



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA**

UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización
de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A
Sede Estelí en el período 2016-2017.**

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de

Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas

Autores

**Ana Junieth Juárez Rodríguez
Perla Massiel Pineda Sánchez
Jennifer Auxiliadora Bermúdez Casco**

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 11 de Diciembre del 2017



INDICE DE CONTENIDO:

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 3 |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 5 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 1.3 PREGUNTAS PROBLEMAS | 12 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN..... | 13 |
| CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION..... | 14 |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL | 14 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO | 15 |
| 3.1. ZONA FRANCA | 15 |
| 3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ZONAS FRANCAS | 15 |
| 3.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS ZONAS FRANCAS..... | 16 |
| 3.1.3 REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE RÉGIMEN DE ZONA FRANCA | 17 |
| 3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO | 18 |
| 3.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN | 20 |
| 3.3.1 DEFINICIÓN DE PRODUCCIÓN..... | 20 |
| 3.3.2 TIPOS DE PRODUCCIÓN..... | 21 |
| 3.3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL TABACO..... | 22 |
| Etapa 1: Producción Primaria (Plantación del tabaco) | 22 |
| Etapa 2: Pre-Industria | 23 |
| Etapa 3: Industria..... | 26 |
| Etapa 4: Cuarto Frio..... | 26 |
| Etapa 5: Empaque..... | 27 |
| 3.3.4 RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN | 27 |
| 3.3.4.1 CONCEPTO DE MATERIA PRIMA..... | 28 |
| 3.3.4.2 CONCEPTO DE MANO DE OBRA | 28 |

| | |
|---|----|
| 3.3.4.3 TIPOS DE MANO DE OBRA..... | 28 |
| 3.3.5. PARÁMETROS DE CALIDAD PARA COMERCIALIZAR..... | 29 |
| 3.4. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN..... | 29 |
| 3.4.1 DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN..... | 29 |
| 3.4.2 IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACIÓN..... | 30 |
| 3.4.3 TIPOS DE COMERCIALIZACIÓN..... | 31 |
| 3.4.4. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN..... | 32 |
| 3.4.4.1 CANALES BASADOS EN EL FABRICANTE..... | 32 |
| 3.4.5. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN..... | 33 |
| 3.4.5.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS..... | 33 |
| 3.4.6. TRÁMITES PARA LA COMERCIALIZACIÓN/ EXPORTACIÓN..... | 34 |
| 3.4.6.1 CONTRATOS DE EXPORTACIÓN..... | 34 |
| 3.4.6.2 REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN..... | 35 |
| 3.4.6.3. TRÁMITES EN ADUANAS..... | 38 |
| CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN..... | 40 |
| CAPITULO V. METODOLOGIA..... | 42 |
| 5.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 42 |
| 5.2 UNIVERSO DE ESTUDIO..... | 43 |
| 5.3. CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ..... | 43 |
| 5.4 TIPO DE MUESTRA..... | 43 |
| 5.4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA..... | 44 |
| 5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 44 |
| Entrevista..... | 44 |
| Guía de Observación..... | 44 |
| Investigación Documental..... | 44 |
| 5.6 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 45 |
| PRIMERA ETAPA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL..... | 45 |
| SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS..... | 45 |
| TERCERA ETAPA: TRABAJO DE CAMPO..... | 45 |
| CUARTA ETAPA: ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL..... | 46 |
| VI. RESULTADOS..... | 46 |

| | |
|---|----|
| 6.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PERDOMO CIGARS S.A SEDE ESTELÍ ... | 46 |
| 6.1.1 ANTECEDENTES | 46 |
| 6.1.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES..... | 47 |
| 6.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SUS FUNCIONES | 48 |
| 6.2. PROCESO ADMINISTRATIVO EN FUNCION DE LA PRODUCCION | 55 |
| 6.2.1.PLANEACION DEL PROCESO PRODUCTIVO | 55 |
| 6.2.2.ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION..... | 60 |
| 6.2.3. INTEGRACION DEL PERSONAL..... | 65 |
| 6.2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION Y MOTIVACION DEL PERSONAL..... | 65 |
| 6.2.4.DIRECCIÓN PARA LA PRODUCCION | 67 |
| 6.2.5 CONTROL DE LA PRODUCCION | 71 |
| 6.2.5.1. CONTROL DE INVENTARIO PARA PRODUCIR..... | 71 |
| 6.2.5.1.1 CONTROL DE LOS PUROS EN PROCESO | 74 |
| 6.2.5.2. CONTROL DE CALIDAD DE LOS PUROS | 75 |
| 6.2.5.3. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD..... | 77 |
| 6.3. PARÁMETROS DE CALIDAD DE LOS PUROS | 83 |
| Clasificación por tamaño | 84 |
| Empaque y presentación..... | 84 |
| Marcas..... | 84 |
| 6.4. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN | 85 |
| 6.4.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN | 86 |
| 6.4.2 TIPOS DE PUROS Y CANTIDADES PRODUCIDAS PARA COMERCIALIZAR | 87 |
| 6.4.3 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACION | 88 |
| 6.5.1. ANALISIS FODA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA PRODUCCION PARA LA COMERCIALIZACION..... | 91 |

| | |
|---|----|
| 6.7.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE PRODUCCION Y GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS PUROS Y QUE ESTOS SEAN COMERCIALIZADOS AL MERCADO EXTRANJERO..... | 92 |
| CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES | 95 |
| CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES | 97 |
| IX.BIBLIOGRAFÍA | 98 |

Dedicatoria

Dedicada primeramente a nuestro Padre Celestial el creador de todas las cosas y quien nos da fuerzas y bendiciones a diario para poder seguir adelante en nuestras vidas, nuestros padres que con tanto amor, sacrificio, esmero y dedicación incondicional apoyaron nuestro crecimiento personal y profesional durante todo este tiempo; a nuestro segundo hogar, la Facultad Regional Multidisciplinaria Farem Estelí, que ha sido alma mater de guía y soporte para que pudiéramos culminar nuestra carrera con visión humana y de servicio para contribuir al desarrollo de la sociedad.

A los futuros profesionales que directa o indirectamente tengan el deseo de conocer sobre esta investigación para cimentar y mejorar sus propios estudios y trabajos investigativos, deseando de igual manera que sus futuros trabajos sirvan a otros para promover el desarrollo investigativo, social, económico del país en todos los aspectos así como también fortalecer los conocimientos de la humanidad para que siempre se pueda obtener un progreso y beneficio para todos y todas

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y nos la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, y aun lo continúa haciendo, a él que con su infinito amor y misericordia nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Así mismo un profundo y especial agradecimiento a nuestros padres y familiares por todo el amor y esfuerzo que hicieron para que lográramos obtener una profesión, por inculcar en nosotros valores espirituales y morales para que fuéramos personas de bien, eternamente agradecidos por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos logrado alcanzar una nueva meta, concluir nuestra carrera y proponernos a futuro nuevas ideas y metas por cumplir.

Gracias a todos los maestros de nuestra facultad que nos brindaron su tiempo y esmero contribuyendo en nuestra formación tanto en conocimiento como en el desarrollo de la sabiduría, pensando en nuestra formación académica profesional.

Al personal de Tabacalera Perdomo que nos abrió las puertas y nos trataron de la mejor manera brindándonos información muy importante para el desarrollo de nuestra investigación con amabilidad y respeto; colaborando con sus conocimientos y brindando de su valioso tiempo.

Agradecemos también de manera especial a nuestra tutora de tesis quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar paso a paso el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Proceso Administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, Nicaragua en el período 2016-2017.

RESUMEN

Esta investigación pretende determinar los problemas existentes en el Proceso Administrativo enfocado en la Producción para la Comercialización de los puros en el mercado extranjero de la Empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017, para proponer estrategias operativas que garanticen la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero. Esta investigación es de tipo cualitativo porque aborda a profundidad la problemática del proceso administrativo en la elaboración de los puros para su comercialización.

El trabajo de campo consistió en la aplicación de técnicas e instrumentos como son: la entrevista a las personas involucradas en el proceso productivo, y en la comercialización de los productos terminados, así como también la guía de observación aplicada en ambos procesos y la revisión documental que se nos proporcionaron para sustentar la investigación. Como resultado de esta investigación se muestra que los recursos más influyentes para poder producir y comercializar los puros hacia el mercado extranjero son: materia prima y mano de obra, que son indispensables para garantizar la calidad del producto terminado. Se proponen como estrategias: la contratación de mano de obra para cumplir con las órdenes de los clientes y el plan de producción, el mejoramiento de la organización del trabajo para la disminución de los desperdicios de la materia prima, y crear políticas de motivación para elevar el desempeño y rendimiento del personal.

PALABRAS CLAVES: proceso, producción, comercialización, Perdomo, puros.

