los excesivos tiempos de espera entre estaciones de trabajo e inadecuada distribución de planta, servirán como referencia para detectar áreas de mejora en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A.

Martínez y Pérez (2019), en su tesis de Ingeniería Industrial “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN FÁBRICA DE ALMOHADAS DULCIDORMIR”. Los autores llevaron a cabo un completo análisis FODA identificando como principal problema la ausencia de indicadores, estandarización y control en el proceso productivo. Entonces conceptualizaron y ejecutaron un modelo de gestión centrado en definir detalladamente recursos, procedimientos estandarizados y objetivos de productividad por línea de productos.

El trabajo realizado por Martínez y Pérez, será fundamental para el objetivo de establecer un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A. El análisis FODA realizado por los autores, donde identificaron la ausencia de indicadores, estandarización y control en el proceso productivo como el principal problema, proporcionará una base sólida para evaluar posibles deficiencias similares en la empresa objetivo. El modelo de gestión conceptualizado y ejecutado por los autores, enfocado en definir detalladamente recursos, procedimientos estandarizados y objetivos de productividad por línea de productos, servirá como un marco de referencia valioso para desarrollar un plan estratégico adaptado a las necesidades específicas de la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A.

Gómez (2017) en su tesis de Magíster en Ingeniería Industrial “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN CONFECCIONES TEXTIMAX”. El autor efectuó un estudio de tiempos y movimientos junto a una medición rigurosa de la capacidad de planta en sus diferentes áreas de corte, confección y acabado. Detectó falta de trazabilidad entre capacidad disponible y los planes de producción. Propuso un plan estratégico para programar actividades según capacidad real y ampliarla mediante balanceo de líneas y mejoras de procesos.

La investigación de Gómez, proporcionará una metodología valiosa para evaluar la capacidad de producción de hamacas acolchadas en Tapices La Casa Del Pueblo, C.A. Su enfoque en el estudio detallado de tiempos y movimientos, junto con la identificación de desafíos relacionados con la capacidad de planta, será especialmente relevante. El plan estratégico propuesto por Gómez ofrecerá un marco teórico y práctico para mejorar la capacidad de producción de hamacas acolchadas, lo que contribuirá a aumentar la eficiencia y productividad en la empresa.

Álvarez (2013), en su tesis de Ingeniería de Producción “DISEÑO DE PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN EN MUEBLES DORMILÓN”, elaboró un plan que especificaba los niveles óptimos de utilización de mano de obra, materia prima, outsourcing y stock según pronósticos de ventas y capacidad instalada. El objetivo era generar una programación que maximizara la eficiencia global de la producción abarcando tiempos, cantidades y recursos.

La presente investigación será fundamental para analizar la producción y ventas de hamacas acolchadas en Tapices La Casa Del Pueblo, C.A. El plan maestro de producción de Álvarez, que define niveles óptimos de recursos según pronósticos de ventas y capacidad instalada, proporcionará valiosos insights para mejorar los procesos. Su enfoque estratégico para maximizar la eficiencia en la producción será adaptado para optimizar la producción y ventas de hamacas acolchadas en la empresa. Las metodologías de Álvarez serán fundamentales para identificar oportunidades de mejora y implementar estrategias efectivas para aumentar la eficiencia y productividad en Tapices La Casa Del Pueblo, C.A.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 ¿Qué queremos decir con estrategia?

Según Thompson Jr. y A.J. Strickland (2017):

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el status quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se

presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p. ej., I y D, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

3.2.2 Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja.



Figura 3.1 Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar. (Thompson y. Strickland, 2017).

3.2.3 Los fundamentos de la estrategia

Chiavenato, I. (2006) describe que:

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un

entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos.

3.2.4 La estrategia en la antigüedad

¿La “estrategia” es un concepto reciente? Definitivamente, no. Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término “estrategia” (del griego *strátēgos*) proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección).

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar “el arte del general”, es decir, la manera como este aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo. En tiempos de Pericles (450 a. C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a. C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte.

En la época de los faraones también se aplicaba la estrategia. Hace miles de años, cuando un arquitecto egipcio llevó pirámide, le estaba presentando una estrategia de construcción para su aprobación. El objetivo era la construcción de la

obra; sin embargo, también se trataba de la elección del lugar apropiado para erigir el monumento, hacer un mapa de las fuentes de suministro de las piedras brutas, cortarlas en enormes bloques del mismo tamaño, transportarlos en embarcaciones por el río Nilo y por tierra, y elevarlos a grandes alturas para colocarlos en estratos sucesivos a fin de construir la pirámide, sus salas y sus pasadizos secretos. Además, se trataba de elaborar los planos y los subplanos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la fabulosa construcción: supervisores, obreros, máquinas, equipamientos, rondanas, elevadores, palancas, cuerdas y todo lo que la tecnología de la época ofrecía. Las pirámides –una de las maravillas de la Antigüedad–⁴ son un testimonio histórico de esa estrategia exitosa.

3.2.5 Estrategia y competencia: una larga historia

La estrategia representa un planteamiento competitivo y la competencia es tan vieja como la vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones en que se manifiesta, se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. La competencia se puede ver desde un enfoque biológico, militar, político, deportivo y empresarial, como veremos a continuación.

3.2.5.1 La competencia biológica: la competencia comenzó cuando apareció la vida misma, y durante millones de años no implicó estrategias. Lo mismo sucedió con la cooperación. La suerte y las leyes de la probabilidad permitían a los competidores encontrar las combinaciones de recursos que correspondían mejor a sus diversas características. Eso no era estrategia, sino la selección natural de Darwin basada en la adaptación y la supervivencia del más apto. Ese mismo modelo se aplica a todos los seres vivos, implicados en la eterna lucha por la vida.

Desde el origen de los organismos unicelulares primitivos, hace miles de millones de años, la vida en general ha sido una mezcla de mucha cooperación y limitada competencia entre las especies. El impulso por cooperar “predomina y tiene enorme importancia biológica” en el desarrollo social y biológico de todos los seres vivos. Las especies sobreviven gracias al continuo perfeccionamiento de su capacidad para la cooperación mutua. Por tanto, se puede afirmar que la ley básica de la vida es la cooperación.⁶

Los primeros organismos unicelulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando los recursos eran adecuados, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. Con la gradual evolución de los seres vivos, esos organismos se convirtieron en fuente de alimento para formas de vida más complejas a lo largo de la cadena alimentaria. Así, en el transcurso de millones y millones de años, se desarrolló una complicada red de interacción y competencia. Hoy tenemos millones de diferentes especies catalogadas, cada una con una ventaja única para competir por obtener los recursos que necesita. Cada segundo se extinguen millares de especies y surgen otros miles de ellas. ¿Qué explica tal abundancia?: la diversidad. Cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de variables potencialmente significativas que pueden proporcionar a cada especie una ventaja única. Sin embargo, cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de competidores y tanto más compleja será la competencia.

El principio de Gause refuerza las ideas de Maturana y Verden-Zöller, quienes pensaban que la lucha entre el bien y el mal, y el vivir en constante agresión contra los otros, no es inherente a la naturaleza biológica de los seres humanos. La naturaleza del ser humano no es de pura bondad ni de pura maldad. La cuestión del bien y el mal no es biológica, sino cultural.⁸

Si consideramos la perspectiva de la competencia biológica, cabe decir que la competencia en los negocios sigue ese mismo modelo de cambios evolutivos graduales, pero con una diferencia: los estrategas de los negocios pueden usar la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico, para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios. Moraleja de la historia: la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas los comportamientos y las tácticas únicamente serían intuitivos o resultado de reflejos condicionados. Sin embargo, la imaginación y la lógica solo son dos de los innumerables factores que determinan los desarreglos del equilibrio competitivo. La estrategia requiere comprender la compleja trama de la competencia natural.

En un planeta finito, con recursos finitos, los negocios no pueden crecer indefinidamente, pues los competidores, cuyo número es creciente, acaban por eliminarse unos a otros. Los más aptos sobreviven y prosperan hasta que expulsan a sus competidores o crecen más allá de lo que sus recursos permiten. En los negocios, como en la naturaleza, el principio de la exclusión competitiva de Gause permite comprender por qué los competidores que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir ya que para poder asegurar una evolución sostenible, cada uno debe ser lo bastante diferente como para contar con una ventaja única. La competencia es una demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes. Las especies incluso pueden parecerse, pero son diferentes en el fondo.⁹

3.2.5.2 La competencia militar: la guerra fue el escenario donde nació el concepto “estrategia” tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. La conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto “estrategia” fue pasando por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar.

El autor del primer documento sobre asuntos de estrategia militar del que tengamos noticia fue Sun Tzu, un general y filósofo chino que sigue siendo admirado en la actualidad. Hace 2 500 años, Sun Tzu escribió un libro sobre el arte de la guerra, en el cual señala la importancia de la preparación de planes, la guerra efectiva, la espada envainada, las maniobras, la variación de tácticas, el ejército en marcha, el terreno, los puntos fuertes y débiles del enemigo y la organización del ejército. Sun Tzu decía que el orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía de las circunstancias y la fuerza o la debilidad de la disposición.

Estos tres pilares la organización, las circunstancias y la disposición– también sientan las bases de la estrategia organizacional y su debida conjugación y aplicación dependen del trabajo del estratega. Este trabajo no se delega y representa el núcleo esencial de la responsabilidad total de la alta gerencia de la empresa. Las lecciones de Sun Tzu han generado versiones contemporáneas de muchos autores y consultores.

3.2.6 Evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar,

pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle, en razón a su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, en el espacio y en el tiempo. Por tanto, el pensamiento estratégico puede ser definido, ya sea como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, o como la manera de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas, en distintas situaciones; y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas. En todo caso, el pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

De Geus destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino además cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiados que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.

3.2.7 Los primeros pasos del pensamiento estratégico

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con excepción de los sectores de commodities, donde ya se actuaba en el contexto del comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible de capital fijo. A mediados del siglo XVIII, Adam Smith ya había introducido su expresión “la mano invisible del mercado”, refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en

una economía de mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunitario, como si hubiese una “mano invisible” que los orientase.

A finales del siglo XIX surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica, e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y marketing. Con el tiempo el entorno competitivo donde prevalecía la metáfora de la “Mano invisible” abrió el camino para el concepto la “mano visible” de los profesionales, acuñado por el historiador Alfred D. Chandler Jr.

3.2.8 Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía

Según Thompson Jr. y A.J. Strickland (2017):

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el modelo de negocios de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son 1) su propuesta de valor para el cliente y 2) su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de utilidades describe el enfoque de

la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Para ser más específicos, la fórmula de utilidades de una compañía depende de tres elementos básicos: V, el valor que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes; P, el precio cobrado a los clientes, y C, los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes ($V - P$), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero.

Así la, fórmula de utilidades revela la eficiencia con que una compañía cumple con las necesidades y deseos de los clientes, y también con su propuesta de valor. El modelo de negocios de las revistas y los periódicos se liga a la entrega de información y entretenimiento que creen que los lectores hallarán valiosa, y su fórmula de utilidades apunta a asegurar suficientes ingresos de suscripciones y publicidad para compensar los costos de producción y entrega a los lectores. Los proveedores de telefonía móvil, de radio satelital y de banda ancha también emplean un modelo de negocios basado en suscripciones. El modelo de negocios de las televisoras y la radio abiertas implica ofrecer programación gratuita al público pero con el cobro de tarifas de publicidad en relación con el tamaño de su auditorio. El modelo de negocios de las hojas de afeitar de Gillette implica la venta de un “producto eje” la maquinilla de afeitar a un precio bajo y después ganar dinero con las compras repetidas de las hojas de afeitar que se producen de manera muy barata con altos márgenes de utilidad. Los fabricantes de impresoras como Hewlett-Packard, Lexmark y Epson recurren en gran medida al mismo modelo que Gillette: venden impresoras a precios bajos (casi su precio de fabricación) y obtienen grandes márgenes de ganancias en las compras repetidas de accesorios, en particular cartuchos de tinta.

El fondo del asunto en lo que se refiere al modelo de negocios de una compañía es si su propuesta de valor se ejecuta de manera rentable para el cliente. El simple

hecho de que los administradores hayan creado una estrategia para competir y manejar la empresa no significa de manera automática que tal estrategia los lleve a la rentabilidad; tal vez sí, tal vez no. La importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar cómo habrá de 1) proveer valor a los clientes y 2) generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.

3.2.9 ¿Qué hace que una estrategia sea ganadora?

Se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es una estrategia ganadora:

1. La prueba de ajuste: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales (como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.). Es decir, también debe mostrar un ajuste interno y ser compatible con la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia en forma competente. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de una empresa, es probable que no tenga tan buen desempeño y no genere los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un ajuste dinámico en el sentido de que evolucionan al paso del tiempo de modo que se mantienen efectiva y estrechamente alineadas con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas.

2. La prueba de la ventaja competitiva: ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable? No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será.

3. La prueba del desempeño: ¿La estrategia genera un buen desempeño? La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora.

Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que aprueban sobradamente las tres preguntas. Estas mismas preguntas sirven también para que los directivos evalúen estrategias existentes o propuestas. Las iniciativas nuevas que no se ajusten a las situaciones internas y externas de la compañía deben eliminarse antes de seguir adelante, mientras que las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse de que siguen teniendo un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y contribuyen a un desempeño superior al promedio o a su mejora.

3.2.10 ¿Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia?

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja

competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante.

El presidente de una compañía exitosa lo expresa bien: en general, nuestros competidores conocen los mismos conceptos y técnicas fundamentales que nosotros, y son tan libres de aplicarlos como nosotros. Las más de las veces, la diferencia entre su grado de éxito y el nuestro reside en la determinación relativa y autodisciplina con la cual nosotros y ellos elaboramos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro.

Buena estrategia + buena ejecución = buena dirección

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. Los directivos no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera

excelente. La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de la administración. Por lo tanto, es convincente la lógica de emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado; en claro contraste, si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente.

3.2.11 Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia

Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una empresa. Pero, exactamente, ¿qué significa elaborar una estrategia y ejecutarla bien? ¿Cuáles son los diversos componentes del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia? ¿En qué medida el personal de la empresa además de los directivos participa en este proceso? En este capítulo presentamos un panorama de lo que la administración debe y lo que no debe hacer al elaborar y ejecutar una estrategia. Prestaremos atención especial a la responsabilidad de fijar el rumbo por parte de la administración: definir un curso estratégico, establecer objetivos de desempeño y elegir una estrategia capaz de producir los resultados deseados.