Administrative Process focused on the production for the commercialization of cigars in the foreign market of the company Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, Nicaragua in the period 2016-2017.

ABSTRACT

This research intends to determine the existing problems in the Administrative Process focused on the Production for the Commercialization of the cigars in the foreign market of the Perdomo Cigars Company SA headquarters Estelí in the period 2016-2017, to propose operative strategies that guarantee the quality of the product finished for marketing in the foreign market. This research is qualitative because it addresses in depth the problems of the administrative process in the production of cigars for marketing.

The fieldwork consisted in the application of techniques and instruments such as: the interview to the people involved in the productive process, and in the commercialization of the finished products, as well as the observation guide applied in both processes and the documentary review that they provided to support the investigation. As a result of this research it is shown that the most influential resources to be able to produce and market the cigars to the foreign market are: raw material and labor, which are indispensable to guarantee the quality of the finished product. Strategies are proposed: the hiring of labor to comply with the orders of the clients and the production plan, the improvement of the organization of work for the reduction of waste of the raw material, and the creation of motivation policies to raise the performance and performance of the staff.

KEYWORDS: process, production, comercialization, Perdomo, Tobacco.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

En el contexto de esta investigación se revisaron algunos documentos de la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí vinculados al tema de investigación para considerarlos como antecedentes. En base a esta indagación se encontraron tesis para optar al título de licenciatura en Administración de empresas y al título de Ingeniería Industrial y de Sistemas, todas están relacionadas al proceso de producción y comercialización de puros.

Una primera tesis que se tomó en cuenta fue elaborada por Sthefany Fortín, Moisés Rivera, José Hernández y se titula: La elaboración de un manual de gestión de la calidad para la fabricación de puros en Tabacalera Perdomo S.A. (2017). Este estudio evalúa el nivel de calidad de la Empresa Perdomo, a través de técnicas en gestiones sobre calidad en el proceso de elaboración de puros, e implementación de un manual de gestión de calidad. Es una investigación cualitativa que permitió evaluar el nivel de calidad de la empresa identificar que la principal carencia es el control de la calidad, y no existe un manual donde se pueda detallar la funcionalidad de cada proceso para disminuir el malgasto de materia prima, maquinaria y recurso humano.

Una segunda tesis realizada por Katherine Benavides, Ashlie Delgadillo, Damaris Morales titulada Incidencia del proceso de acumulación de costos por órdenes específicas de la elaboración de cajas para puros en la determinación de los resultados financieros de la Empresa Altadis & Cigars S.A durante el período comprendido de junio a agosto del año 2016. El tipo de investigación es cualitativa, y de carácter explicativo porque está dirigido a responder las causas del problema, dando a conocer porque ocurre este fenómeno, en qué condiciones se da o porque dos o más categorías están relacionadas. Este estudio concluye, que el proceso productivo que se realiza es importante porque permite que se lleve a cabo cada

uno de los detalles necesarios para obtener un producto de calidad, para que el cliente quede satisfecho.

Otra tesis enfocada hacia el sector de las Empresas Tabacaleras es presentada por Nelson Rugama, Ramón Canales, Reyna Cruz, se titula: Evaluación y aporte al mejoramiento del sistema de seguridad e higiene en los procesos de producción de la empresa manufacturera de puros A.J Fernández S.A en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2016. Es una investigación cuantitativa porque identifica los riesgos que inciden en los procesos de producción y se propone un manual de seguridad e higiene, donde se incluye la recomendación ante las alternativas de solución para cada riesgo y la relación de ello con las variables beneficio-costos, donde se demostró por medio de cálculos que el beneficio-costos corresponde al 4.22% en cuanto a la aplicación del manual siendo este totalmente rentable para la empresa.

Otra tesis consultada fue elaborada por Isaura Ochoa, Jessica Pérez, Cinthya Romeo y se titula Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA (Puros de Estelí, Nicaragua S.A) de la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015. Esta investigación es de tipo cuali-cuanti (mixta), porque recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, definiendo la relación entre las variables compensaciones y el efecto en la motivación de los trabajadores en la empresa. Este estudio concluye en que si la empresa contara con un programa de compensaciones estructurado con los elementos necesarios, este contribuiría al aumento del nivel motivacional de los trabajadores.

Otra tesis relacionada con esta investigación en el sector Tabacalero se titula: Análisis del efecto financiero por la implementación de un sistema de costos por órdenes específicas en la fábrica ¡Ay qué lindo! Ubicada en el municipio de Condega durante el período Julio-Diciembre del año 2014. Sus autores son: Luz Espinoza, Francis Matute, y Leticia de los Ángeles Palacios. Esta investigación es

de tipo descriptivo analítico, ya que este tiene como principal propósito la delimitación, descripción y análisis de los hechos que conforman el problema de investigación. El estudio concluye que, a través de la implementación del sistema de costo por órdenes específicas, se logró determinar que se obtienen ganancias favorables con la producción de cajas, lo cual permite mantener la empresa en funcionamiento, y por solventar todos los costos que se originan en ella.

Otra tesis relacionada al tema investigativo se titula: Factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la Empresa “Scandinavian Tobacco Group Estelí” durante el primer semestre del año 2014. Sus autores son Víctor Cruz, Álvaro Fuentes, e Isaac Rodríguez. Este estudio tiene como principal resultado que los factores que inciden en la desigualdad presupuestaria del área de empaque de la empresa durante el primer semestre del año 2014 inician con la identificación, la cual demostró que la empresa se rige bajo parámetros y formatos para la elaboración del presupuesto siendo objeto de estudio el área de empaque y que todo este proceso se realiza con la finalidad de maximizar el rendimiento en el consumo de materiales necesarios para la elaboración de puros.

Según la información consultada en la tesis de Licenciatura en Administración de Empresa fue elaborada por Carmen Castillo y Yasser Rivera y se titula Proceso de Producción y Exportación que realiza la empresa de tabacos A.J Fernández en el municipio de Estelí en el segundo semestre del año 2013. Este es un estudio de tipo cualitativo. El principal resultado demuestra que la empresa ha alcanzado un alto grado de calidad gracias a la planeación eficaz, orientada hacia la estabilidad y la capacidad competitiva para mantenerse en el mercado, ya que tiene un potencial positivo en la oferta y demanda del mercado exterior.

Otra tesis de Licenciatura en Administración de Empresa que fue elaborada por Meyling Trujillo y Belkys Herrera, y se titula: Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar de la panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí en el año 2011. Tiene como objetivo analizar el

proceso de producción, comercialización y administrativo de la panadería Mery Lanuza para diseñar una estrategia organizativa que promueva la eficiencia productiva de la empresa familiar en el municipio de Estelí en el año 2010/2011. El tipo de estudio es cualitativo. La principal conclusión del estudio afirma que Panadería Mery Lanuza para aumentar su capacidad de producción requiere de nuevas máquinas industriales y mano de obra que distribuya el producto para expandir su mercado al norte del país a largo plazo.

Otra tesis consultada de Licenciatura en Administración de Empresa que fue elaborada por Gloria Hoyos y Delia Rivera y se titula Proceso de Producción y Comercialización de la uva en el año 2008 en los municipios de Condega y Pueblo Nuevo. Este es un estudio de tipo cualitativo. Se tuvo como resultado que las pérdidas de la producción y comercialización de la uva son mínimas y por tanto los productores obtienen mayores ingresos a pesar de que la cultura de consumo en Nicaragua es internacional, es decir que las personas prefieren comprar uvas importadas en lugar de consumir los productos nacionales.

Con la revisión de los antecedentes se comprobó que existen investigaciones relacionadas con el proceso de producción y comercialización; sin embargo no existe una investigación a profundidad sobre el Proceso Administrativo enfocado en la Producción para la Comercialización de los puros en el Mercado Extranjero de la Empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017, la cual aporta estrategias que generen mejores oportunidades para el mejor funcionamiento de la empresa en los procesos de producción y de comercialización que servirá para la toma de decisiones en dicha empresa.

1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En los últimos años el tabaco en Nicaragua ha experimentado un acelerado crecimiento, basado en su alta calidad y su elevado prestigio que ha despertado el interés de empresas internacionales.

El tabaco en Nicaragua es un producto de mucha importancia desde la producción hasta su comercialización debido a que este producto aporta a la balanza comercial, mediante el aumento en las exportaciones. En el 2016 se exportaron 5,5 millones de kilos de tabaco y desperdicios de tabaco, equivalentes en valor a \$59 millones, un 10% más que el valor exportado en años anteriores. (Merlo, 2015, pág. 15)

El cultivo de tabaco y la fabricación de puros ha traído progreso y crecimiento económico principalmente a Estelí, siendo notorio el dinamismo económico de esta zona, muy ligada al cultivo de tabaco y la fabricación de puros para la exportación.