Asimismo, explicaremos por qué la formulación de la estrategia es una tarea que corresponde a todo el equipo de administración de la compañía y analizaremos qué clases de decisiones estratégicas tienden a tomarse en cada nivel de la administración. El capítulo concluye con un vistazo a las funciones y responsabilidades de la junta directiva en el proceso de elaboración y ejecución de

estrategias, y la forma en que un buen gobierno corporativo protege los intereses de los accionistas y promueve una buena administración.

3.2.12 ¿Qué implica el proceso de formulación y ejecución de la estrategia?

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.

2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.

3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.

4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

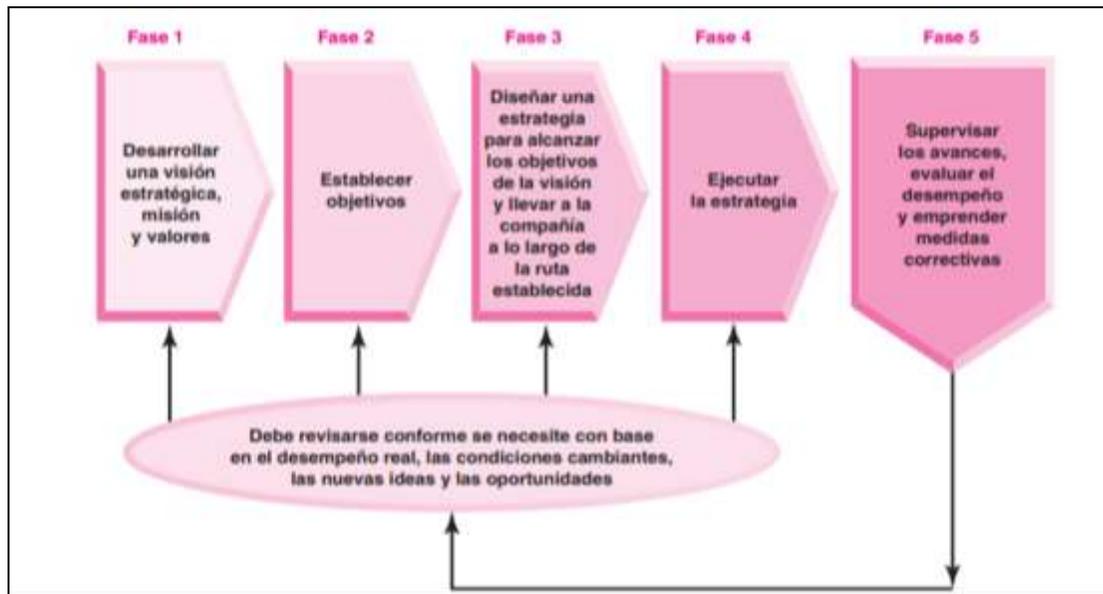


Figura 3.2 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia. (Thompson y. Strickland, 2017).

Fase 1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales: Al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. ¿Mejoran las perspectivas de la compañía si se modifica su oferta de productos o la tecnología que emplea, cambia de mercado o busca otro perfil de clientes? Comprometer a la compañía en una ruta en demérito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo.

Desarrollo de una visión estratégica: Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y

razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones.

Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión. Una muestra de visiones estratégicas actuales refleja una diversidad que va de fuertes y claras a muy superficiales y genéricas. Una cantidad sorprendente de visiones vagas y oscuras se halló en las páginas de internet y en informes anuales de las empresas, informan muy poco sobre su futura dirección; algunas son tan poco específicas que se aplican a casi cualquier empresa en cualquier industria. Muchas dan la impresión de ser declaraciones de relaciones públicas, con palabras rimbombantes que alguien hiló porque está de moda que las empresas tengan una declaración oficial de la visión.

Sin embargo, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy.

Comunicación de la visión estratégica: la comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren.

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos."
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambian las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de tino en la administración.	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor", "el más exitoso" o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: "un auto en cada cochera").	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Figura 3.3 Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar. (Thompson y. Strickland, 2017).

Fase 2. Establecimiento de objetivos: el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: "No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace". Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Qué clase de objetivos fijar: se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al

desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

Fase 3. Formulación de una estrategia: la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora. Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra.

La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles: los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco,

se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones empresas grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico. Steve Jobs, de Apple, Andrea Jung, de Avon, y Howard Schultz, de Starbucks, son ejemplos sobresalientes de presidentes corporativos que influyen de manera importante en la elaboración de la estrategia de sus compañías.

Sin embargo, incluso aquí sería un error visualizar la formulación de la estrategia como función de la alta administración, como coto exclusivo de dueños-empresarios, directores generales, otros ejecutivos de alto nivel y miembros del consejo de administración. Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas. Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las

condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

Fase 4. Ejecución de la estrategia: administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?” La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral-cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la

aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la

suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

Fase 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos: La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas ¿se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas? y a emprender acciones correctivas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan

bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

3.3 Bases legales

3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 299. “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta”.

Este artículo es relevante para la investigación, ya que establece los principios fundamentales del régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela. En este contexto, se buscará optimizar los recursos y maximizar la calidad en la producción de hamacas acolchadas, tomando en consideración los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad. El objetivo principal será asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna para la colectividad, promoviendo el desarrollo armónico de la economía nacional, generando fuentes de trabajo, elevando el nivel de

vida de la población y fortaleciendo la soberanía económica del país. Todo esto se llevará a cabo mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta, con el fin de lograr una justa distribución de la riqueza y garantizar la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento económico.

3.3.2 Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2001)

Artículo 43. “A los efectos del presente Decreto Ley se entiende por:

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2 Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

2.2 Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

3. Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización.

Cuando una industria no cumpla con algunos de los parámetros establecidos en el presente artículo, el Ministerio competente, en materia de la Producción y el Comercio, determinará su clasificación como pequeña o mediana industria, con base a la metodología que establezca el Reglamento del presente Decreto Ley. Adicionalmente, podrán establecerse otros parámetros de clasificación”.

Este artículo es relevante para la investigación, el cual define los parámetros para clasificar las industrias según su tamaño y actividad económica. De esta forma, al estar ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar, la empresa se verá beneficiada al ser considerada dentro de los parámetros de pequeña o mediana industria, lo que implica tener un número específico de trabajadores y ventas anuales. Esta clasificación permitirá a la empresa acceder a posibles beneficios, incentivos o regulaciones específicas destinadas a promover el desarrollo y crecimiento de las industrias de ese tamaño. Asimismo, la definición de emprendedor establecida en el artículo también será relevante para identificar oportunidades de negocio y obtener los recursos necesarios para la ejecución y comercialización del plan estratégico de producción de hamacas acolchadas.

3.4 Definición de términos básicos

Acolchado: Es el proceso de unir dos o más capas de tela con un relleno intermedio, generalmente de algodón o fibra sintética, mediante costuras o pegamento. El acolchado se utiliza para dar mayor grosor, suavidad y calidez a las hamacas, así como para crear diseños y patrones decorativos. (García, 2019, p. 25).

Calidad: Es el grado en que un producto o servicio cumple con las especificaciones y expectativas de los clientes, tanto en sus características técnicas como en su percepción subjetiva. La calidad se mide mediante indicadores como la conformidad, la satisfacción, la fidelidad y la rentabilidad. La calidad se puede mejorar mediante la aplicación de normas, sistemas y herramientas de gestión de la calidad. (Rodríguez, 2018, p. 34).

Encabullerado: Es el proceso de trenzar o entrelazar hilos o cordones de diferentes colores y materiales para formar las cabeceras o extremos de las hamacas. El encabullerado se realiza de forma manual o mecánica, y tiene como función dar mayor resistencia, seguridad y belleza a las hamacas. (López, 2016, p. 42).

Hamaca: Es un tipo de cama suspendida que consiste en una tela o red que se ata por sus extremos a dos puntos fijos, generalmente árboles o postes. Las hamacas se utilizan para descansar, dormir o relajarse al aire libre o en el interior. Las hamacas son originarias de América, donde eran usadas por los pueblos indígenas, y se han difundido por todo el mundo. (Pérez, 2020, p. 12).

Plan estratégico: Es un documento que establece la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y las acciones que una organización debe seguir para lograr sus fines en un determinado periodo de tiempo, generalmente de mediano o largo plazo. El plan estratégico se basa en un análisis del entorno interno y externo de la

organización, y se evalúa periódicamente para verificar su cumplimiento y efectividad. (Sánchez, 2017, p. 28).

Planificación: Es la función administrativa que consiste en determinar anticipadamente qué se quiere lograr y cómo se va a lograr, mediante la definición de objetivos, políticas, programas, presupuestos y procedimientos. La planificación se realiza a diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo, y se orienta al futuro de la organización. (Ingenia, 2021, p. 2).

Planificación estratégica: Es el proceso integral, sistemático y continuo que permite a una organización adaptarse y responder a los cambios y demandas del entorno, mediante la formulación, implementación y evaluación de un conjunto de decisiones interrelacionadas que orientan su rumbo y su acción. La planificación estratégica se basa en el diagnóstico de la situación actual, la definición de la visión y la misión, la formulación de objetivos y estrategias, y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control. (Ingenia, 2021, p. 3).

Producción: Es el proceso de transformar los recursos o insumos en bienes o servicios que satisfacen las necesidades o deseos de los consumidores. La producción se puede realizar de forma artesanal o industrial, y se puede medir en términos de cantidad, calidad, costo y tiempo. La producción se planifica, organiza, dirige y controla mediante la aplicación de técnicas y herramientas de gestión de la producción. (Ingenio Empresa, 2021, p. 1).

Recursos: Son los elementos o factores que se utilizan para realizar una actividad o lograr un objetivo. Los recursos se pueden clasificar en: humanos, materiales, financieros, tecnológicos, naturales, etc. Los recursos son limitados y escasos, por lo que se deben optimizar y administrar de forma eficiente y responsable. (Rodríguez, 2018, p. 45).

Tapiz: Es una pieza de tela tejida o bordada que se utiliza para cubrir o adornar una superficie, generalmente una pared, un mueble o un suelo. Los tapices pueden tener motivos geométricos, florales, animales, históricos, religiosos, etc. Los tapices se originaron en Oriente Medio y se extendieron por Europa y América. (López, 2016, p. 15)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1 Tipo de investigación

La investigación descriptiva se define como “un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Procura brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde, relativo al problema de investigación, sin darle prioridad a responder al “por qué” ocurre dicho problema.” (Lifeder, 2021, p. 1). Por lo tanto, se considera de tipo descriptiva debido a que se centra en describir la situación actual y proyectada de la empresa en cuanto a su proceso de producción de hamacas acolchadas. La investigación busca brindar información detallada sobre el qué (diseño del plan estratégico), cómo (estrategias y acciones propuestas), cuándo (cronograma de implementación) y dónde (empresa ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar) respecto al problema específico de mejorar la producción de hamacas acolchadas.

Al no priorizar la respuesta al “por qué” ocurre dicho problema, sino más bien enfocarse en describir la situación actual, proponer acciones y estrategias para mejorarlo, esta investigación se ajusta a la definición de investigación descriptiva al proporcionar una visión detallada y descriptiva de la situación y las acciones propuestas para optimizar la producción de hamacas acolchadas en la empresa mencionada.

La investigación proyectiva “un tipo de estudio que consiste en buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica. Este tipo de investigación propone modelos que generen soluciones a necesidades concretas de tipo social, organizacional, ambiental o de algún área especial del conocimiento, con miras al futuro de cada contexto y mediante su análisis situacional.” (Lifeder, 2021, p. 1). Esta investigación se considera también, de tipo proyectiva, debido a que, busca soluciones prácticas para optimizar la producción, analizando todos los aspectos involucrados y proponiendo acciones que mejoren la eficiencia y calidad en el futuro

4.2 Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación de diseño de campo “es aquella que se realiza en el lugar donde se produce el fenómeno que se desea estudiar, sin manipular ni controlar las variables que intervienen en él. El objetivo es describir y analizar las características, condiciones y relaciones de los elementos que conforman el fenómeno, utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos como la observación, la entrevista, el cuestionario, el registro documental, etc.” (p. 183). Esta investigación, se enmarca en una investigación con diseño de campo puesto que se lleva a cabo en el lugar donde se produce el fenómeno que se desea estudiar, es decir, en la empresa misma. En este tipo de investigación, no se manipulan ni controlan las variables involucradas en el proceso productivo de las hamacas acolchadas.

El objetivo principal es describir y analizar las características, condiciones y relaciones de los elementos que componen el proceso de producción en la empresa, utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos como la observación directa en el lugar de trabajo, entrevistas con el personal involucrado, cuestionarios específicos para recopilar información relevante, revisión de registros documentales

internos, entre otros. Al realizar la investigación en el contexto real de la empresa y recopilar datos directamente en el lugar donde se desarrolla la actividad productiva, se cumple con los principios del diseño de campo según la definición proporcionada por Hernández, Fernández y Baptista (2014).

4.3 Población de la investigación

La población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 185). Según esta definición, estaría compuesta por el conjunto de todos los casos que cumplen con las especificaciones establecidas para formar parte del estudio. En este caso, la población estaría conformada por todos los elementos relacionados con la producción de hamacas acolchadas en la empresa mencionada, incluyendo a los (7) trabajadores involucrados, los cuales son; un (1) presidente, un (1) vicepresidente, dos (2) despachadores, un (1) cajero, un (1) cortador, y dos (1) costureros, en el proceso, los recursos utilizados en la fabricación, los procedimientos operativos, y cualquier otro aspecto relevante para el diseño y la implementación del plan estratégico.

Además, el proceso de fabricación de las hamacas acolchadas, que abarca desde la selección de material, corte, ajuste al patrón, costura de cierre, asas y tiras, unión de capas de tela, acolchado con watta, hasta la etapa de encabullerar y asegurar el cierre, se integra en la población de estudio junto con las actividades de compra, recepción, revisión, clasificación y almacenamiento de materiales, la fabricación misma, las ventas de productos terminados y la distribución de las hamacas acolchadas. Para tener una mejor idea a continuación, se muestra una tabla con herramientas, equipos, descripción, proceso y cantidad. Tabla 4.1.

Tabla 4.1 Herramientas, equipos, descripción, proceso y cantidad. (Aboud B, 2024).

Equipos y Herramientas	Descripción	Proceso	Cantidad
Máquina de coser 1	Máquina de coser Tag Rup 7340-3 con motor eléctrico Zoje 110/220V modelo DOL 12H de 1/2hp a 3450 rpm	- Costura de tiras, asas, las dos capas de tela con watta como relleno. - Costuras de seguridad.	1
Máquina de coser 2	Máquina de coser Zoje ZJ8700 con motor eléctrico Zoje 110/220V modelo DOL 12H de 1/2hp a 3450 rpm	- Costura de tiras, asas, las dos capas de tela con watta como relleno. - Costuras de seguridad.	1
Tijera	Tijera K37 SILVER de 9.5”	- Cortes necesarios en todo el proceso de fabricación, incluyendo: - Selección de material. - Ajuste al patrón. - Acabados de las hamacas.	8

4.4 Muestra de la investigación

La muestra de la investigación “es una parte o subconjunto de la población que se selecciona para representarla y sobre la cual se realizan las observaciones o mediciones pertinentes al estudio que se lleva a cabo.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 184). En este caso, la muestra será no probabilística, lo que significa que su selección se basará en conveniencia y no en un proceso aleatorio. A pesar de esta característica, se implementarán medidas para asegurar que la muestra sea lo más representativa posible y que los resultados obtenidos puedan ser generalizados a toda la población. Esto implica que, aunque la muestra no sea seleccionada al azar, se tomarán precauciones para garantizar que sea lo suficientemente representativa de la población en estudio, permitiendo así extrapolar

los hallazgos y conclusiones a un nivel más amplio dentro de la empresa y su proceso de producción de hamacas acolchadas.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnicas de recolección de datos

❖ Observación directa: “implica la recopilación de datos mediante la observación directa y sistemática de eventos, comportamientos o situaciones en el entorno natural. En este enfoque, el investigador está presente físicamente y registra lo que ocurre en el momento y lugar exactos en que se desarrolla el fenómeno de interés.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 183). Esta técnica implicará la presencia física del investigador en las instalaciones de la empresa para observar directamente los procesos de producción de las hamacas acolchadas. A través de esta observación directa, se podrán identificar de manera precisa las diferentes etapas de producción, los recursos utilizados, posibles cuellos de botella en el proceso, así como también evaluar la calidad del producto final. La información recopilada a través de esta técnica será fundamental para analizar y diseñar estrategias que permitan optimizar los recursos disponibles y mejorar la calidad de las hamacas fabricadas, contribuyendo así a la elaboración de un plan estratégico efectivo para la empresa.

❖ Entrevistas no estructuradas: “consiste en una interacción verbal entre dos o más personas, en la que el investigador (entrevistador) formula una serie de preguntas al informante (entrevistado) con el propósito de obtener información sobre el objeto de estudio. La entrevista puede ser estructurada, cuando se sigue un guion previo de preguntas cerradas; semiestructurada, cuando se combinan preguntas cerradas y abiertas; o no estructurada, cuando se plantean preguntas abiertas y flexibles según el desarrollo de la conversación.” (Sampieri, Collado y Lucio, 2014, p. 509). A través de

entrevistas no estructuradas con los directivos, gerentes, supervisores y trabajadores clave de la empresa, se obtendrá información detallada sobre los procesos actuales de producción, los desafíos enfrentados, las oportunidades de mejora y las metas estratégicas de la organización. Estas entrevistas permitirán una comprensión profunda de la situación actual de la empresa y las percepciones de los involucrados, lo que servirá como base fundamental para el diseño de un plan estratégico efectivo que se alinee con los objetivos de optimización de recursos y maximización de la calidad en la fabricación de hamacas acolchadas.

❖ Análisis documental: “consiste en examinar y evaluar críticamente documentos escritos o audiovisuales que contienen información relevante para el problema de investigación. Los documentos pueden ser de origen primario o secundario, y pueden clasificarse según su naturaleza, su finalidad, su autoría, su formato, etc. El análisis documental permite obtener datos históricos, contextuales, comparativos y complementarios a otras fuentes de información.” (Sampieri, Collado y Lucio, 2014, p. 511). A través del análisis exhaustivo de documentos internos y externos de la empresa, como informes de producción, registros financieros, manuales de procedimientos, normativas sectoriales, entre otros, se recopilará información relevante para comprender la situación actual de la organización en términos de producción de hamacas acolchadas.

Este análisis documental permitirá identificar patrones, tendencias, fortalezas y debilidades en los procesos existentes, así como también conocer el contexto en el que opera la empresa. La información obtenida a través de esta técnica será crucial para fundamentar el diseño de estrategias que contribuyan a la optimización de recursos y a la mejora de la calidad en la fabricación de las hamacas, en aras de elaborar un plan estratégico sólido y efectivo para la empresa.

4.6 Instrumentos para la recolección de los datos

Según González (2018), “los recursos instrumentales son cualquier medio, aparato o formato, ya sea físico o digital, que se emplea para adquirir, registrar o conservar información” (p. 20). Para llevar a cabo la presente investigación sobre el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A., se utilizarán los siguientes recursos instrumentales:

Recursos Tecnológicos y de Escritorio: se empleará el software AutoCAD 2022 para el diseño de planos y diagramas operaciones del proceso de producción de hamacas. Además, se utilizará el paquete Office 365, que incluye Microsoft Excel, Word y Visio, para la elaboración de hojas de cálculo, documentos y diagramas organizativos. En términos de equipos informáticos, se utilizarán computadoras de escritorio y portátiles de la marca HP, junto con teléfonos móviles Google Pixel 6 con sistema operativo Android. Para el almacenamiento de datos, se emplearán dispositivos como unidades de estado sólido (SSD) y tarjetas de memoria microSD.

Herramientas para la Toma de Notas: se utilizarán cuadernos, blocs de notas, bolígrafos y lápices de colores para la toma de notas durante entrevistas y reuniones, así como para el registro de información relevante.

Otros Dispositivos: a medida que avance el desarrollo del estudio, se podrían incorporar otros dispositivos como tabletas gráficas para la elaboración de diagramas y esquemas, así como impresoras para la impresión de documentos y reportes. Además, se podría emplear software especializado en la gestión de proyectos y análisis financiero, según sea necesario para cumplir con los objetivos de la investigación.

4.7 Técnicas de ingeniería industrial

❖ Diagrama de flujo de procesos: “es una representación gráfica de la secuencia de pasos que componen un proceso. Se utiliza para documentar, analizar y mejorar los procesos de fabricación, administrativos y otros tipos de procesos.” (Santesmases Mestre, 2010, p. 123). Mediante la elaboración de diagramas de flujo detallados que representen visualmente cada etapa del proceso de fabricación de las hamacas acolchadas, se podrá identificar de forma clara y sistemática las actividades involucradas, los tiempos de ejecución, los puntos críticos, las posibles áreas de mejora y las interacciones entre los diferentes elementos del proceso productivo. Estos diagramas permitirán una comprensión profunda de la secuencia de operaciones y la logística interna de la empresa, lo que facilitará la identificación de oportunidades para optimizar recursos, reducir tiempos de producción y mejorar la calidad del producto final.

❖ Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): “es una herramienta estratégica que permite a una organización formular estrategias que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, y minimicen sus debilidades y amenazas. Se basa en la identificación y evaluación de cuatro factores clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.” (Hill & Jones, 2014, p. 104). A través de este análisis, se identificarán las fortalezas internas de la empresa, como la experiencia del personal, la infraestructura existente y la calidad de los productos, así como las debilidades, como posibles deficiencias en los procesos de producción o en la gestión de recursos. Además, se explorarán las oportunidades externas, como la demanda creciente de hamacas acolchadas en el mercado o avances tecnológicos que puedan ser aprovechados, así como las amenazas potenciales, como la competencia en el sector o cambios en las regulaciones gubernamentales.

❖ Diseño de procesos y operaciones: esta herramienta apoyará en el diseñar procesos eficientes y efectivos para la producción, preparación y servicio de los alimentos, lo que reduciría los costos, mejora la calidad y satisfacción del cliente, y aumentar la productividad del negocio, del mismo modo, se identificarán los puntos críticos del proceso, y establecerán medidas preventivas y correctivas para evitar problemas y mejorar la eficiencia del negocio.

❖ Análisis de la competencia: “es el proceso de recopilar y analizar información sobre los competidores de una empresa, con el fin de comprender sus estrategias, productos, precios, fortalezas y debilidades. Esta información se utiliza para desarrollar estrategias que permitan a la empresa competir de manera más efectiva.” (Porter, 1980, p. 7). Mediante este análisis exhaustivo, se llevará a cabo un estudio minucioso del entorno competitivo en el cual la empresa opera, examinando a otros fabricantes de hamacas acolchadas tanto a nivel regional como nacional. Se analizarán diversos aspectos, como la calidad de los productos ofrecidos por la competencia, sus políticas de precios, estrategias de marketing, capacidad de producción, innovaciones tecnológicas y participación en el mercado, entre otros factores relevantes. Este examen exhaustivo permitirá identificar tanto las fortalezas y debilidades de los competidores como las oportunidades y amenazas que estos representan para Tapices La Casa Del Pueblo, C.A.

❖ Análisis de la capacidad instalada: “es el proceso de determinar la cantidad máxima de producción que una empresa puede obtener con sus recursos disponibles, en un período de tiempo determinado. Este análisis se realiza para evaluar la eficiencia de la empresa y determinar si es necesario invertir en nueva maquinaria o equipos.” (Santesmases Mestre, 2010, p. 132). Con este análisis exhaustivo, se examinará detalladamente la capacidad de producción actual de la empresa, considerando aspectos como recursos humanos, maquinaria, espacio físico y tecnología disponible para la fabricación de hamacas acolchadas. Se determinará la

capacidad máxima de producción que la empresa puede alcanzar en un período específico, identificando posibles obstáculos o restricciones que puedan obstaculizar la eficiencia y calidad de la producción.

4.8 Flujograma de la investigación

Después, se detallan los pasos de las actividades que se realizarán en la investigación, presentados en un orden secuencial que describe su desarrollo:

1. Investigación de mercado: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado de hamacas acolchadas para comprender las tendencias, preferencias del consumidor y la demanda potencial en la región.

2. Análisis de la situación actual: Se evaluarán los recursos disponibles, los procesos de producción existentes y cualquier limitación o desafío que enfrenta la empresa en la fabricación de hamacas acolchadas.

3. Recopilación de información sobre proveedores: Se recabará información detallada sobre los proveedores de materiales y recursos necesarios para la fabricación de hamacas acolchadas, incluyendo costos y disponibilidad.

4. Evaluación de la competencia: Se analizarán los competidores locales e internacionales en el mercado de hamacas acolchadas para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de diferenciación.

5. Definición de objetivos específicos: Se establecerán metas claras y alcanzables para el diseño del plan estratégico de producción, enfocadas en la optimización de recursos y la maximización de la calidad.

6. Mejora de la calidad: Se diseñarán estrategias y procesos para mejorar la calidad de las hamacas acolchadas, incluyendo el uso de materiales de alta calidad y la implementación de controles de calidad efectivos.

7. Establecer la misión y visión: Se definirán la misión y visión de la empresa en relación con la fabricación de hamacas acolchadas, estableciendo un marco para la toma de decisiones y la dirección estratégica.

8. Estrategia de marketing: Se desarrollará un plan de marketing integral para promocionar las hamacas acolchadas, aumentar su visibilidad en el mercado y atraer a nuevos clientes.

9. Plan de producción: Se elaborará un plan detallado de producción que incluya la asignación de recursos, la programación de actividades y la implementación de mejoras en los procesos de fabricación.

10. Conclusiones y recomendaciones: Se realizará un análisis de los resultados obtenidos durante la implementación del plan estratégico de producción, y se ofrecerán recomendaciones para futuras acciones y mejoras.

A continuación, se muestra un flujograma que detalla la secuencia general de cada una de las actividades previamente mencionadas. Figura 4.1

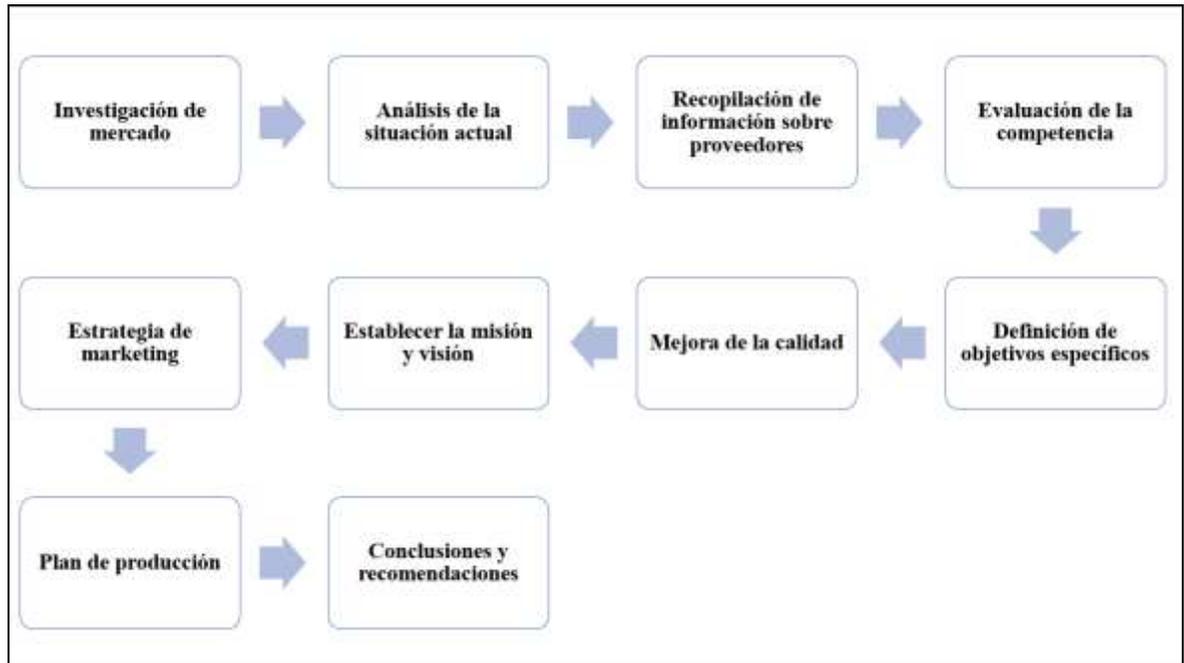


Figura 4.1 Flujograma de Actividades. (Aboud B, 2024).