La Tabacalera PERDOMO, es una de las empresas que se ha instalado en la ciudad de Estelí desde el año 1993. Trabaja bajo el régimen administrativo de Zona Franca. Actualmente tiene 795 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas y comercializa su producción a la Sede Central en Miami, Estados Unidos.

En la tabacalera PERDOMO, el tabaco es cultivado bajo estrictas normas de calidad, lográndose un producto con los mejores estándares y en concordancia a las necesidades y las exigencias del mercado internacional. Esta compañía en Nicaragua se encarga de la manufactura de los puros y del envío a Miami, Estados Unidos, que es el principal distribuidor.

El tema-problema de esta investigación se enfoca en el proceso administrativo enfocado en la producción de puros para la comercialización en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí. Este estudio abarca el período comprendido entre el año 2016-2017. En la investigación se incluye el proceso desde la pre-industria hasta la transformación de la materia prima en producto terminado realizado dentro de esta tabacalera donde existen aspectos significativos que pueden afectar positiva o negativamente dicha transformación.

El principal protagonista en el proceso productivo son las personas, quienes trabajan, día a día, y de manera monótona para lograr cumplir con las órdenes

específicas que solicitan los clientes a la empresa. Muchas veces sucede que el plan de producción lo pasan por alto en las cantidades establecidas de puros a producir según las ordenes y al darse cuenta que el tiempo para cumplir el pedido se agota, el jefe de producción únicamente les impone realizar una cantidad extra de puros aparte de la producción ya asignada, sin importarle si el bonchero y la rolera están de acuerdo basado en su propia capacidad para hacerlo, de igual manera si cuentan con el tiempo necesario o no para cumplir la orden, trayendo como consecuencia el trabajo bajo presión y la desconcentración del personal durante sus labores. Un aspecto significativo relacionado a la producción y al personal que labora en esta área es que en la empresa hay una baja remuneración y una falta de motivación laboral, lo que muchas veces hace que se disminuya la producción y el interés por parte de los colaboradores.

En el área de producción o transformación de materia prima a productos terminados, muchas veces las personas no tienen experiencia garantizada sobre el proceso de elaboración del puro, como consecuencia hay baja producción en tiempo y forma difiriendo del plan de producción.

Se dice que hay desperdicios o destrucción de materia prima debido a que en el proceso realizado por el bonchero y la rolera después que elaboran el puro el sobrante que queda de los tipos de tabaco (seco, viso y ligero) que usa el bonchero para armar el puro se le llama picadura y el sobrante de las capas que usa la rolera para rolar el puro se le llama boquilla. En este caso la picadura se obtiene del trabajo que hace el bonchero; después de bonchar el puro, colocarlo en el molde y prensarlo, corta con la chaveta el sobrante de los bonches que sobrepasa el tamaño de los moldes y la boquilla es el material que sobra después que la rolera al rolar el puro lo coloca en la máquina (guillotina) y corta el exceso del largo del puro. También se desperdicia materia prima cuando el bonchero y la rolera no tienen la experiencia necesaria para elaborar bien los puros y es ahí donde se incrementan más los desperdicios de boquilla y picadura.

También la rolera como encargada de colocar la última capa del puro, puede ocasionar ruptura de la capa, generando un atraso en la línea de producción, ya que ese puro pasa a otro proceso para ser rehecho o reelaborado de nuevo y no puede salir al mercado con ningún defecto porque ocasionaría reclamos de los clientes al no ser de la calidad esperada por ellos, aumenta la insatisfacción y por ende se reducen las ventas potenciales.

El descuido y la falta de control por parte del personal tienen como consecuencia la pérdida de la materia prima del tabaco para la elaboración de los puros y por ende pérdidas económicas para la empresa.

Un aspecto importante en la comercialización al mercado extranjero son las barreras comerciales en los países Europeos, dada la existencia de grandes monopolios que dominan el mercado y dificultan la entrada de un nuevo producto en el mercado. Estas barreras incluyen el alto costo que deben pagar los clientes para obtener un permiso autorizado e introducir el producto para su venta, y delimitan un rango de posibles precios de venta del producto.

1.3 PREGUNTAS PROBLEMAS

A partir de la descripción del problema, se ha precisado una ruta crítica de preguntas-problemas que son las que guían todo este proceso de investigación y estas son:

PREGUNTA CENTRAL:

¿Cómo funciona el proceso administrativo enfocado en la producción para garantizar la calidad en la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A., Sede Estelí en el período 2016-2017?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Qué problemática existe en la organización del proceso productivo de los puros de la empresa Perdomo Cigars S.A., Sede Estelí?
2. ¿Qué acciones de control implementa la empresa Perdomo Cigars S.A., para reducir las pérdidas en el área de producción?
3. ¿De qué manera influye las exigencias en la calidad de los puros del mercado extranjero en el proceso productivo de la empresa Perdomo Cigars S.A.?
4. ¿Cuáles son las estrategias competitivas de la empresa Perdomo Cigars S.A. para la comercialización de los puros para acceder en el mercado extranjero?
5. ¿Cuáles serían las mejores estrategias operativas que debe implementar la empresa Perdomo Cigars S.A. que fortalezcan el proceso administrativo enfocado en la producción que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es de vital importancia para la Empresa Perdomo Cigars S.A, porque sugiere estrategias para mejorar el proceso de producción y la calidad de sus puros e incrementar las oportunidades de comercialización a mercados extranjeros de calidad.

Este estudio aporta a los estudiantes de V año de Administración de Empresas en el aprendizaje y habilidad para poder aplicar los conocimientos de las materias de investigación aplicada y seminario de graduación.

Igualmente, este estudio fortalece las líneas de investigación de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM-Estelí, y puede considerarse como antecedente de nuevas investigaciones para continuar profundizando en esta temática.

Finalmente, este estudio es fuente de información para el público en general a través del cual se conocerá todo lo relacionado al proceso administrativo de la elaboración de puros, trámites, permisos y estándares de calidad necesarios para poder introducir los puros en el mercado extranjero.

CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso administrativo enfocado en la producción de los puros que proponga estrategias operativas que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí en el período 2016-2017.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el proceso administrativo que implementa la empresa Perdomo Cigars S.A para la producción de los puros que garantiza la calidad hacia los mercados de Estados Unidos y Europa.
2. Analizar el proceso administrativo en relación de los requerimientos de calidad para la comercialización de los puros hacia el mercado extranjero de Estados Unidos y Europa en el período 2016-2017.
3. Proponer estrategias operativas que fortalezcan el proceso administrativo enfocado en la producción que garanticen la calidad del producto terminado para la comercialización hacia el mercado Estadounidense de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos que son: 1) Zona Franca; 2) Proceso Administrativo; 3) Proceso de producción; 4) Proceso de comercialización.

3.1. ZONA FRANCA

La zona Franca está definida como el área de terreno de una nación, físicamente delimitada y sujeta a un régimen fiscal y aduanero especial. Dicho territorio, está dedicado a la producción y comercialización de bienes para la exportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional, y para las legislaciones aduaneras las zonas francas son consideradas áreas exentas. (Godoy, 1993, p.128)

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ZONAS FRANCAS¹

- Forman parte del territorio aduanero comunitario.
- Configuran diversas actividades comerciales, almacenamiento, elaboración, transformación, consolidación de cargas, venta o compras, transbordos.
- Posee beneficios arancelarios, fiscales y de política comercial común.
- Pueden permanecer por plazo ilimitado.

Este dato es muy importante y se debe tener en cuenta. Si un importador no quiere o no puede importar definitivamente una mercadería y sabe que va a superar el plazo de permanencia, puede darle como destino la introducción en la zona franca o en el depósito franco.

¹Ministerio de Fomento Industria y Comercio (2005). Universo de empresas MIPYME industriales según DEUN. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <http://www.mific.gob.ni/universodeempresasMIPYME>. pg. 1

3.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS ZONAS FRANCAS²

1) Empresa Operadora de Zona Franca:

La Empresa operadora de Zona Franca tiene como objeto único desarrollar y administrar parques industriales de zonas francas que operan bajo dicho régimen. El negocio de una operadora es desarrollar techo industrial para arrendarlo a empresas usuarias. Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto.

Las empresas operadoras tienen como fin promover la inversión y la exportación mediante el establecimiento y operación en una zona franca de diferentes empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios, bajo un régimen fiscal y aduanero de excepción.

2) Empresa Usuaria:

Es cualquier negocio o establecimiento industrial o de servicio autorizado por la Comisión Nacional de Zonas Francas, para operar en una Zona Franca (dentro de un parque industrial de Zona Franca). Se considerarán admisibles para operar en una Zona, únicamente las empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios, todo de acuerdo a su respectivo permiso de operación.

Se considera también como empresa usuaria aquellas que se dediquen a la industrialización de productos agropecuarios y forestales (de alto valor agregado) destinado a la exportación.