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis la situación actual de los procesos de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar

5.1.1 Descripción del producto

✓ **Hamaca Estándar:** esta hamaca ofrece comodidad y durabilidad excepcionales gracias a su diseño cuidadosamente elaborado. Confeccionada con tejido acolchado y relleno de watta f20, garantiza una experiencia de descanso sin igual. Sus dimensiones generosas de 1,40 metros de ancho por 2 metros de largo proporcionan un amplio espacio para relajarse. Equipada con cabulleras dobles de resistencia n36, asegura una sujeción confiable y estable. Ideal para disfrutar en interiores o exteriores, esta hamaca está diseñada para brindar máximo confort y resistencia en cualquier entorno. Figura 5.1.



Figura 5.1 Hamaca estándar. (Aboud B, 2024).

✓ **Hamaca King:** esta hamaca redefine el lujo y el confort con su diseño de primera calidad. Fabricada con materiales de alta resistencia y durabilidad, cuenta con un tejido acolchado relleno de watta f20 o watta f40, proporcionando una experiencia de descanso incomparable. Sus generosas dimensiones de 2 metros de ancho por 2 metros de largo ofrecen un espacio amplio y lujoso para relajarse. Equipada con cabulleras dobles de resistencia n36, garantiza una sujeción segura y estable, incluso para usuarios de mayor peso. Ya sea en interiores o exteriores, la Hamaca King ofrece el máximo confort y elegancia, convirtiéndola en la opción perfecta para disfrutar de momentos de relajación sin igual. Figura 5.2.



Figura 5.2 Hamaca King. (Aboud B, 2024).

✓ **Hamaca Drill:** esta hamaca representa la máxima expresión de confort y resistencia, diseñada para satisfacer las demandas más exigentes. Confeccionada con un tejido acolchado de primera calidad y relleno de watta f40, ofrece una experiencia de descanso incomparable. Sus dimensiones espaciosas de 2 metros de ancho por 2 metros de largo brindan un área generosa para relajarse con comodidad. Equipada con cabulleras de alta resistencia n96, esta hamaca garantiza una sujeción sólida y segura, incluso en condiciones adversas. Ya sea en interiores o exteriores, la Hamaca Drill es

la elección ideal para aquellos que buscan calidad, durabilidad y confort sin compromisos. Figura 5.3.



Figura 5.3 Hamaca Drill. (Aboud B, 2024).

5.1.2 Identificar y describir detalladamente las etapas del proceso de fabricación de las hamacas acolchadas

5.1.2.1 Compra y recepción de materiales: el presidente y vicepresidente se encargan de gestionar la compra de materiales necesarios, como telas, watta (relleno), hilos, entre otros.

Los despachadores reciben los materiales y verifican que cumplan con las especificaciones requeridas. Los materiales son clasificados y almacenados adecuadamente.



Figura 5.4 Recepción de materiales. (Aboud B, 2024).

5.1.2.2 Selección y corte de material: el cortador selecciona las telas y watta necesarias para la fabricación de una hamaca. Utilizando la tijera K37 SILVER de 9.5”, corta las telas y watta según los patrones establecidos.



Figura 5.5 Selección y corte del material. (Aboud B, 2024).

5.1.2.3 Ajuste al patrón: el cortador realiza los ajustes necesarios en las piezas cortadas para que cumplan con las dimensiones y formas requeridas por el patrón de la hamaca.



Figura 5.6 Ajuste en el patrón. (Aboud B, 2024).

5.1.2.4 Costura de cierre, asas y tiras: el costurero utilizan las máquinas de coser Zoje ZJ8700 y Tag Rup 7340-3 para unir las tiras y asas a las piezas de tela correspondientes. Realizan las costuras de cierre en los extremos de las tiras y asas.



Figura 5.7 Costuras de tiras. (Aboud B, 2024).

5.1.2.5 Unión de capas de tela y acolchado con watta: el costurero proceden colocando la primera capa de tela, a la cual previamente se ha cosido el cierre, las asas y las tiras, sobre un mesón. Sobre esta capa, se posiciona cuidadosamente la segunda capa de tela, asegurando que ambas estén alineadas y ajustadas según el patrón deseado, antes de fijarlas con alfileres para su posterior costura. Una vez unidas estas dos capas mediante la costura, se procede a alinear y asegurar la watta sobre la superficie con alfileres antes de coserla. Luego, el costurero elimina los excesos de tela y procede a darle la vuelta a la pieza, asegurándose de que quede correctamente en su forma final. Finalmente, se completa el proceso cerrando la hamaca con una última costura.



Figura 5.8 Unión de las telas. (Aboud B, 2024).

5.1.2.6 Encabullerar y asegurar el cierre: el costurero ahora utiliza hilo de nylon que parte desde una herramienta y atraviesa cada una de las tiras de la hamaca para hacer la cabullera y que así sea posible guindar la hamaca. Por último se cose el cierre junto con un pequeño pedazo de tela para que no se corra.



Figura 5.9 Encabullado. (Aboud B, 2024).

5.1.2.7 Acabados y control de calidad: se realizan los últimos ajustes y acabados en la hamaca, como recortar hilos sobrantes, inspeccionar la calidad de las costuras y el acolchado. Se verifica que la hamaca cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.



Figura 5.10 Control de calidad. (Aboud B, 2024).

5.1.2.8 Empaque y almacenamiento: una vez finalizada, la hamaca acolchada se empaqueta adecuadamente para su almacenamiento y posterior distribución o venta.



Figura 5.11 Presentación final. (Aboud B, 2024).

5.1.3 Determinar los insumos, materiales y equipos utilizados en cada etapa

A continuación, se presenta una tabla que proporciona un desglose detallado de las herramientas, equipos, descripción y proceso involucrados en las diferentes etapas del proceso de fabricación de hamacas acolchadas. En la etapa de compra y recepción de materiales, se incluyen insumos como órdenes de compra y facturas, así como materiales como telas, watta (relleno) y hilos, junto con equipos como computadoras e impresoras. La siguiente etapa, que implica la selección y corte de material, incluye insumos como patrones de corte, telas y watta, así como el uso de la tijera K37 SILVER de 9.5". El proceso de ajuste al patrón y la costura de cierre, asas y tiras también detalla los insumos, materiales y equipos necesarios, al igual que la unión de capas de tela y acolchado con watta, el encabullerado y asegurar el cierre, y los procesos de acabados y control de calidad. Finalmente, la etapa de empaque y almacenamiento enumera los materiales de empaque, las hamacas acolchadas terminadas y empaquetadas, y los equipos de embalaje y almacenamiento. Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Herramientas, equipos, descripción, proceso y cantidad. (Aboud B, 2024).

Etapas	Insumos	Materiales	Equipos y Herramientas
Compra y recepción de materiales	- Órdenes de compra - Facturas	- Telas - Watta (relleno) - Hilo de cabullera - Hilo de costura	- Computadoras - Impresoras
Selección y corte de material	- Patrones de corte	- Telas - Watta	- Tijera K37 SILVER de 9.5”
Ajuste al patrón	- Patrones de corte	- Piezas de tela y watta cortadas	- Tijera K37 SILVER de 9.5”
Costura de cierre, asas y tiras	- Hilo de costura	- Tiras - Asas - Piezas de tela	- Máquinas de coser Zoje ZJ8700 - Máquinas de coser Tag Rup 7340-3
Unión de capas de tela y acolchado con watta	- Hilo de costura - Alfileres	- Telas - Watta	- Máquinas de coser Zoje ZJ8700 - Máquinas de coser Tag Rup 7340-3
Encabullerar y asegurar el cierre	- Hilo de encabullerar - Hilo de Costura	- Hamaca acolchada (encabullerada)	- Máquinas de coser Zoje ZJ8700 - Máquinas de coser Tag Rup 7340-3
Acabados y control de calidad	- Tijera K37 SILVER de 9.5” (para recortar hilos sobrantes)	- Hamaca acolchada terminada	- Equipos de inspección y control de calidad
Empaque y almacenamiento	- Materiales de empaque (bolsas, cajas, etiquetas, etc.)	- Hamacas acolchadas terminadas y empacadas	- Equipos de embalaje y almacenamiento

El análisis posterior de la tabla revela la complejidad y la diversidad de insumos, materiales y equipos utilizados en cada etapa del proceso de fabricación. Además, destaca la importancia de la coordinación y la eficiencia en la gestión de estos recursos para garantizar la calidad y la productividad en la producción de hamacas acolchadas. El uso de herramientas especializadas, como las máquinas de coser Zoje ZJ8700 y Tag Rup 7340-3, junto con la tijera K37 SILVER de 9.5”,

subraya la necesidad de equipos específicos para cada tarea. Asimismo, la atención al detalle en los procesos de acabado y control de calidad resalta la importancia de mantener altos estándares en la fabricación de este producto. Este análisis pone de manifiesto la complejidad técnica y logística involucrada en la producción de hamacas acolchadas, y proporciona una base sólida para la optimización y mejora continua de los procesos de fabricación.

5.1.4 Analizar el flujo de trabajo y distribución de tareas

A continuación, se muestra el diagrama de flujo de operaciones del proceso de fabricación de hamacas acolchadas de Tapices del Pueblo C.A., ilustrando la situación actual de dicho proceso desde el punto de vista del material. Dicho diagrama se ha elaborado en Microsoft Visio 2019 para representar de manera clara y sistemática cada etapa de este proceso fundamental para Tapices del Pueblo C.A. Figura 5.12.

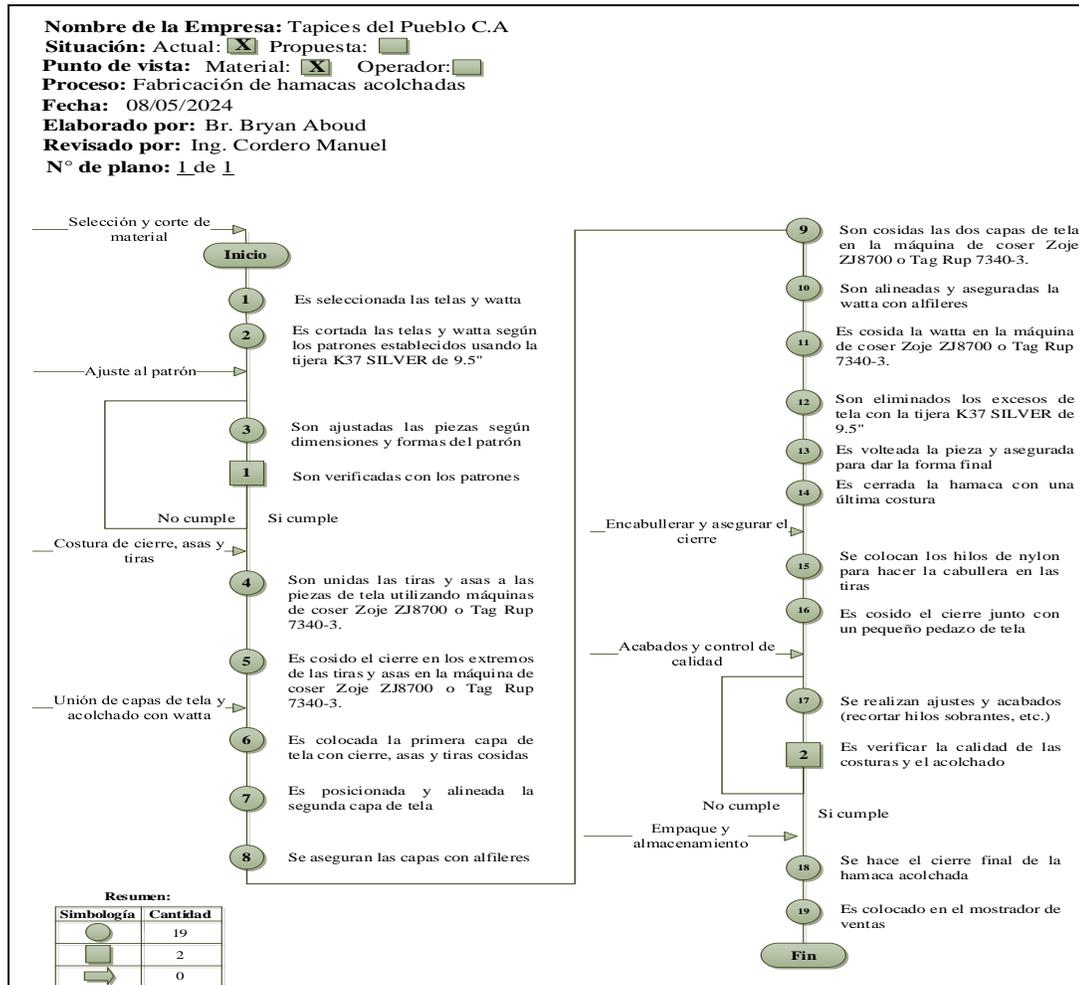


Figura 5.12 Diagrama de operaciones. (About B, 2024).

Una vez presentado el diagrama de flujo de operaciones, queda evidente que desde el punto de vista del material en la situación actual se llevan a cabo un total de 19 operaciones a lo largo del proceso de fabricación de hamacas acolchadas. Sorprendentemente, este extenso proceso solo cuenta con dos momentos de inspección, lo que resalta la importancia de un control de calidad eficiente y minucioso para garantizar que los productos finales cumplan con los estándares requeridos por Tapices del Pueblo C.A. Esta distribución de operaciones e inspecciones subraya la dedicación de la empresa hacia la excelencia en la manufactura de sus productos.

Por otro lado, antes de examinar la tabla de distribución de tareas en el proceso de fabricación de hamacas acolchadas, es importante reconocer el papel crítico del costurero en cada etapa del proceso. La responsabilidad recae principalmente en este individuo, quien realiza una variedad de tareas que abarcan desde la recepción de materiales hasta el empaque final del producto terminado. El presidente y vicepresidente supervisan la compra y recepción de materiales, asegurando que se cumplan las órdenes de compra y las especificaciones de calidad. Sin embargo, la ejecución práctica de cada fase del proceso recae en el costurero, desde la selección y corte de materiales hasta el acabado y control de calidad. Es crucial destacar que, a lo largo de todo el proceso, solo una persona, el costurero, se encarga de llevar a cabo todas las operaciones, lo que resalta su habilidad multifacética y su importancia dentro del flujo de trabajo de Tapices del Pueblo C.A.

Tabla 5.2 Distribución de tareas. (Aboud B, 2024).