² Martínez, Lorenzo (2017). Conceptos Generales de Comisión Nacional de Zona Franca. Managua, Nicaragua. Comisión Nacional de Zona Franca. Recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/conceptos-generales>. Pg.2

Toda empresa usuaria de Zonas Francas tiene como objeto único las operaciones de su negocio en la Zona. Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto.

3) Zonas Francas Administradas (ZOFAS):

Son aquellas empresas Usuarias que, por la naturaleza del proceso de producción, el origen de la materia prima, o por las características de la empresa, son autorizadas por la Comisión Nacional de Zonas Francas para establecerse fuera de un parque industrial de zona franca.

Las empresas usuarias cuyo objeto es la manufactura de prendas de vestir o suplir de insumos a otras empresas de zonas francas, podrán operar única y exclusivamente dentro de un parque industrial de zonas francas, es decir, no podrán clasificar como una zona franca administrada.

El techo mínimo de una ZOFA, será de 2,500 metros cuadrados. Las ZOFAS deberán contar con las edificaciones e infraestructura necesarias y adecuadas tanto, en garantizar las condiciones laborales como el desarrollo de las operaciones comerciales.

3.1.3 REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE RÉGIMEN DE ZONA FRANCA³

Dependiendo del tipo de empresa (Operadora, Usuaria o Zofa), en las diferentes etapas (pre-inversión, construcción, montaje industrial y operación) las empresas que tienen que tramitar diferentes inscripciones, permisos, licencias y factibilidad técnica ante diferentes instituciones públicas o privadas como son:

³ Martínez, Lorenzo (2017). Conceptos Generales de Comisión Nacional de Zona Franca. Comisión Nacional de Zona Franca. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/conceptos-generales>.

- Inscripción de la Sociedad ante el Registro Público Mercantil.
- Inscripción ante la Dirección General de Ingresos (DGI).
- Matrícula ante la Alcaldía Municipal.
- Permiso Ambiental ante el Ministerio de los Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA).
- Constancia de Uso de Suelo, extendido por la Alcaldía Municipal.
- Carta de respaldo al proyecto emitido por la Alcaldía Municipal.
- Licencia de Higiene y Seguridad Ocupacional extendido por el Ministerio del Trabajo.
- Constancias de factibilidad de los servicios básicos: agua potable, energía eléctrica y teléfonos.
- Licencia Sanitaria extendida por el Ministerio de Salud MINSA, si la actividad de la empresa está relacionada con alimentos y/o bebidas, además adjuntar Registro Sanitario de cada uno de los productos a elaborar.
- Dictamen favorable de la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGSA).

3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO⁴

3.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de actividades sistemáticas o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores, gerentes, empresarios para alcanzar un objetivo y tomar decisiones.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que

⁴Espinoza, G. (2011). Universalidad del proceso administrativo. 1ra Edición. Madrid Editorial. Madrid, España, pg. 1-4

el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección, control y agregándole a esto la integración del personal.

3.2.1 COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- **Planeación:** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización, es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.
- **Organización:** Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.
- **Integración del personal:**⁵ Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

⁵ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark (2008). Administración una perspectiva global y empresarial, 14 a edición, México Editorial, México DF. pag.284

- **Dirección:** Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos. Así como también es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización, y pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- **Control:** Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. Es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

3.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

3.3.1 DEFINICIÓN DE PRODUCCIÓN⁶

Se denomina producción al proceso que permite la combinación de un conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios para conseguir la satisfacción de la demanda del mercado.

Sin embargo, en economía este concepto es mucho más amplio ya que involucra todo proceso o combinación que transforma un grupo de factores o bienes en otros bienes distintos. En este sentido, el concepto de producción comprende, por una parte, la obtención de bienes tangibles y por otra parte los bienes intangibles o servicios como salud, diversión, educación, entre otros.

La producción es un proceso esencialmente de transformación de ciertos insumos en algunos productos requeridos en forma de bienes y servicios. Existe, pues una

⁶Lamb, C. W. (2006). Fundamentos del marketing. 7ma Edición, Barcelona, España. Editorial Kairos. Pg. 239

función de producción que no se aplica con exclusividad a las actividades manufactureras, sino también a otras actividades como la construcción, el transporte, la asistencia mecánica o incluso los servicios de oficina.

3.3.2 TIPOS DE PRODUCCIÓN⁷

La producción de una empresa se puede clasificar de acuerdo al tipo de producto que se fabrica, al sistema que se emplea para producir, o bien, al giro industrial al que se dedique la empresa. De acuerdo a estas características, los tipos de producción que existen son:

- 1) **Producción de bienes / servicios.** Es la clasificación más sencilla y divide las empresas en base a si su producto es un bien o es la prestación de un servicio. Un bien es aquel objeto tangible el cual satisface una necesidad, mientras que un servicio es la actividad realizada por un tercero para satisfacer una necesidad.

Las empresas productoras de bienes se subdividen a su vez en:

- a) **Empresas extractivas,** cuando se obtiene el producto directamente de la naturaleza, como puede ser la agricultura.
- b) **Empresas Transformadoras:** cuando su propósito es tomar la materia prima y hacer un producto semi-terminado o un bien terminado. En esta segunda clasificación se engloban todas las industrias que hacen componentes o productos para el consumo.

⁷Velázquez, Mastretta (2008). Administración de los sistemas de producción, 6ta edición, México DF, México, Economic Editorial. p. 12

- 2) Sector económico:** Divide a las empresas en tantas ramas con industrias existentes, aunque de forma general se mencionan cuatro sectores económicos: Agricultura, Pesca, Ganadería e Industria.

3.3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL TABACO

Etapa 1: Producción primaria (Plantación del tabaco)⁸

El proceso de producción de tabaco comienza en el semillero bajo dos sistemas: el 95% de las plantas con cepellón y el 5% restante con el sistema tradicional a raíz desnuda en ambos casos la siembra comienza la segunda semana de Septiembre y termina en la tercera semana de noviembre a las seis semanas la planta alcanza 15 cm de altura estando lista para ser trasplantada.

Se procede a preparar el terreno en la que se va a trasplantar el tabaco para cumplir con los objetivos siguientes: aportar el abono, evitar la acumulación de humedad en la capa arable durante el invierno y la eliminación de malas hierbas y larvas de insectos. Al hacer el trasplante este se debe realizar en dos o más hileras y se van colocando de forma manual.

Una vez trasplantado el tabaco, se tiene que hacer uso del riego que es el agua que va a hacer que se mantenga húmedo y pueda crecer hasta su tamaño normal. El tabaco al llegar a su tamaño normal y ha alcanzado su madurez que es cuando cambia su color del color verde a amarillo pálido por su cierto brillo la hoja se vuelve quebradiza y comienza una madurez progresiva que va de las hojas más bajas a las más altas, se realiza la recolección a mano; este proceso se realiza de forma artesanal y manual por lo que los trabajadores están expuestos a químicos y sustancias que se le aplica al tabaco.

⁸Castillo, C. & Rivera, J. (2015). Proceso de producción y exportación que realiza la empresa de tabacos AJ Fernández en el municipio de Estelí en el segundo semestre del 2013. Tesis para optar a título de Licenciado en Administración de empresas. UNAN-Managua; FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua, pp.44-46

Una vez realizados estos procesos se procede a transportar este tabaco a las bodegas o galerones donde se realiza a través de equipamientos adecuados con el fin de minimizar el daño mecánico al producto. Los camiones que están establecidos para transportar este producto tiene que estar limpio, usar carpa para que este no se exponga al sol, lluvia, viento u otros agentes externos que puedan deteriorar su calidad.

Etapa 2: Pre-Industria⁹

En esta segunda etapa se encuentra lo que es el proceso de Ensarte el cual consiste en que el tabaco es llevado de la finca hacia la empresa este es colocado en trozos de madera los cuales después de un tiempo esto ayuda al proceso de cambiar el color de las hojas de tabaco esto se da de 55 a 60 días en la casa de ensarte, solo ocurre entre los primeros meses del año ya que se aprovecha para conseguir el viso y ligero este tipo de tabaco durante otro tiempo del año no se puede conseguir a diferencia del seco. Se pesa y se verifica el grado de humedad y si no satisface los estándares, se devuelve a la finca.

Para continuar con este proceso se debe armar un pilón donde primeramente se extrae el tabaco de la casa de ensarte ya amañado y clasificado por cortes, luego se almacena en bultos pesados igualmente clasificados por cortes, cada pilón debe tener un peso máximo de 3200 libras, teniendo en cuenta que el peso promedio es de 3000 libras por pilón.

Se debe tarjetear la fecha y unidades con procedencia, dividirlos con agua según los requerimientos, cuando el pilón ya está construido este se debe recubrir con una manta de lona y plástico negro grueso, luego este pilón pasa por otro proceso que consiste en mover el tabaco de un lugar a otro para evitar que se quemé y exista una rotación de las hojas de tabaco y pierda calor.