Etapa	Responsable	Insumos	Materiales	Equipos y Herramientas
Compra y recepción de materiales	Presidente y vicepresidente	- Órdenes de compra - Facturas	- Telas - Watta (relleno) (MD) - Hilo de cabullera (MI) - Hilo de costura	- Computadoras - Impresoras
Selección y corte de material	Costurero	- Patrones de corte	- Telas (MD) - Watta (MD)	- Tijera K37 SILVER de 9.5"
Ajuste al patrón	Costurero	- Patrones de corte	- Piezas de tela y watta cortadas (MD)	- Tijera K37 SILVER de 9.5"
Costura de cierre, asas y tiras	Costurero	- Hilo de costura	- Tiras (MI) - Asas (MI) - Piezas de tela (MI)	- Máquinas de coser Zoje ZJ8700 - Máquinas de coser Tag Rup 7340-3
Unión de capas de tela y acolchado con watta	Costurero	- Hilo de costura - Alfileres	- Telas (MD) - Watta (MD)	- Máquinas de coser Zoje ZJ8700 - Máquinas de coser Tag Rup 7340-3
Leyenda: MD; Material directo, MI; Material indirecto.				

Continuación de la tabla 5.2

Etapas	Responsable	Insumos	Materiales	Equipos y Herramientas
Encabullerar y asegurar el cierre	Costurero	- Hilo de encabullerar -Hilo de Costura	- Hamaca acolchada (encabullerada (MI))	- Máquinas de coser Zoje ZJ8700 - Máquinas de coser Tag Rup 7340-3
Acabados y control de calidad	Costurero	- Tijera K37 SILVER de 9.5" (para recortar hilos sobrantes)	- Hamaca acolchada terminada	- Equipos de inspección y control de calidad
Empaque y almacenamiento	Costurero	- Materiales de empaque (bolsas, cajas, etiquetas, etc.)	- Hamacas acolchadas terminadas y empacadas	- Equipos de embalaje y almacenamiento

Leyenda: MD; Material directo, MI; Material indirecto.

5.2 Análisis la producción y ventas de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar

5.2.1 Registros históricos de producción y ventas

El siguiente análisis presenta los datos de producción y ventas anuales de tres tipos de hamacas: Estándar, King y Drill, durante el periodo comprendido entre 2018 y 2023. Estos datos son fundamentales para comprender la evolución y el rendimiento de cada tipo de producto a lo largo del tiempo. Se destacan las cifras específicas de producción para cada año, así como los promedios anuales y el porcentaje correspondiente en relación con el total de la producción y ventas anuales. Este análisis proporciona una visión detallada de la dinámica de producción y comercialización de las hamacas, lo que puede ser de utilidad para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la ingeniería de producción y gestión de operaciones.

Tabla 5.3 Registros históricos de producción y ventas. (Aboud B, 2024).

Productos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio	Porcentaje
Hamaca Estándar	66	30	6	9	72	172	59	60%
Hamaca King	33	15	3	5	36	86	30	30%
Hamaca Drill	11	5	1	2	12	29	10	10%
Producción y ventas anual	110	50	10	15	120	286	99	100%

El análisis de la tabla revela una variación significativa en la producción y ventas de los productos de Tapices la Casa del Pueblo, C.A, a lo largo del periodo estudiado. Se observa que la Hamaca Estándar experimentó una marcada fluctuación en sus cifras de producción y ventas, con un notable incremento a partir del año 2021. Por otro lado, la Hamaca King mostró una tendencia más estable, con cifras

relativamente constantes a lo largo de los años. Mientras tanto, la Hamaca Drill presenta números más modestos en comparación con las otras variantes, aunque también evidencia un crecimiento sostenido en sus ventas a partir del año 2021. Estas tendencias proporcionan una panorámica detallada de la dinámica de producción y comercialización de los productos de la empresa, lo que sugiere la posible existencia de factores internos o externos que influyen en su desempeño en el mercado.

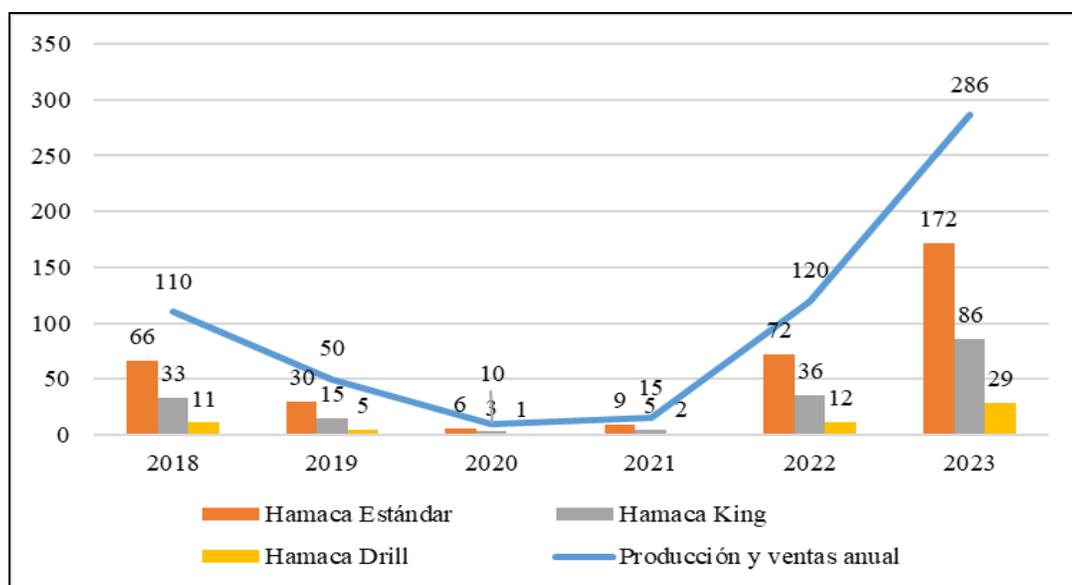


Figura 5.13 Comportamiento de producción y ventas. (Aboud B, 2024).

De manera gráfica se puede ver la imagen que detalla la evolución de la producción y ventas anuales de tres categorías de productos durante un período de seis años, desde 2018 hasta 2023. Se destaca una disminución significativa en la producción en el año 2020, donde se registró la producción más baja, posiblemente debido a los efectos adversos de la pandemia. A partir de 2021, se observa una progresiva recuperación en la producción y ventas, con un crecimiento constante en los años siguientes. La visualización gráfica permite visualizar claramente la trayectoria de cada tipo de producto a lo largo del tiempo, resaltando el impacto de eventos externos, como la pandemia, en la actividad productiva de la empresa.

5.2.2 Proyección de producción

El siguiente análisis se centra en la evolución de la producción y ventas anuales de hamacas acolchadas en unidades, durante el período comprendido entre 2018 y 2023. La siguiente tabla proporciona información detallada sobre la variación en unidades en la producción y ventas anuales, así como la media ponderada de dicha variación. Este análisis busca identificar patrones, tendencias y factores que hayan influido en el desempeño de la producción y ventas de hamacas acolchadas, con el propósito de ofrecer una visión integral del comportamiento de este producto en el mercado durante el período estudiado

Tabla 5.4 Variación y media ponderada. (Aboud B, 2024).

Productos	Producción y ventas anual	Variación
2018	110	
2019	50	-60
2020	10	-40
2021	15	5
2022	120	105
2023	286	166
Promedio		35

El análisis de la tabla revela importantes fluctuaciones en la producción y ventas anuales de hamacas acolchadas durante el período de estudio. Se observa una disminución significativa en la producción y ventas en los años 2019 y 2020, con una reducción de 60 unidades y 40 unidades respectivamente, en comparación con el año base 2018 y 2019. Esta tendencia negativa se revierte a partir del año 2021, con un incremento de 5 unidades en la producción y ventas, seguido de un notable crecimiento en los años 2022 y 2023, con incrementos de 105 unidades y 166 unidades respectivamente. La media ponderada de la variación, con un valor de 35 unidades, refleja la combinación de estos diferentes comportamientos a lo largo del período analizado.

Partiendo con base en el análisis anterior, se realizó una proyección estimada de la producción y ventas anuales de hamacas acolchadas en unidades para el año 2024. La siguiente tabla muestra información detallada sobre la proyección de la producción y ventas anuales, permitiendo una evaluación anticipada del comportamiento esperado para dicho año. Este análisis busca ofrecer una visión prospectiva del desempeño de la producción y ventas de hamacas acolchadas, con el propósito de identificar posibles tendencias y patrones que puedan influir en el mercado durante el próximo período.

Tabla 5.5 Proyección estimada de 2024. (Aboud B, 2024).

Productos	Producción y ventas anual
2018	110
2019	50
2020	10
2021	15
2022	120
2023	286
2024	321

La proyección estimada para el año 2024 indica un aumento significativo en la producción y ventas anuales de hamacas acolchadas, con un incremento de 35 unidades con respecto al año 2023. Esta proyección sugiere un crecimiento continuo en la demanda de este producto, lo que podría estar relacionado con factores como la estacionalidad, cambios en las preferencias del consumidor, o estrategias de marketing y ventas implementadas por la empresa.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Objetivo de la propuesta

Desarrollar un plan integral que abarque los lineamientos estratégicos, permanentes, semipermanentes y temporales para la optimización de los recursos y la maximización de la calidad en la producción de hamacas acolchadas. Este plan estratégico incluirá un análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la determinación de la capacidad instalada y utilizada en la empresa. Además, se elaborará un plan maestro de producción que establezca los objetivos de producción a corto y mediano plazo, un sistema de seguimiento y control para monitorear el cumplimiento de los objetivos, y se implementará la curva S para gestionar eficientemente la capacidad de producción. El objetivo final es proporcionar a la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. un plan estratégico integral que guíe sus operaciones de producción hacia la eficiencia, la calidad y la competitividad en el mercado de hamacas acolchadas.

6.2 Justificación de la propuesta

La justificación de la propuesta para el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. se fundamenta en la necesidad de optimizar los recursos y maximizar la calidad en un entorno competitivo y en constante cambio. Los cuales son:

1. Mejorar de la competitividad: el plan estratégico de producción permitirá a la empresa mejorar su competitividad en el mercado de hamacas acolchadas, alineando sus operaciones con las mejores prácticas y estándares de calidad, lo que resultará en productos más atractivos para los consumidores.

2. Adaptación al entorno cambiante: en un entorno empresarial dinámico, es crucial contar con que el plan permita a la empresa adaptarse a los cambios del mercado, las tendencias del consumidor y las innovaciones tecnológicas, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

3. Maximización de la calidad: el plan estratégico de producción buscará maximizar la calidad de las hamacas acolchadas, lo que no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la reputación de la empresa en el mercado.

4. Aprovechamiento de oportunidades: mediante el análisis FODA, el plan estratégico identificará oportunidades de mejora y crecimiento para la empresa, permitiendo capitalizar dichas oportunidades de manera efectiva.

5. Sostenibilidad y crecimiento: el diseño de un plan estratégico de producción contribuirá a la sostenibilidad y al crecimiento de la empresa, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones que impulse el desarrollo a largo plazo.

6.3 Esquema de planificación estratégica

A continuación, se muestra una figura con el esquema que guiara a la propuesta para cumplir con dicho objetivo antes planteado. Figura 6.1.

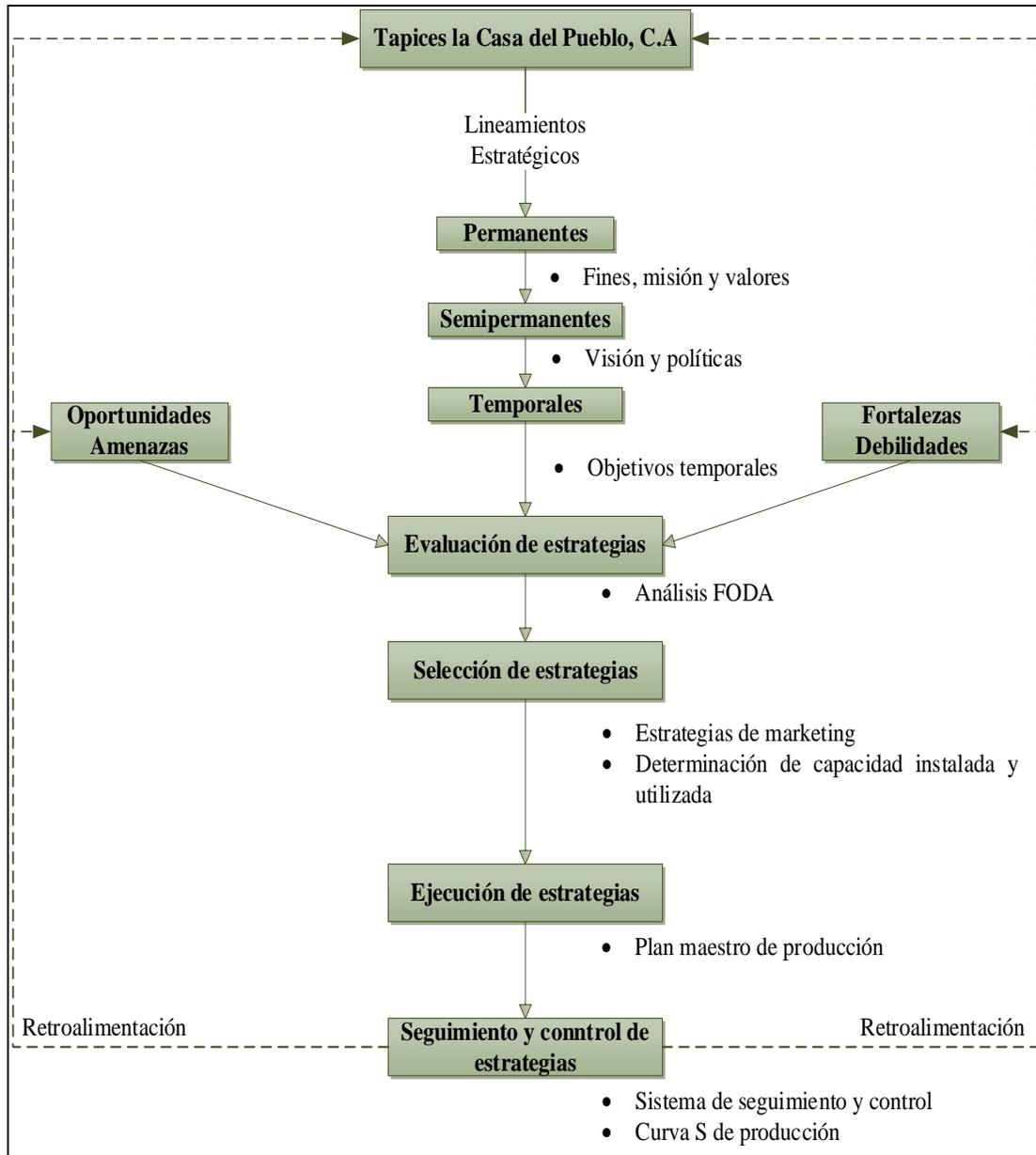


Figura 6.1 Esquema de la propuesta. (Aboud B, 2024).