⁹Rivera, M.; Fortín, S & Hernández, J. (2016) Elaboración de un manual de gestión de la calidad para la fabricación de puros en Tabacalera Perdomo S.A en el año 2016. Tesis para optar a título de Ingeniero Industrial y de Sistemas. UNAN-Managua; FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua.pp.10-15

Una vez realizado todo el proceso anterior se continúa con la fermentación en el pilón lo cual se inicia el proceso de fermentación y todos los días se debe verificar la temperatura del pilón para mantener la temperatura óptima y uniforme.

Las capas se emplean para la fabricación de las envolturas exteriores de los puros.

El mojado, es necesario para humedecer el tabaco con agua natural para facilitar el manejo, el agua tiene que ser limpia y debe ser rociada con jarras o con la mano. Al momento de rociar el tabaco se tiene que tener en cuenta que estas hojas no se quiebren al momento de ser enrolladas.

En el proceso de secado es donde permanece el secado de la hoja (seco, viso, ligero y capote) eliminando el exceso de humedad siendo este de mucho cuidado debido a la manipulación de gas propano.

En el proceso de bonchado se da la elaboración del interior del puro o tripa donde se ocupan varios tipos de hojas según las características deseadas en el producto final.

La elaboración del interior del puro consiste en enrollar a mano las distintas clases de tabaco, colocando como base el seco seguido del viso y luego el ligero. Todo se cubre o enrolla con la banda o el capote lo que se conoce como bonche.

Cada bonchero retira de la distribución de materiales una pesa con capacidad para elaborar 100 unidades con la cual trabaja alrededor de 2 horas.

Una vez que los bonches han sido colocados en los moldes acorde a la medida del puro, se procede al prensado para la cual se utilizan las prensas colocando una sobre otra, durante 15 minutos. Pasado el tiempo se retiran y se procede a llevarlos al área de máquinas para que estos sean revisados de acuerdo al tiro y combustión que estos deben tener y luego se le entregan a la rolera.

Se toma de cada molde el bonche y uno a uno los enrolla en la capa que extiende sobre la tabla de rolar, hasta que cubre totalmente el bonche. El casquillo se utiliza para cortar de la capa sobrante un pequeño círculo que se coloca en la cabeza del puro para su respectiva presentación.

Finalmente, el puro está listo para ser almacenado, no sin antes haber pasado por la supervisión del jefe de producción.

Durante la etapa del despalillo las hojas de tabaco pasan por un proceso donde se les extrae la vena a partir del centro hacia abajo o también conocido como el proceso de despalillo, aquí se separan los cortes en clases, seco viso y ligero, también se derivan en grande, mediano y pequeño y luego en sano en las categorías de A, B y C.

Luego se pasa a los hornos donde se seca el tabaco a una temperatura de 105°, dependiendo de la humedad se le da entre 6 y 8 horas en los hornos, luego es empacado ya listo para ser trasladado a producción.

El responsable del área de control de calidad es el que se encarga de revisar los defectos del puro ya elaborado cada uno de ellos en: liga, aroma, sabor, fortaleza, combustión etc.

El área de rezago de capa se encarga de la preparación de la capa y banda necesaria para cada orden de producción, clasificándola por textura y color.

El rezago consiste en seleccionar las capas de acuerdo al color o tonos que estén presentes al momento de sacarlos de la bodega, el rezago puede ser realizado por el obrero durante toda la jornada laboral.

Etapa 3: Industria¹⁰

En el área de industria existe un departamento especial en donde es el despacho de material para iniciar la producción de puros. Esta área recibe material del área de rezago, esta se pesa y se registra para medir posteriormente el rendimiento del material.

El operario (boncheros) recibe la tripa de la banda para preparar el cuerpo del puro, este agrupa las hojas según las especificaciones de la marca, las envuelve en la hoja de la banda y coloca los puros en los moldes para ser prensados. Una segunda operaria (rolera) recibe las hojas de las capas para envolver el puro.

Durante todo el proceso se verifica la calidad de puro en base a su color, forma, tamaño, contenido, peso y presión de acuerdo a las especificaciones de cada marca. Posteriormente, la producción se traslada a un cuarto especial donde se realizan procesos de fumigación durante el fin de semana y finalmente se traslada a un cuarto frío de almacenamiento en donde reposan entre dos semanas y dos meses.

Etapa 4: Cuarto Frío¹¹

Todos los puros producidos al día anterior son colocados o trasladados inmediatamente a la bodega de cuarto frío donde se colocan de mayor a menor en estantes separados para no revolver las medidas e identificarlos fácilmente. Uno de los objetivos de almacenar el producto es precisamente para aplicar el tratamiento químico a base de fosfato de aluminio durante un período de 72 horas tiempo en que la bodega permanece sellada herméticamente.

¹⁰Rivera, M, Fortín, S. & Hernández, J. (2016) Elaboración de un manual de gestión de la calidad para la fabricación de puros en Tabacalera Perdomo S.A en el año 2016. Tesis para optar a título de Ingeniero Industrial y de Sistemas). UNAN-Managua; FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua.p.16.

¹¹Ídem., p. 17-18.

Este tratamiento se aplica tanto en la bodega de puros como en la bodega de productos terminados. Se aplica una pastilla por cada quintal y medio de tabaco. La bodega permanecerá a una temperatura de 70°C para evitar el deterioro y desecamiento de la materia prima y de los productos terminados.

Etapa 5: Empaque

Pasado las 72 horas necesarias para el tratamiento químico, se remiten los puros al área de empaque, solamente se envían aquellas medidas acordes a los pedidos de los clientes que se atiende en el momento. El empaque comprende 4 pasos iniciando con el rezago, seguido por el anillado, celofaneado y finalmente el empaque en cajas de madera.

De acuerdo a los materiales de empaque disponibles se establece la programación del área de empaque la cual no siempre esta sincronizada con la programación de la empresa causando atraso en las órdenes de los clientes.

Los puros pasan por un proceso de clasificación y se agrupan según el tono de color, si el color del puro no corresponde a las especificaciones de la marca se devuelve para reprocesarse.

Para empacar el puro se trabaja en parejas donde una operaría coloca el anillo correspondiente y la otra lo envuelve en una bolsa de celofán para su mejor conservación. Por último, los puros se envuelven en cajas según la presentación final de la marca.

3.3.4 RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN

Los recursos para la producción, son todos aquellos recursos que una empresa necesita para crear, producir o transformar bienes o servicios.

3.3.4.1 CONCEPTO DE MATERIA PRIMA¹²

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

3.3.4.2 CONCEPTO DE MANO DE OBRA¹³

Se conoce como mano de obra el esfuerzo tanto físico como mental, que se aplica durante el proceso de elaboración de un bien. El concepto también se aprovecha para apuntar el costo de esta labor, es decir, el dinero que se abona al trabajador por su servicio.

3.3.4.3 TIPOS DE MANO DE OBRA¹⁴

- **Mano de obra directa:** Es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios cualificados de la empresa.
- **Mano de obra indirecta:** Es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirve de apoyo a la producción.

¹² Harnegger. M (1994). Los conceptos elementales de materialismo históricos. Editores Argentina S.A. Buenos Aires, Argentina, p.15

¹³ Prieto Moreno. B.& Aguilar Conde. (2005) Contabilidad de costo y de gestión. Editorial Delta publicaciones.p.15

¹⁴ Ídem., Pag.15

3.3.5. PARÁMETROS DE CALIDAD PARA COMERCIALIZAR

3.3.5.1 CONCEPTO DE PARÁMETROS CALIDAD

Los parámetros de calidad son el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, entre otros aspectos. (Deming, 1989. p.6)

La calidad de un producto y/o servicio y el cliente o consumidor. Es un conjunto de características o propiedades inherentes, que tiene un producto o servicio las cuales satisfacen las necesidades del cliente, las mismas que se ven reflejadas en una sensación de bienestar de complacencia. (Vásquez, 2007)

3.3.5.2 Parámetros de calidad¹⁵

- Tamaño
- Liga
- Firmeza
- Tiro/Combustión
- Empaque

3.4. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

3.4.1 DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Es el conjunto de todas las actividades empresariales relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el punto de la producción inicial hasta ponerlos en manos

¹⁵ Monserrat, M (2008). Catación técnica del habano, 1ra edición. Editorial Quimantú. Chile. Pag.120

del consumidor. Y también representa un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social. (Lamb, 2006, pág. 249)

La decisión de comercializar un producto hace que se inicien varias tareas: el pedido de equipo y materiales de producción, arranques de la producción, elaboración de inventarios, embarque del producto a los puntos de distribución, capacitación de los vendedores, anuncios del nuevo producto a los negocios y a los consumidores potenciales.

3.4.2 IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACIÓN¹⁶

La importancia de la comercialización radica fundamentalmente en dos aspectos el primero se refiere al enfoque especial hacia el consumidor objetivo de los esfuerzos mercantiles, a quien se le ofrece satisfacer sus necesidades mediante diversas alternativas de compras de bienes y servicios; el segundo se refiere a que la comercialización impulsa la innovación tecnológica y el desarrollo industrial, creando nuevos productos que generan ventas y negocios incidiendo en la distribución del ingreso y la economía, alentando a nuevas instituciones comerciales, que a su vez son fuentes generadoras de ocupación.

Además, se centra en tener un objetivo común y que todo el funcionamiento de los elementos este orientado a esta realización, por lo tanto, debe de visualizarse el aprovechamiento máximo de todos los recursos tanto humano, materiales, financieros, técnicos y administrativos.

¹⁶Lamb, C; Hair, J; McDaniel C (1998) fundamentos del Marketing, 4ta edición. Thompson Editors. Madrid, España. Pag.250

3.4.3 TIPOS DE COMERCIALIZACIÓN¹⁷

Los tipos de comercialización se pueden hacer de forma definitiva o temporal. La definitiva es aquella que no regresa al país, en cambio, la temporal permanece en el extranjero por un período determinado cumpliendo con un fin específico.

Las mercancías que salen temporalmente del país lo hacen bajo dos modalidades:

- a) Para retornar en el mismo estado.
- b) Para retornar transformadas, reparadas o modificadas.

Las comercializaciones se pueden realizar de manera directa o indirecta explicándolo de la siguiente manera:

Es directa cuando la empresa gestiona los trámites de exportación y envía el producto por su propio trabajo, estableciendo contacto con el importador. Esta modalidad permite mayor control del proceso de comercialización, comunicación con los clientes en el exterior, mayor conocimiento del mercado y genera más utilidades al evitar la intermediación.

La comercialización se torna indirecta cuando se realiza a través de intermediarios, quienes desarrollan todas las actividades de la exportación, éstos además pueden estar radicados en Nicaragua o en el extranjero.

El canal de distribución dependerá de factores como el tipo de producto, la experiencia profesional en negocios, el control y el conocimiento del mercado, los costos de comercialización y la relación que se pretenda establecer con el cliente final. Los canales de distribución más utilizados son a través de representantes o agentes, distribuidores, minoristas o mayorista o al detalle directo con el cliente.

¹⁷Brenes, Robleto (2011). Centro de exportación inversiones Nicaragua. ABC exportador Nicaragua. Recuperado de: http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf

3.4.4. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN¹⁸

3.4.4.1 CANALES BASADOS EN EL FABRICANTE

Directo del fabricante: Los productos son enviados desde los almacenes del fabricante. Se venden por medio de los equipos de ventas o los representantes de la empresa. Muchas empresas con distribución directa del fabricante venden a través de mayoristas-distribuidores.

Mayorista- distribuidor de servicio completo de propiedad del fabricante: Abastece a los mercados de la empresa matriz y a otros fabricantes. Lo normal es que las diversas líneas de productos de una industria experimenten sinergias entre las operaciones de fabricación y de distribución de la empresa.

Tiendas de venta directa: son las tiendas minoristas en mercados de alta densidad que con frecuencia se aprovechan para liquidar artículos de baja calidad o excedentes de inventario y en las que se suele vender productos de consumo de marca.

Concesionario: Unión de las funciones de distribución y de marketing por medio de acuerdos de concesión, que por lo general otorgan la exclusividad durante un período fijo de tiempo. Se utiliza con frecuencia para productos que se hallan en la etapa de crecimiento del ciclo de vida.

Consignación: El fabricante envía los productos al punto de consumo, pero la propiedad no se traspa hasta que se consumen. Los riesgos de obsolescencia y de propiedad corresponden al fabricante hasta el momento de su uso.

Corredores y representantes: Equipo especializado de ventas contratado por el fabricante; los vendedores comercializan otras líneas de productos semejantes y

¹⁸Stern, Louis (1999). Canales de comercialización. 5ta edición. Editorial Prentice-Hall. Madrid, España. pp. 39-40

se dirigen a un pequeño segmento de clientes. Suelen ser utilizados por pequeños fabricantes que buscan ampliar su cobertura.

3.4.5. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN

La estrategia consiste en un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de la empresa. El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa. (Ferrel, 2006, pág. 19)

3.4.5.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS¹⁹

Estrategias de diferenciación: La diferenciación de productos es uno de los componentes más importantes de cualquier estrategia de marketing. Las percepciones de los clientes tienen gran importancia en este proceso porque las diferencias entre los productos competidores se pueden basar en cualidades reales (por ejemplo características o estilos de los productos) o psicológicas (por ejemplo, percepción o imagen). Por lo general, la herramienta más importante para la diferenciación de productos es la marca. Sin embargo, existen otras bases importantes para la diferenciación, que incluyen diferenciaciones de productos, servicios de apoyo al cliente e imagen.

Descripciones del producto: Por lo regular, las empresas proporcionan información sobre sus productos en uno de tres contextos. El primero son las características del producto, que son descripciones reales del producto y sus especificaciones. Sin embargo, las características, aun cuando nos dicen algo sobre la naturaleza del producto, casi nunca son piezas de información que llevan a los clientes a comprar. El segundo contexto son las ventajas, estas son características de desempeño que comunican la forma en que el producto se

¹⁹Ferrell, O.C, Hartline, M. D (2006). Estrategia de marketing, 3ra Edición, Xist Publishing Editorial. Miami, EEUU. Pag.32

comporta, que lo ideal es que sea de manera distintiva y atractiva para los clientes. Sin embargo, la verdadera razón por la que los clientes compran los productos es para obtener beneficios, los resultados positivos o la satisfacción de las necesidades que adquieren de los productos que compran.

Servicios de apoyo al cliente: Una empresa quizá tenga dificultades para diferenciar sus bienes cuando todos los productos en el mercado tienen la misma calidad, las mismas características y ofrecen iguales beneficios. En estos casos el hecho de ofrecer servicios de apoyo al cliente, adecuados (antes y después de la venta) puede ser la única forma de diferenciar los productos de la empresa y alejarlos del estatus de mercancía basada en el precio. Los servicios de apoyo incluyen todo aquello que la empresa puede ofrecer, además del producto principal, que aumente el valor para el cliente.

Imagen: La imagen de un producto u organización es la impresión general, positiva o negativa, que los clientes tienen de ella. Esta impresión incluye aquello que la organización hizo en el pasado, lo que ofrece en la actualidad y las proyecciones acerca de lo que hará en el futuro.

3.4.6. TRÁMITES PARA LA COMERCIALIZACIÓN/ EXPORTACIÓN²⁰

3.4.6.1 CONTRATOS DE EXPORTACIÓN

Para asegurar la continuidad y minimizar riesgos es necesario negociar y definir el tipo de contrato de exportación, que incluya al menos la siguiente información:

- Nombre y dirección de las partes.

²⁰ Brenes, Robleto (2011). Centro de exportación inversiones. ABC exportador. Managua, Nicaragua. Recuperado de: http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf

- Producto, normas y especificaciones, como designación técnica, tamaños; normas nacionales e internacionales y exigencias particulares del comprador.
- Cantidad de productos, que incluye unidades de medida aplicadas a los artículos, que debe detallarse en cifras y letras.
- Inspección, especificando la naturaleza, método, objetivo, condiciones de la inspección y nombre de la empresa que la realiza.
- Valor indicando en letras y cifras y la moneda tranzada.
- Condiciones de entrega, tales como lugares de despacho y tiempos de entrega.
- Embalaje, etiquetado y rotulado.
- Condiciones de pago considerando los montos o porcentajes de pago una vez que se informa el despacho de la mercancía o cualquier otra condición a negociar en el contrato (transferencias bancarias, cobranza documentaría, cartas de crédito, efectivo contra entrega).
- Multas, ante eventualidades asociadas a daños y perjuicios. Ejemplo, retraso en la entrega del producto e incumplimiento de la calidad y montos a cubrir ante esas situaciones.
- Fuerza mayor o disculpa por incumplimiento de contrato ante circunstancias que pueden liberar a las partes de la responsabilidad por incumplimiento del contrato (huelgas, huracanes, golpes de estado, entre otros).
- Jurisdicción, sea nacional o internacional.
- Solución de Controversias para resolver posibles discrepancias o litigios que puedan surgir.
- Firma de las partes, incluyendo la fecha de la firma, entrada en vigencia y caducidad.

3.4.6.2 REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN

Paso 1: Inscribirse en el registro único del contribuyente

Para Sociedades Mercantiles se requiere:

- Original y copia del acta constitutiva y de los estatutos, debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Fotocopia de recibo de agua, luz, teléfono o contrato de arriendo (caso de alquiler).
- Fotocopia de cédula del representante legal; en el caso de ser extranjeros presentar copia del pasaporte y cédula de identidad.
- Inscripción de libros contables en la Administración de Rentas.
- Fotocopia de cédulas de identidad de los socios nicaragüenses y de los pasaportes de los socios extranjeros.