6.4 Determinación de la capacidad instalada y utilizada de producción de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar.

6.4.1 Definición de parámetros operacionales, técnicos y de mercado

El concepto de parámetros operacionales abarca un conjunto de medidas clave que describen la capacidad y eficiencia operativa de un sistema productivo. La tabla 6.1 presenta una recopilación detallada de los parámetros operacionales considerados en el contexto de la producción de hamacas acolchadas en la empresa. Estos parámetros incluyen el porcentaje de capacidad instalada por año, la capacidad instalada de producción anual, mensual, semanal, diaria y por hora, expresados en unidades de medida pertinentes a la producción de hamacas. El análisis y comprensión de estos parámetros operacionales resulta fundamental para evaluar y optimizar la capacidad productiva, así como para establecer bases sólidas en la planificación y control de la producción de hamacas acolchadas en la empresa.

Tabla 6.1 Parámetros operacionales. (Aboud B, 2024).

Parámetros (Operacionales)	Cantidad	Unidad de medida
Porcentaje de capacidad instalada por año	100	%
Capacidad instalada de producción por año (Hamacas)	572	Hamaca/año
Capacidad instalada de producción por mes (Hamacas)	48	Hamaca/mes
Capacidad instalada de producción por semanal (Hamacas)	12	Hamaca/semana
Capacidad instalada de producción por día (Hamacas)	2	Hamaca/día
Capacidad instalada de producción por hora (Hamacas)	0,25	Hamaca/hora

Del mismo modo, el concepto de parámetros técnicos engloba una serie de medidas fundamentales que describen la distribución y utilización del tiempo laboral en el contexto de la producción. La tabla 6.2 presenta una recopilación detallada de los parámetros técnicos considerados en el proceso de fabricación de hamacas acolchadas. Estos parámetros incluyen las horas laborales por año, mes, semana, día y

turno, así como el número de turnos de trabajo diario, meses por año, días laborables por año, promedio de días laborables por mes y días laborables por semana, expresados en unidades de medida pertinentes al tiempo laboral.

Tabla 6.2 Parámetros técnicos. (Aboud B, 2024).

Parámetros (Técnicos)	Cantidad	Unidad de medida
Horas laborales por año	2.288	horas/año
Horas laborales por mes	191	horas/mes
Horas laborales por semana	48	horas/semana
Horas laborales por día	8	horas/día
Horas laborales por turno	8	horas/turno
Turnos de trabajo diario	1	Turnos/día
Meses por año	12	Meses/año
Días laborables por año	286	Días/año
Días laborables promedio por mes	24	Promedio/mes
Días laborables por semana	6	días/semana

También, los parámetros de mercado comprenden una serie de aspectos que describen la distribución de la demanda de productos en un determinado mercado. La tabla presenta una recopilación detallada de los parámetros de mercado considerados inferidos de la tabla 5.3, demostrando las salidas en porcentaje de los productos que fabrica la empresa.

Tabla 6.3 Parámetros de mercado. (Aboud B, 2024).

Parámetros (Mercado)	Porcentaje
Hamaca Estándar	60%
Hamaca King	30%
Hamaca Drill	10%
Total Demanda	100%

6.4.2 Capacidad instala y utilizada

La siguiente tabla detalla la producción, la capacidad instalada y utilizada, así como la producción mensual y total de cada tipo de hamaca (Hamaca Estándar, Hamaca King, Hamaca Drill) en unidades.

Tabla 6.4 Capacidad instala y utilizada. (Aboud B, 2024).

Descripción	Base de Cálculos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Volumen de producción														
Capacidad instalada														
en porcentaje														
en (Hamacas)por año	100%	48	572											
Hamaca Estándar	60%	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	343
Hamaca King	30%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	172
Hamaca Drill	10%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
Capacidad utilizada														
en porcentaje		50%												
en (Hamacas)por año		24	286											
Hamaca Estándar	60%	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	172
Hamaca King	30%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	86
Hamaca Drill	10%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29
Producción mensual y total (Hamacas)		24	286											

La capacidad instalada de producción con un solo trabajador en el área de producción, es 572 hamacas anuales trabajando bajo las condiciones ideales, durante todos los 286 días laborales definidos en los parámetros técnicos. La distribución sería en un 60% para la Hamaca Estándar, 30% para la Hamaca King y 10% para la Hamaca Drill. Asimismo, se observa una capacidad utilizada o real del año 2023 fue de 50%, lo que resulta en una producción anual de 286 hamacas, manteniendo la proporción de distribución entre los diferentes tipos de hamacas, lo que se traduciría en 24 hamacas por mes en promedio fabricadas.

6.5 Plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar

El siguiente análisis estratégico toma en consideración la participación y aportes de todo el personal de la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., en el desarrollo de lineamientos estratégicos. Reconociendo la importancia de la colaboración y el conocimiento interno, se ha llevado a cabo un proceso inclusivo que involucra a todas las áreas y niveles de la organización. Esta aproximación integral busca garantizar una comprensión holística de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa, así como promover el compromiso y la alineación hacia los objetivos estratégicos establecidos. Este enfoque participativo no solo fomenta el sentido de pertenencia y responsabilidad entre los colaboradores, sino que también enriquece el proceso de toma de decisiones, permitiendo la identificación de soluciones innovadoras y viables para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

6.5.1 Lineamientos estratégicos

6.5.1.1 Lineamientos estratégico permanentes: en este punto serán definidos los fines, misión y valores de la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., a continuación se detallan dichos puntos:

• **Fines:** los fines de la empresa son los siguientes:

✓ Posicionarse como líder en el mercado regional en la fabricación y comercialización de hamacas acolchadas de alta calidad.

- ✓ Ofrecer a nuestros clientes productos innovadores, cómodos y duraderos, que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.

- ✓ Contribuir al desarrollo económico y social de la región, generando empleos estables y bien remunerados para la comunidad local.

- ✓ Promover la utilización de materiales y técnicas de producción respetuosas con el medio ambiente, fomentando prácticas sostenibles en toda la cadena de valor.

- ✓ Mantener altos estándares de calidad en todos los procesos de la empresa, desde la selección de materias primas hasta el servicio postventa.

- ✓ Fomentar un ambiente de trabajo seguro, motivador y propicio para el crecimiento profesional de nuestros colaboradores.

- ✓ Establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y empresas afines, para fortalecer nuestra presencia en el mercado y ofrecer un servicio integral.

- ✓ Reinvertir parte de las ganancias en investigación y desarrollo, con el fin de mantener la innovación y la mejora continua de nuestros procesos y productos.

- ✓ Cultivar una cultura organizacional basada en la ética, la responsabilidad social y el compromiso con la excelencia.

- ✓ Alcanzar un crecimiento sostenido y rentable que permita la expansión paulatina de nuestras operaciones y el fortalecimiento de la empresa a largo plazo.

• **Misión:** en Tapices la Casa del Pueblo, C.A., nos dedicamos a la fabricación y comercialización de hamacas acolchadas de la más alta calidad, combinando tradición artesanal con innovación y diseño. Nuestro compromiso es ofrecer a nuestros clientes productos cómodos, duraderos y estéticamente atractivos, elaborados con materiales y procesos respetuosos con el medio ambiente y con altos estándares de calidad.

• **Valores:** nuestros valores son:

✓ Calidad superior: nos enorgullecemos de ofrecer hamacas acolchadas de la más alta calidad, fabricadas con materiales seleccionados y siguiendo estrictos procesos de control para garantizar la excelencia de nuestros productos.

✓ Innovación y diseño: fomentamos la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas que nos permitan ofrecer diseños innovadores, cómodos y atractivos, anticipándonos a las tendencias del mercado.

✓ Artesanía y tradición: valoramos y preservamos las técnicas artesanales tradicionales en la elaboración de nuestras hamacas, fusionándolas con métodos modernos para crear productos únicos y llenos de carácter.

✓ Sostenibilidad ambiental: nos comprometemos con prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en toda nuestra cadena de producción, desde la selección de materiales hasta la gestión de residuos.

✓ Ética e integridad: actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones y relaciones comerciales, fomentando la confianza y el respeto mutuo.

✓ Excelencia en el servicio: brindamos un servicio excepcional a nuestros clientes, anticipando sus necesidades y superando sus expectativas en cada interacción.

✓ Trabajo en equipo: promovemos un ambiente colaborativo y de apoyo mutuo, donde el talento y las habilidades de cada individuo se complementan para alcanzar los objetivos comunes de manera eficiente.

✓ Desarrollo del talento humano: valoramos a nuestros colaboradores y nos comprometemos a brindarles oportunidades de crecimiento personal y profesional, dentro de un entorno seguro y motivador.

✓ Responsabilidad social: reconocemos nuestra responsabilidad con la comunidad local y nos involucramos activamente en su desarrollo sostenible, generando empleos dignos y apoyando iniciativas locales.

✓ Mejora continua: nos mantenemos en constante búsqueda de oportunidades para mejorar nuestros procesos, productos y servicios, con el fin de brindar soluciones cada vez más eficientes y satisfactorias.

6.5.1.2 Lineamientos estratégico semipermanentes:

• **Visión:** nuestra visión es ser reconocidos como la empresa líder en la fabricación y comercialización de hamacas acolchadas de alta calidad a nivel nacional y regional, destacándonos como la marca preferida por nuestros clientes gracias a la excelencia de nuestros productos, la innovación constante y un servicio excepcional. Aspiramos a convertirnos en un referente de la industria textil artesanal, preservando y difundiendo las técnicas ancestrales de elaboración de hamacas, mientras

adoptamos los más altos estándares de calidad, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Buscamos construir una empresa sólida y rentable, con operaciones eficientes y procesos de mejora continua que nos permitan mantener un crecimiento sostenido y expandir nuestra presencia en nuevos mercados, sin perder de vista nuestro compromiso con la comunidad local y el desarrollo de nuestro valioso equipo humano.

- **Políticas:** nuestras políticas se basan en los siguientes aspectos:

Políticas de producción:

✓ **Calidad:** todos los procesos de fabricación deberán seguir estrictos estándares de calidad, desde la selección de materias primas hasta el control de calidad final, para garantizar que cada hamaca cumpla con los más altos niveles de excelencia.

✓ **Innovación:** se fomentará la investigación y el desarrollo de nuevos diseños, técnicas y materiales, con el fin de mantenerse a la vanguardia en el mercado de hamacas acolchadas y ofrecer productos innovadores y atractivos para los clientes.

✓ **Eficiencia operativa:** se implementarán prácticas de mejora continua en todos los procesos de producción, con el objetivo de optimizar los recursos, reducir los desperdicios y aumentar la eficiencia operativa.

✓ **Sostenibilidad ambiental:** se adoptarán medidas para minimizar el impacto ambiental en toda la cadena de producción, desde la selección de materiales ecológicos hasta la gestión responsable de residuos, con el fin de promover prácticas sostenibles.

Políticas de recursos humanos:

✓ Desarrollo del talento: se ofrecerán programas de capacitación y oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores, con el fin de fomentar su desarrollo y fortalecer las competencias necesarias para la producción de hamacas acolchadas de alta calidad.

✓ Seguridad y salud ocupacional: se implementarán medidas de seguridad industrial y se promoverán prácticas saludables en el lugar de trabajo, para garantizar un ambiente laboral seguro y proteger la integridad de los colaboradores.

✓ Trabajo en equipo: se fomentará un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los miembros del equipo, reconociendo la importancia del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de producción de manera eficiente.

Políticas comerciales:

✓ Calidad del servicio: se brindará un excelente servicio al cliente, desde la atención personalizada hasta el seguimiento postventa, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y fomentar su lealtad a la marca.

✓ Responsabilidad social: se promoverán iniciativas de responsabilidad social en la comunidad local, contribuyendo al desarrollo sostenible y fortaleciendo los vínculos con la comunidad.

✓ Alianzas estratégicas: se buscarán alianzas con proveedores confiables y empresas afines, con el objetivo de fortalecer la cadena de suministro, ampliar la red de distribución y ofrecer un servicio integral a los clientes.

6.5.1.3 Lineamientos estratégico temporales:

•Objetivos temporales:

✓ Incrementar la capacidad de producción en un 20% mediante la optimización de los procesos y la adquisición de maquinaria más eficiente, con el fin de satisfacer la creciente demanda de hamacas acolchadas.

✓ Lanzar al mercado una nueva línea de hamacas acolchadas con diseños innovadores y materiales sostenibles, aprovechando las tendencias actuales de consumo y diferenciándose de la competencia.

✓ Implementar un programa de capacitación continua para el personal de producción, enfocado en técnicas artesanales, control de calidad y prácticas sostenibles, con el objetivo de mejorar las habilidades y mantener los estándares de excelencia.

✓ Establecer alianzas estratégicas con al menos dos proveedores confiables de materias primas, con el fin de asegurar un suministro continuo y de calidad para la producción de hamacas acolchadas.

✓ Lograr una certificación de calidad reconocida a nivel nacional, que avale los procesos de producción y los altos estándares de la empresa.

6.5.2 Análisis FODA

A continuación, se muestra una tabla matriz con el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Tabla 6.5.

Tabla 6.5 Análisis FODA. (Aboud B, 2024).

Fortalezas	Debilidades
- Experiencia y tradición en la fabricación artesanal de hamacas.	- Capacidad de producción limitada.
- Productos de alta calidad y diseños exclusivos.	- Falta de tecnología de punta.
- Equipo de trabajo comprometido y capacitado.	- Dependencia de proveedores externos.
- Buena reputación y reconocimiento de la marca.	- Presupuesto reducido para marketing y publicidad.
- Prácticas de producción sostenibles.	- Falta de canales de distribución en nuevos mercados.
Oportunidades	Amenazas
- Creciente demanda de productos artesanales y ecológicos.	- Competencia de empresas con mayor capacidad de producción.
- Tendencia al consumo de productos de calidad y duraderos.	- Entrada de importaciones a precios más bajos.
- Apertura de nuevos mercados regionales.	- Fluctuaciones en los precios de las materias primas.
- Programas de apoyo gubernamental a la industria artesanal.	- Cambios en las preferencias y gustos de los consumidores.
- Desarrollo de nuevas tecnologías de producción.	- Regulaciones ambientales más estrictas.

6.5.3 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing fueron realizadas en base al análisis FODA antes mostrado, para lo cual se hace realizó otra tabla matriz mostrando cada estrategia según los puntos. Tabla 6.6.