Paso 2: Inscribirse como exportador en el Centro de Trámites de Exportaciones (CETREX) considerando los siguientes requisitos:

Personas Jurídicas:

- Fotocopia del Registro Único de Contribuyente (RUC)
- Constancia de Contribuyente de la Dirección General de Ingresos (DGI)
- Registro de firmas
- Escritura de Constitución original
- Fotocopia y poder general de administración, debidamente inscrito en el Registro Mercantil.

Paso 3: Verificación de requisitos por tipo de productos.

A través del CETREX asegurar el cumplimiento de los requisitos de exportación de los productos.

Productos Textiles o de Zona Franca: Las exportaciones de Zona Franca son manejados por la DGA y el CETREX, emite los certificados de origen para los distintos países, donde Nicaragua goza de preferencia arancelaria de acuerdo a los Tratados.

Paso 4: Gestión de trámites y permisos del producto de exportación.

Debe acercarse a las siguientes instalaciones: DGA, Emisión de certificado de origen por el CETREX.

Paso 5: Solicitar autorización y entrega de documentos de exportación en CETREX

Los documentos a presentar varían según el lugar de destino y producto, pueden ser tramitados simultáneamente en el CETREX en un período de 45 minutos, entre ellos:

- **Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA):** cumple funciones de Certificado de Origen, Factura Comercial y Declaración Aduanera. Para el llenado los exportadores deben presentar el nombre, dirección y número de identificación tributaria (NIT) del consignatario, aduana de salida y destino, fecha y puerto de embarque, cantidad de bultos, cantidad de mercancía, peso neto y bruto en kilogramos, valor FOB en dólares, en totales y para cada partida arancelaria.
- **Formulario Único de Exportación (FUE) o Declaración de Mercancías de Exportación:** Se debe presentar nombre del consignatario, aduana de despacho y salida, cantidad de bultos, cantidad de mercancía, peso neto y bruto en kilogramos, valor FOB en dólares, en totales y para cada partida arancelaria. Se permiten hasta un máximo de 10 partidas arancelarias.
- **Certificados de Origen:** Acredita el origen de las mercancías exportadas, para beneficiarse de las preferencias o reducciones arancelarias que otorgan los países en el marco de la Organización Mundial de Comercio (en adelante OMC).

Conforme a los acuerdos o tratados negociados por Nicaragua existen entre ellos certificados de origen específicos con México, República Dominicana, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Forma A., CAFTA-DR, Panamá, Taiwán, Chile y Organización Internacional de Café (OIC).

Requisitos para obtener el certificado de origen:

- Registro como exportador ante el CETREX
- Declaración de Mercancías de Exportación (FAUCA O FUE)
- Fotocopia de Factura.
- Si el embarque ya fue despachado presentar factura definitiva de exportación, conocimiento de embarque (en adelante B/L en caso de transporte marítimo), Guía aérea (transporte aéreo) o carta de porte (transporte terrestre).
- Certificado Fitosanitario de Exportación: Avala la calidad fitosanitaria de los productos a exportar.

3.4.6.3. TRÁMITES EN ADUANAS

Seguidamente corresponde gestionar el embarque de mercancías en la administración de aduanas, a través de los siguientes pasos:

Paso 1: Declaración de Exportación o Declaración de Mercancías: En nombre del cliente los Agentes Aduaneros deben presentar ante la autoridad aduanera la declaración, adjuntando los documentos probatorios del cumplimiento de las obligaciones tributarias, factura comercial o cualquier documento que compruebe el valor de la mercancía.

Paso 2: Registro de Aduana: La Aduana asigna un número que aparece en la declaración de mercancías impresa. En caso que la exportación se dirija a países fuera del área centroamericana, se adjunta: formulario FUE, Factura Comercial,

Documento de embarque (Guía Aérea, B/L o carta de Porte), Número RUC, Certificados Fito o Zoo sanitario, según el caso y el Certificado de Origen.

Paso 3: Selección aleatoria: El Responsable del Módulo de Selección Aleatoria, revisa la documentación presentada y digita el número de la Declaración de Mercancías, con el objetivo de obtener un resultado, que tiene dos opciones:

- **SI es verde:** El operador del Módulo entrega al agente aduanero o representante acreditado, las copias de la Declaración de Mercancías para que conformen los archivos que la Ley establece. En este momento pueden retirar la mercancía del recinto fiscal.
- **SI es rojo:** El operador del Módulo, entrega una copia del resultado con la Declaración de Mercancías y los documentos correspondientes al agente aduanero o representante acreditado e indica que debe presentar el embarque de mercancía y documentos en el área de reconocimiento: este proceso se realiza en un plazo no mayor a tres horas.

Paso 4: Reconocimiento: En esta área, el Agente Aduanero presenta al aforador asignado, la Declaración de Mercancías y los documentos respectivos que deben ser objeto de reconocimiento por la Administración de Aduanas. La autoridad aduanera verifica la veracidad de lo declarado, si todo está conforme a la declaración presentada, el aforador entrega al agente aduanero, una copia del acta de reconocimiento y la mercancía, que debe viajar con una copia de ese documento.

En caso que existan irregularidades, el aforador hará constar tal diferencia en el acta de reconocimiento. Por ejemplo, si detecta variación en las cantidades declaradas en aproximadamente un 10%, la aduana formula una declaración complementaria y en caso que supere ese 10%, se elabora un acta de incautación precautoria.

CAPITULO IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN

4.1 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

| Objetivos Específicos | Dimensión de Análisis | Conceptos | Categorías | Fuentes |
|---|--------------------------|---|--|---|
| 1. Describir el proceso administrativo que implementa la empresa Perdomo Cigars S.A para la producción de los puros que garantiza la calidad hacia los mercados de Estados Unidos y Europa. | Planeación | Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. (Espinoza, 2011.pag 1) | <ul style="list-style-type: none"> • Planes de producción | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación Documental • Observación |
| | Organización | Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Espinoza, 2011.pag 1) | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Organización para la producción • Número de empleados. • Flujo grama del proceso de producción. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación Documental • Observación |
| | Integración del personal | Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (Koontz; Weihrich&Cannice,2008.pa g.284). | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Capacitación y motivación del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Investigación Documental |

| | | | | |
|--|-----------------------|--|--|---|
| | Dirección | Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos. (Espinoza, 2011.pag. 1) | <ul style="list-style-type: none"> • Distribución y preparación del personal. • Estabilidad laboral del personal de producción. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación Documental • Observación |
| | Control | Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. (Espinoza, 2011.pag 1) | <ul style="list-style-type: none"> • Control para la producción • Control de calidad de los puros | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación Documental • Observación |
| | Producción | Se denomina producción al proceso que permite la combinación de un conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios para conseguir la satisfacción de la demanda del mercado. (Lamb,2006 pag.239) | <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de puros • Cantidades de producción • Costos/Precios de producción • Inversión • Equipos utilizados en la producción | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación Documental • Observación |
| 2. Analizar el proceso administrativo en relación de los requerimientos de calidad para la comercialización de los puros hacia el mercado extranjero de Estados Unidos y Europa en el periodo 2016-2017. | Parámetros de calidad | Los parámetros de calidad son el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. (Deming, 1989,pag.6) | <ul style="list-style-type: none"> • Medidas (ancho, largo, grosor) • Liga • Firmeza • Tiro/Combustión • Empaque | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación documental |
| | Comercialización | Es el conjunto de todas las actividades empresariales relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el punto de la producción inicial hasta ponerlos en manos del consumidor. (Lamb, 2006, pág. 249) | <ul style="list-style-type: none"> • Flujograma del proceso de comercialización • Cantidades producidas para comercializar • Tipos de productos que se comercializan en mercado internacional • Destinos | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Investigación documental |

| | | | | |
|--|-------------|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Trámites para comercializar • Precios CIF Y FOB | |
| 3. Proponer estrategias operativas que fortalezcan el proceso administrativo enfocado en la producción que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización hacia el mercado Estadounidense de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí | Estrategias | La estrategia es un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de la empresa. El propósito de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa. (Ferrel, 2006, pág. 19) | <ul style="list-style-type: none"> • FODA Empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • FODA • Entrevista |

CAPITULO V. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Según el uso del conocimiento: Es una investigación aplicada porque estudia y analiza un problema real sobre el proceso administrativo de la producción para la comercialización de los puros en la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí y tiene como propósito proponer estrategias operativas para mejorar el funcionamiento.

Según su nivel filosófico: Es una investigación cualitativa porque aborda a profundidad la problemática del proceso administrativo de la producción para la comercialización de los puros de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, ya que se profundiza y analiza el problema para sugerir estrategias operativas que mejore su funcionamiento.