Tabla 6.6 Estrategias de marketing. (Aboud B, 2024).

Oportunidades	Fortalezas	Debilidades
	Estrategias FO (Aprovechar)	Estrategias DO (Reforzar)
- Creciente demanda de productos artesanales y ecológicos.	- Resaltar la tradición artesanal y las prácticas sostenibles en campañas publicitarias en redes sociales y sitio web.	- Invertir en tecnología de producción más eficiente para aumentar la capacidad.
- Tendencia al consumo de productos de calidad y duraderos.	- Posicionar la marca como sinónimo de calidad y exclusividad a través de marketing de influencers y contenido multimedia.	- Desarrollar canales de venta en línea y plataformas de comercio electrónico.
- Apertura de nuevos mercados regionales.	- Aprovechar programas de apoyo gubernamental para expandir operaciones y promoción digital.	- Buscar alianzas estratégicas con proveedores confiables e impulsar la promoción cruzada.
- Programas de apoyo gubernamental a la industria artesanal.	- Implementar estrategias de SEO y SEM para mejorar la visibilidad en línea.	
- Desarrollo de nuevas tecnologías de producción.		
Amenazas	Estrategias FA (Confrontar)	Estrategias DA (Evitar)
- Competencia de empresas con mayor capacidad de producción.	- Diferenciar los productos por su calidad y diseños exclusivos a través de catálogos digitales y videos de producto.	- Optimizar procesos y reducir costos para ofrecer precios competitivos en plataformas de venta en línea.
- Entrada de importaciones a precios más bajos.	- Enfatizar el valor agregado y la experiencia artesanal mediante historias de marca y testimoniales de clientes.	- Diversificar la cartera de productos con nuevas líneas promocionadas en redes sociales.
- Fluctuaciones en los precios de las materias primas.	- Implementar estrategias de fidelización y servicio al cliente personalizado a través de CRM y canales digitales.	- Mantener inventarios de materias primas para evitar desabastecimiento y promocionar productos en stock.
- Cambios en las preferencias y gustos de los consumidores.	- Estar atentos a las tendencias del mercado e innovar constantemente con lanzamientos de productos en línea.	- Invertir en investigación de mercados y análisis de datos de consumidores en línea.
- Regulaciones ambientales más estrictas.	- Cumplir con las normas ambientales y promover la sostenibilidad a través de contenido educativo en redes sociales y sitio web.	- Implementar un sistema de gestión ambiental certificado y comunicarlo en canales digitales.

6.5.4 Capacidad instalada y utilizada propuesta

Para determinar la nueva capacidad instalada y utilizada se consideraron dos costureros en la fabricación de las hamacas acolchadas por lo cual se procedió a realizar nuevamente los parámetros operacionales, técnicos y de mercado.

Tabla 6.7 Parámetros operacionales propuestos. (Aboud B, 2024).

Parámetros (Operacionales)	Cantidad	
Porcentaje de capacidad instalada por año	100	%
Capacidad instalada de producción por año (Hamacas)	1.144	Hamaca/añual
Capacidad instalada de producción por mes (Hamacas)	95	Hamaca/mes
Capacidad instalada de producción por semanal (Hamacas)	24	Hamaca/semana
Capacidad instalada de producción por día (Hamacas)	4	Hamaca/día
Porcentaje de capacidad instalada por año	0,50	Hamaca/hora

Tabla 6.8 Parámetros técnicos propuestos. (Aboud B, 2024).

Parámetros (Técnicos)	Cantidad	
Horas laborales por año	2.288	horas/año
Horas laborales por mes	191	horas/mes
Horas laborales por semana	48	horas/semana
Horas laborales por día	8	horas/día
Horas laborales por turno	8	horas/turno
Turnos de trabajo diario	1	Turnos/día
Meses por año	12	Meses/año
Días laborables por año	286	Días/año
Días laborables promedio por mes	24	Promedio/mes
Días laborables por semana	6	días/semana
Semanas laborales por año	52	semanas/año

Tabla 6.9 Parámetros de mercado propuestos. (Aboud B, 2024).

Parámetros (Mercado)	Porcentaje
Hamaca Estándar	60%
Hamaca King	30%
Hamaca Drill	10%
Total Demanda	100%

6.5.5 Plan maestro de producción

La Tabla 6.11 presenta el Plan Maestro de Producción propuesto para una empresa para el año 2025. Esta tabla es una herramienta fundamental en la planificación de la producción, ya que permite visualizar de manera clara y concisa los niveles de inventario, la demanda pronosticada, las cantidades a producir y los niveles de inventario final proyectados para cada mes del año. El Plan Maestro de Producción es un componente crítico en la gestión de operaciones, puesto que, permite coordinar eficientemente los recursos productivos, optimizar los niveles de inventario y garantizar el cumplimiento de la demanda del mercado.

Tabla 6.11 Plan maestro de producción propuesto. (Aboud B, 2024).

Parámetros	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Inventario Inicial	0	36	52	66	63	66	18	35	57	17	36	55
Pronostico	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Pedido	31	50	54	69	64	48	50	44	41	48	48	31
MPS	67	67	67	67	67	0	67	67	0	67	67	0
Inventario Final	36	52	66	63	66	18	35	57	17	36	55	24
Leyenda: MPS; plan maestro de producción Ene, Feb..., Dic; abreviatura de cada mes del año												

Al examinar la Tabla, se observa que la empresa iniciará el año 2025 sin inventario inicial y mantiene un pronóstico de demanda constante de 27 unidades mensuales, tomado de los análisis anteriores. El Plan Maestro de Producción (MPS) propuesto muestra una estrategia de producción por lotes, donde se alternan meses con altos niveles de producción (67 unidades) y meses sin producción. Esta estrategia permite satisfacer la demanda acumulada y mantener niveles de inventario final variables, pero siempre positivos.

Continuación de la tabla 6.12

Meses	Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada		Producción por unidades de hamacas							
				Programado				Real			
		Programado	Real	M1	M2	M3	Total	M1	M2	M3	Total
Julio	100%	70%	0%	40	20	7	67	0	0	0	0
Agosto	100%	70%	0%	40	20	7	67	0	0	0	0
Septiembre	100%	0%	0%	0	0	0	0	0	0	0	0
Octubre	100%	70%	0%	40	20	7	67	0	0	0	0
Noviembre	100%	70%	0%	40	20	7	67	0	0	0	0
Diciembre	100%	70%	0%	40	20	7	67	0	0	0	0
Total				360	180	60	601	0	0	0	0
Promedio	100%	53%	0%	30	15	5	50	0	0	0	0

Leyenda: M1; Hamaca Estándar, M2; Hamaca King M3; Hamaca Drill

Al considerar los valores de la Tabla 6.12, se observa que la capacidad instalada se mantendrá constante al 100% durante todos los meses del año, solo para fines comparativos. Sin embargo, la capacidad utilizada programada variará, alternando entre un 70% en algunos meses y un 0% en otros, lo cual coincide con la estrategia de producción por lotes reflejada en el Plan Maestro de Producción.

En cuanto a la producción programada, se contempla la fabricación de un total de 601 unidades de hamacas, distribuidas entre los tres modelos: 360 unidades del modelo Estándar, 180 unidades del modelo King y 60 unidades del modelo Drill. Cabe destacar que, la producción real está en cero ya que esa se agregara en el tiempo real mientras estén sucediendo las actividades. Dicha tabla servirá para el seguimiento y control de la producción del plan propuesto a fin de tomar las acciones correctivas mientras se este ejecutando.

6.5.7 Curva S

La Tabla 6.13 presenta los totales de producción acumulados para tres escenarios diferentes: la capacidad instalada, el programa de producción propuesto para el año 2024 y la producción de equilibrio. Esta tabla proporciona una visión integral de la progresión de la producción a lo largo del año, permitiendo comparar y analizar los niveles de utilización de la capacidad productiva en relación con la demanda planificada y la producción constante de equilibrio. La evaluación de estos totales acumulados es fundamental para identificar posibles desajustes entre la capacidad disponible y los requerimientos de producción, lo que a su vez facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas en la gestión de la producción.

Tabla 6.13 Totales de producción acumulados en capacidad instalada, programa 2024 y producción equilibrio. (Aboud B, 2024).

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total Producción Capacidad Instalada acumulada	95	191	286	381	477	572	667	763	858	953	1.049	1.144
Total programado 2024 acumulado	67	133	200	267	334	334	400	467	467	534	601	601
Total Producción equilibrio acumulada	30	60	90	121	151	181	211	241	271	302	332	362
Leyenda: Ene, Feb..., Dic; abreviatura de cada mes del año												

Si revisamos dicha la Tabla, se observa que la capacidad instalada acumulada aumenta linealmente mes a mes, alcanzando un total de 1.144 unidades al final del

año. Esta cifra representa el máximo potencial de producción anual en condiciones ideales de la empresa.

Por otro lado, el total programado de producción para el año 2024 muestra una acumulación más irregular, con períodos de mayor actividad productiva alternados con períodos de menor actividad o incluso sin producción. Esto se debe a la estrategia de producción por lotes adoptada en el Plan Maestro de Producción. Al final del año, el total programado acumulado alcanza las 601 unidades.

En cuanto a la producción de equilibrio, se observa una acumulación lineal constante a lo largo del año, llegando a un total de 362 unidades al final del período. Este escenario representa una producción nivelada y constante, que podría ser una alternativa a considerar en función de los costos asociados y la flexibilidad requerida.

Al comparar los tres escenarios, se puede apreciar que el total programado de producción para el 2024 se encuentra por debajo de la capacidad instalada acumulada durante todo el año, lo que sugiere una posible subutilización de la capacidad productiva. Sin embargo, es importante considerar otros factores, como los costos de inventario, la disponibilidad de recursos y las fluctuaciones de la demanda, para determinar la estrategia de producción más adecuada.

Seguidamente se muestra una figura con una gráfica representando de manera visual los totales de producción acumulados a lo largo del año 2024 para tres escenarios diferentes: la capacidad instalada, el programa de producción propuesto y la producción de equilibrio. El eje vertical representa las unidades de hamacas acumuladas, mientras que el eje horizontal representa los meses del año.

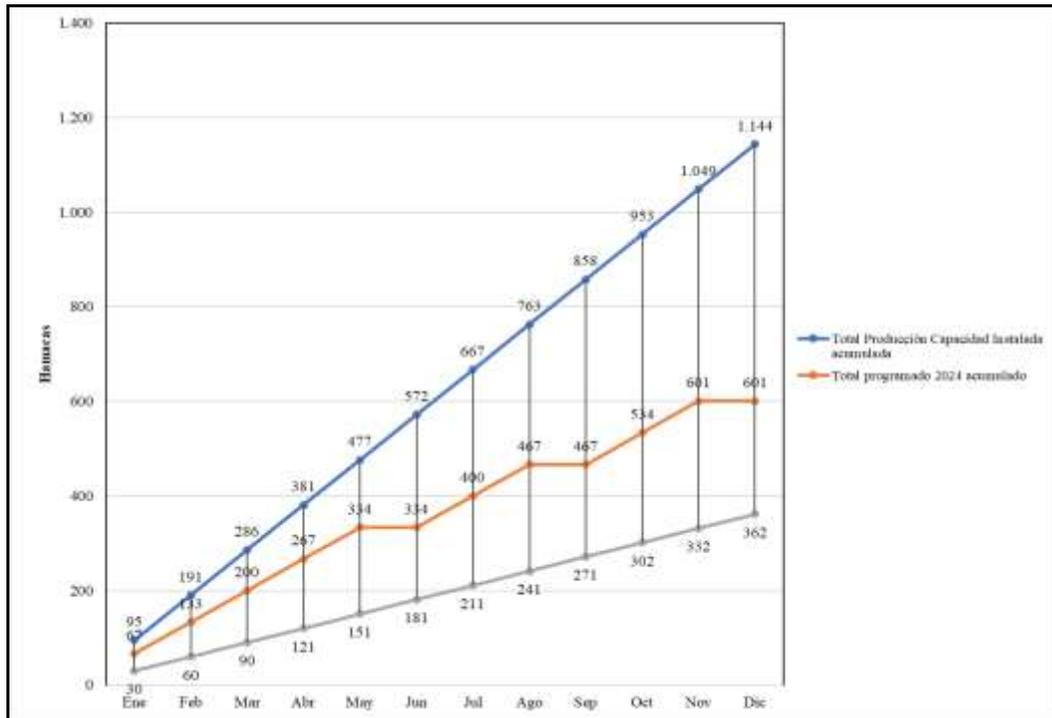


Figura 6.2 Cursa S. (Aboud B, 2024).

La línea azul representa el total de producción acumulada de acuerdo con la capacidad instalada de la empresa. Se observa un aumento lineal constante mes a mes, alcanzando un máximo de 1.144 unidades al final del año, lo que indica el potencial máximo de producción anual.

La línea naranja muestra el total programado de producción para el año 2024, acumulando de manera irregular debido a la estrategia de producción por lotes adoptada. Se alternan períodos de mayor actividad productiva con períodos de menor actividad o sin producción. Al final del año, el total programado acumulado alcanza las 601 unidades.

La línea gris representa la producción de equilibrio acumulada, mostrando un aumento lineal constante a lo largo del año, llegando a un total de 362 unidades al final del período. Este escenario representa una producción nivelada y constante.

Al comparar las tres líneas, se observa que el total programado de producción para el 2024 se mantiene por debajo de la capacidad instalada acumulada durante todo el año, lo que sugiere una posible subutilización de la capacidad productiva.

La gráfica proporciona una visualización clara de la progresión de la producción en los diferentes escenarios, permitiendo identificar posibles desajustes entre la capacidad disponible y los requerimientos de producción planificados. Esta información puede ser utilizada para evaluar y optimizar la estrategia de producción, con el objetivo de maximizar la eficiencia y satisfacer de manera efectiva la demanda del mercado.

6.5.8 Punto de equilibrio

La Tabla 6.14 presenta el análisis del punto de equilibrio para la empresa. Cabe mencionar que algunos valores han sido alterados por razones de confidencialidad financiera, pero se mantienen aproximados a la realidad, y su uso es exclusivamente con fines académicos.

Tabla 6.14 Punto de equilibrio. (Aboud B, 2024).

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Unidades producidas y vendidas	601	
Ingresos por ventas estimados	39.039	
Margen de utilidad	11.712	30%
Costo de Producción	27.327	70%
Costo Variable total	9.565	
Precio de Venta	65	
Costos Fijos	17.763	65%
Costos Variables unidad	15,93	
Punto de equilibrio anual	362	
Punto de equilibrio mensual	30	
Formula de punto de equilibrio usada: $Q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables por unidad}}$		

La tabla presenta información clave como las unidades producidas y vendidas (601), los ingresos por ventas estimados, el margen de utilidad (30%), el costo de producción (70%), el costo variable total, el precio de venta unitario (\$65), los costos fijos (65% del costo de producción) y el costo variable por unidad (\$15.93).

Con base en estos datos y utilizando la fórmula de punto de equilibrio $Q = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables por Unidad})$, se calcula que el punto de equilibrio anual es de 362 unidades, lo que equivale a un punto de equilibrio mensual de 30 unidades.

El punto de equilibrio representa el nivel de producción y ventas en el que los ingresos totales igualan los costos totales, es decir, el punto en el que la empresa ni gana ni pierde dinero. Por encima de este punto, la empresa comienza a generar ganancias, mientras que, por debajo, incurre en pérdidas.

Cabe destacar que, al tratarse de valores alterados, el análisis del punto de equilibrio puede no reflejar con precisión la situación real de la empresa. Sin embargo, proporciona una aproximación útil para fines académicos y de comprensión de los conceptos relacionados con el cálculo y la interpretación del punto de equilibrio en un contexto de producción y ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El proceso de fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. es un proceso extenso y detallado que involucra múltiples etapas y tareas, desde la compra y recepción de materiales hasta el empaque y almacenamiento del producto terminado. Si bien se cuenta con una distribución clara de responsabilidades, la mayor parte del proceso recae sobre el costurero, quien lleva a cabo la mayoría de las operaciones de manera individual. Esta concentración de tareas en un solo puesto podría representar un riesgo en términos de eficiencia y capacidad de producción.

2. A pesar de la complejidad del proceso, se observa una falta de puntos de inspección y control de calidad durante las diferentes etapas de la fabricación. Solamente se identifican dos momentos de inspección en todo el proceso, lo que podría comprometer la calidad final de las hamacas acolchadas. Es fundamental implementar controles de calidad más exhaustivos y estratégicos para garantizar que los productos cumplan con los estándares establecidos por la empresa y satisfagan las expectativas de los clientes.

3. Los registros históricos de producción y ventas de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. revelan una tendencia fluctuante, con períodos de crecimiento y decrecimiento significativos. Estos cambios podrían estar influenciados por diversos factores, tanto internos como externos, como la pandemia de COVID-19, que provocó una disminución drástica en la producción en 2020. Sin embargo, a partir de 2021, se observa una recuperación gradual y un crecimiento sostenido en la producción y ventas, especialmente en el caso de la Hamaca Estándar,

que constituye el producto más comercializado de la empresa.

4. La proyección de producción y ventas para el año 2024 sugiere un aumento considerable en comparación con el año anterior, lo que indica una demanda creciente de hamacas acolchadas. Esta tendencia positiva podría estar relacionada con factores estacionales, cambios en las preferencias de los consumidores o estrategias de marketing implementadas por la empresa. Sin embargo, es fundamental que Tapices la Casa del Pueblo, C.A. esté preparada para responder adecuadamente a esta mayor demanda, asegurando la disponibilidad de recursos, materiales y capacidad de producción suficiente para satisfacer las necesidades del mercado de manera eficiente y mantener su posición competitiva.

5. La empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. cuenta con una capacidad instalada de producción anual de 572 hamacas, distribuida según la demanda del mercado en un 60% para la Hamaca Estándar, 30% para la Hamaca King y 10% para la Hamaca Drill. Sin embargo, se evidencia una capacidad utilizada real del 50% durante el año 2023, lo que se traduce en una producción efectiva de 286 hamacas anuales, muy por debajo del potencial máximo. Esta subutilización de la capacidad productiva podría indicar la existencia de cuellos de botella, limitaciones de recursos o una demanda insuficiente en el mercado. Es fundamental que la empresa identifique las causas subyacentes de esta baja utilización y implemente estrategias para optimizar sus procesos de producción, mejorando así su eficiencia y aprovechamiento de la capacidad instalada disponible.

6. La estrategia de involucrar a todo el personal en el desarrollo de lineamientos estratégicos ha permitido fomentar un sentido de pertenencia y responsabilidad, enriqueciendo el proceso de toma de decisiones y promoviendo el compromiso hacia los objetivos estratégicos establecidos. Este enfoque inclusivo ha contribuido a

garantizar una comprensión holística de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa, lo que puede fortalecer la cultura organizacional y el trabajo en equipo.

7. Los lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes reflejan un fuerte compromiso con la calidad, la sostenibilidad ambiental, la innovación y el desarrollo del talento humano. Estos valores pueden ser fundamentales para diferenciar la empresa en el mercado, posicionándola como líder en la fabricación y comercialización de hamacas acolchadas de alta calidad, innovadoras y respetuosas con el medio ambiente.

8. Basado en los resultados del plan maestro de producción y el seguimiento y control, se puede concluir que la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. ha logrado establecer una estrategia de producción por lotes que le permite alternar eficientemente entre períodos de alta actividad productiva y períodos de menor actividad. Por ejemplo, al final del año, el total programado acumulado alcanza las 601 unidades, mientras que la capacidad instalada acumulada llega a un máximo de 1,144 unidades.

Recomendaciones

Se recomienda:

1. Diversificar las tareas del proceso de fabricación de hamacas acolchadas y considerar la posibilidad de capacitar a otros empleados para realizar algunas de las operaciones actualmente realizadas por el costurero. Esto ayudaría a mitigar el riesgo de concentrar demasiadas responsabilidades en un solo puesto, mejorando la eficiencia y la capacidad de producción.

2. Es esencial establecer puntos de inspección y control de calidad más exhaustivos durante todas las etapas de fabricación de las hamacas acolchadas. Esto garantizará que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa, mejorando la satisfacción del cliente y la reputación de la marca.

3. Se recomienda realizar un análisis detallado de los factores internos y externos que influyen en la demanda fluctuante de hamacas acolchadas, con el objetivo de identificar patrones y tendencias. Esto permitirá a la empresa anticipar y responder de manera más eficaz a los cambios en la demanda, adaptando su estrategia de producción y ventas de manera oportuna.

4. Ante la proyección de un aumento considerable en la demanda de hamacas acolchadas para el año 2024, se recomienda que la empresa se prepare adecuadamente para responder a esta mayor demanda. Esto implica asegurar la disponibilidad de recursos, materiales y capacidad de producción suficiente para satisfacer las necesidades del mercado de manera eficiente, manteniendo así su posición competitiva.

5. La empresa debe identificar las causas subyacentes de la baja utilización de su capacidad productiva y desarrollar estrategias para optimizar sus procesos de producción. Esto podría incluir la identificación y eliminación de cuellos de botella, la optimización de recursos y la implementación de prácticas que mejoren la eficiencia y el aprovechamiento de la capacidad instalada disponible.

6. La empresa debe continuar fomentando la participación integral del personal en el desarrollo de lineamientos estratégicos, ya que esto enriquece el proceso de toma de decisiones, promueve el compromiso hacia los objetivos estratégicos y fortalece la cultura organizacional y el trabajo en equipo.

7. Es fundamental que la empresa siga comprometida con la calidad, la sostenibilidad ambiental, la innovación y el desarrollo del talento humano. Estos valores diferencian a la empresa en el mercado, posicionándola como líder en la fabricación y comercialización de hamacas acolchadas de alta calidad, innovadoras y respetuosas con el medio ambiente.

8. La empresa debe continuar optimizando su estrategia de producción por lotes, asegurándose de alternar eficientemente entre períodos de alta actividad productiva y períodos de menor actividad para maximizar la eficiencia operativa y satisfacer la demanda del mercado de manera efectiva.

REFERENCIAS

Álvarez, J. (2013). **DISEÑO DE PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN EN MUEBLES DORMILÓN** Tesis de grado de Ingeniería de Producción. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Caracas, Venezuela.

Aristóteles. (384 a.C.). **ÉTICA NICOMAQUEA**.

Ban Ki-moon. (2015, 22 de septiembre). **NO HAY PLANETA B. DISCURSO EN LA CUMBRE SOBRE EL DESARROLLO SOSTENIBLE. NACIONES UNIDAS**.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). **STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CONCEPTS AND CASES**. Pearson.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2014). **ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA**. McGraw-Hill Education.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2017). **ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES: MANUFACTURA Y CADENAS DE SUMINISTRO** (14a ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS Y APLICACIONES**. México: McGraw-Hill.

Falcón, J. (2015). **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO VENEZOLANO: UN ESTUDIO DE CASO**. Revista de Investigación Educativa, 33(2), 23-40.

Furlan, L. (2020). **LA HAMACA: UNA HISTORIA DE DESCANSO Y LIBERTAD**. BARCELONA: Blume.

García, M. (2019). **TÉCNICAS DE ACOLCHADO PARA PRINCIPIANTES**. Editorial Manualidades.

Gómez, R. (2017). **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN CONFECCIONES TEXTIMAX** Tesis de grado de Magíster en Ingeniería Industrial. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

González, J. (2018). **RECURSOS INSTRUMENTALES PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**. Revista de Educación y Desarrollo Social, 10(2), 19-28.

Groover, M. P. (2014). **FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**. McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. McGraw-Hill Education.

Hill, T., & Jones, G. R. (2014). **STRATEGIC MANAGEMENT: AN INTEGRATED APPROACH**. Cengage Learning.

Ingenia. (2021). **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: GUÍA PRÁCTICA PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES**. Ingenia Editorial.

Ingenio Empresa. (2021). **FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN**. Ingenio Empresa Editorial.

Jobs, S. (2011). **EL CAMINO DEL ÉXITO**. Random House.

Lifeder. (2021, 26 de abril). **TIPOS DE INVESTIGACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y EJEMPLOS**.

López, A. (2016). **EL ARTE DEL TAPIZ: HISTORIA, TÉCNICAS Y PROYECTOS**. Editorial Blume.

Martínez, A. & Pérez, C. (2019). **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN FÁBRICA DE ALMOHADAS DULCIDORMIR** Tesis de grado de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2009). **INGENIERÍA INDUSTRIAL: DISEÑO, MEJORA E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUCCIÓN** (9a ed.). México: McGraw-Hill.

Pérez, J. (2020). **HAMACAS: HISTORIA, CULTURA Y TRADICIONES**. Editorial El Ateneo.

Porter, M. E. (1980). **COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS**. Free Press.

Porter, M. E. (1980). **ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE INDUSTRIAS Y COMPETIDORES**. México: CECSA.

Ríos, M. (2020). **HAMACAS ACOLCHADAS: MANUAL DE ELABORACIÓN Y DISEÑO**. Barcelona: Blume.

Rodríguez, M. (2018). **GESTIÓN DE LA CALIDAD: ENFOQUE EN PROCESOS**. Editorial Paraninfo.

Rodríguez, M. (2021). **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA FÁBRICA DE COLCHONES SPRING S.A.C.** Tesis de grado de Magíster en Gerencia de Operaciones. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Sánchez, J. (2017). **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE TEÓRICO Y PRÁCTICO**. Editorial Pirámide.

Santesmases Mestre, M. J. (2010). **INGENIERÍA INDUSTRIAL: TÉCNICAS Y APLICACIONES**. Ediciones Paraninfo.

Thompson Jr., A. A., & Strickland III, A. J. (2017). **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS** (19a ed.). México: McGraw-Hill.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). **LA MÁQUINA QUE CAMBIÓ AL MUNDO**. Barcelona: McGraw-Hill.

HOJA DE METADATOS

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO-1/6:

TÍTULO	Diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices La Casa Del Pueblo, C.A. para optimizar los recursos y maximizar la calidad, ubicada en el municipio Angostura Del Orinoco del Estado Bolívar.
---------------	--

AUTOR (ES):

Apellidos y Nombres	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
ABOUT ZAKUR BRYAN JOSÉ	CVLAC: E MAIL: bryanaz07@gmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

hamaca acolchada
plan maestro de producción
flujo de trabajo
registros históricos de producción
proyección de producción
punto de equilibrio
capacidad instalada y utilizada

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO-2/6

ÁREA y/o DEPARTAMENTO	SUBÁREA y/o SERVICIO
Departamento de ingeniería industrial	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El objetivo principal de la investigación es proponer el diseño de un plan estratégico de producción para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A. para optimizar los recursos y maximizar la calidad, ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar. La investigación se enmarca en una investigación del tipo descriptiva y proyectiva con un diseño de campo. Las técnicas usadas para la recolección de datos fueron: observación directa, entrevistas no estructuradas y análisis documental. El presente estudio se enfocó en analizar la situación actual de los procesos de producción, así como la producción, ventas, y la capacidad instalada y utilizada para la fabricación de hamacas acolchadas en la empresa Tapices la Casa del Pueblo, C.A., ubicada en el municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar. Con el objetivo de proporcionar un plan estratégico de producción que permita optimizar los recursos y maximizar la calidad de las hamacas acolchadas. A través de un análisis detallado, se evaluaron los procesos de producción existentes, se examinaron los datos de producción y ventas, y se realizó una evaluación de la capacidad instalada y utilizada. Finalmente, se propuso un plan estratégico de producción que busca mejorar la eficiencia operativa, garantizar altos estándares de calidad y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado de hamacas acolchadas.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO-3/6**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Manuel Antonio Cordero Santavica	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:	17.839.543			
	E_MAIL	mcorderosantavica@gmail.com			
	E_MAIL				
Jorge Abud Sebastián	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	4.984.842			
	E_MAIL	jorgeabudsebastiani@gmail.com			
	E_MAIL				
Eneida Graffe	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	10.553.178			
	E_MAIL	enersh@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2024	07	11
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO-4/6**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
NBOTTG_AZBJ2024	. MS.word

ALCANCE

ESPACIAL: Tapices La Casa Del Pueblo, Paseo Orinoco, local n14b, Municipio Angostura del Orinoco, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

TEMPORAL: 6 meses

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Control de Producción

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO-5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumandá, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>Mazley</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:20

La publicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolanos
JUAN A. BOLANOS CUMANDÁ
Secretario



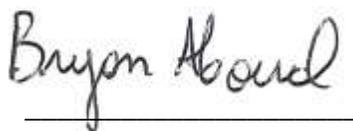
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telesinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/maruja

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO-6/6**DERECHOS**

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario “



Autor 1

Bryan José Aboud Zakur

CI: 25.695.314



Tutor

Manuel Antonio Cordero Santavica

C.I: 17.839.543