5.2 UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio es la Empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, la fábrica se dedica a la producción y comercialización de puros en el mercado extranjero.

Esta empresa cuenta con 795 empleados en total los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 758 corresponden a los obreros calificados, 18 al personal de servicio, 11 al personal administrativo, 2 a técnicos y profesionales, 2 a dirigente de escritura y 4 a otros dirigentes.



5.3. CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ²¹

Estelí es un departamento de Nicaragua. Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del tabaco convirtiéndose en la principal fuente de empleo y contribuye al desarrollo económico y social del departamento.

La industria del tabaco genera en Nicaragua más de 35 mil empleos, principalmente en el departamento de Estelí donde hay más de 25 empresas y otras pequeñas dedicadas a la pre-industria como la siembra y la elaboración de cajas.

5.4 TIPO DE MUESTRA

Es una investigación con muestra no probabilística, porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

²¹Guadamarrá, L. (2003). Historia de Nicaragua, 1ra edición. Monterrey, México. Editorial Santillana S.A. Pág. 41.

5.4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE MUESTRA

- Disposición de tiempo de los/las trabajadoras claves que van a colaborar con la investigación.
- Personas involucradas en el proceso de producción y comercialización.
- Experiencia de dos a más años en el área de producción y comercialización.

5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista: Es la interacción personal de tipo comunicativo que contiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. Las entrevistas pueden ser: estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas. (Uribe, 2004, pág. 53)

Guía de Observación: Es un Instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde a la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto (fenómeno) observable. En la investigación social este instrumento permite registrar los datos con un orden lógico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema social determinado. (Uribe, 2004, pág. 75)

Investigación Documental: Es la parte esencial de un proceso de investigación científica, que constituye una estrategia donde se observa y se reflexiona sistemáticamente sobre las realidades (teóricas o no) usando para ellos diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ellos, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiese ser base para el desarrollo de la creación científica. (Uribe, 2004, pág. 90)

5.6 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

PRIMERA ETAPA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

En esta etapa, en el período comprendido entre el 02 de abril al 07 de abril del año 2017, se recopiló información consultando tesis y libros de acuerdo al tema de investigación. Consultados en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Multidisciplinaria FAREM- ESTELI. También se consultaron artículos científicos en internet sobre tesis relacionadas a este tema de investigación, además se hizo uso de la investigación documental donde se encontró información acerca de la empresa.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para la elaboración de la técnica de recopilación de datos se consideraron los objetivos específicos y el Cuadro de Operacionalización por objetivos específicos. Las guías de entrevistas y de observación para el proceso productivo y de comercialización, para obtener mayor información complementaria se elaboraron el 04 de mayo del 2017.

Se realizaron las primeras correcciones el 11 de mayo del 2017. El 24 de Mayo fueron entregadas las correcciones y sugerencias en ambos instrumentos.

TERCERA ETAPA: TRABAJO DE CAMPO

Consistió en realizar entrevistas a personas claves que brindaron información en el período comprendido del 04 al 09 de Junio del 2017. Se les dio a conocer a los participantes cual era el objetivo de la entrevista solicitándole su participación.

Se realizó la guía de observación donde se puede observar el proceso de producción y de comercialización, observando así el entorno y el equipamiento del

local en el que se desempeñan las labores de los empleados de dicha empresa y así se obtuvo información para sustentar la investigación.

CUARTA ETAPA: ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO FINAL

En base a los datos recopilados a través de los instrumentos utilizados se procedió al análisis del mismo para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos, así como el Cuadro de Operacionalización por objetivos específicos.

De acuerdo a la información obtenida se procedió a redactar el informe final siguiendo la sugerencia para mejorar este documento.

VI. RESULTADOS

6.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA PERDOMO CIGARS S.A SEDE ESTELÍ.

6.1.1 ANTECEDENTES

La empresa Perdomo Cigars fue fundada el 10 de octubre del año 1993 por el señor Nicolás Perdomo y su padre Silvio Perdomo ambos de nacionalidad cubana se dedicaban a la fabricación de puros cubanos pero se vieron envueltos en diferentes problemas con el gobierno y sus políticas comunistas ya que ellos producían puros de buena calidad y presentación y su idea era exportarlos.



Conocedores de tabaco y fabricantes del mejor puro se dieron a la tarea de incursionar en el sector tabacalero iniciando con 5 trabajadores de los cuales 2 eran

roleras y 2 boncheros y uno que se dedicaba a cubrir todas las diligencias empresariales.

Estelí una ciudad prospera avanza hacia la industria del tabaco mejorando la economía local. Desde 1960 comienza la industria de tabaco en esta ciudad marcándola desde ese momento, como la ciudad del tabaco, conocida a nivel nacional e internacional.

La industria tabacalera en Estelí está constituida por 35 fábricas, las cuales exportan cuatro millones de puros al año por empresa. Nicaragua ocupa el cuarto lugar en exportación de puros y compite con Honduras y otros países, pero la calidad de puro productivo en Estelí es la mejor del mundo después de los puros Cubanos.

6.1.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

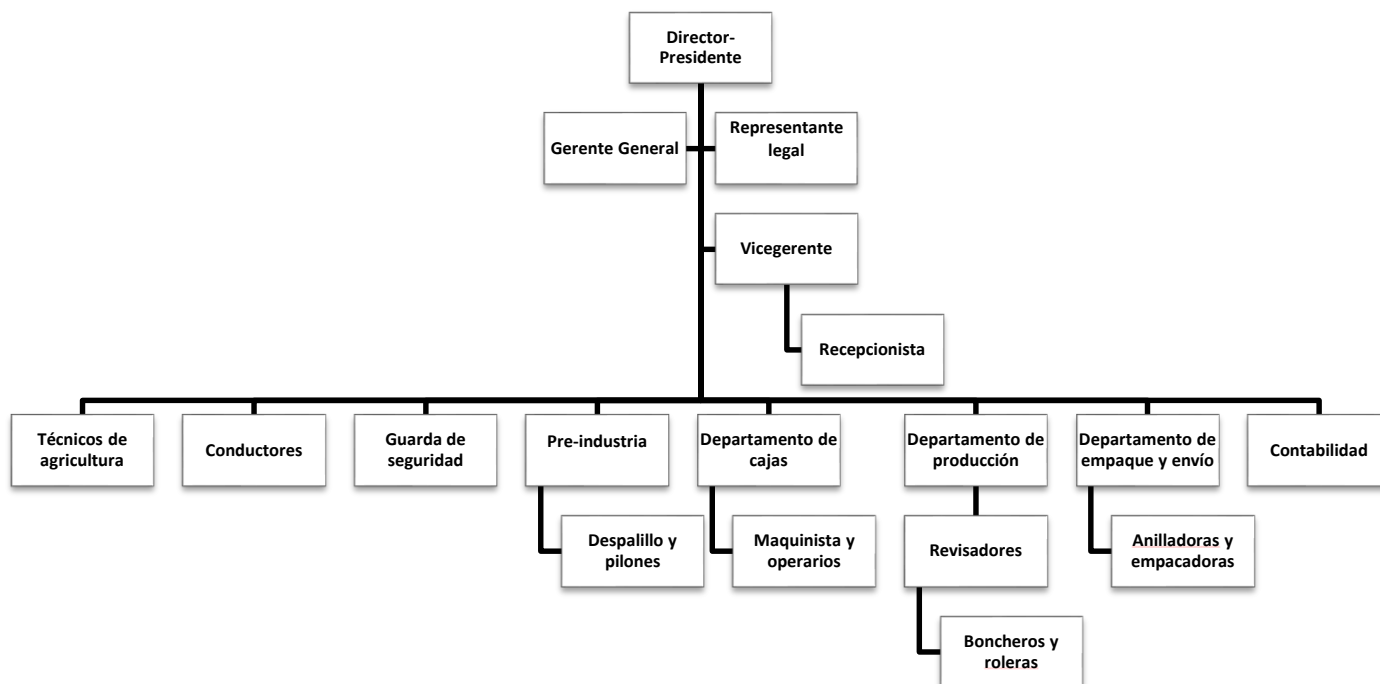
MISIÓN: En la Empresa Tabacalera Perdomo Cigars tenemos la misión de cumplir con efectividad las solicitudes de nuestros clientes, anteponiendo prioridad, efectividad y sobre todo calidad, no importa la cantidad.

VISIÓN: Nuestra visión es destacarnos como los mejores del mundo, a nivel de empresas tabaqueras destacando siempre la calidad de nuestro producto.

VALORES:

- Responsabilidad
- Honradez
- Respeto
- Amabilidad
- Compromiso

6.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SUS FUNCIONES



Fuente: Investigación documental de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí.

6.1.4. FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PERDOMO CIGARS S.A.²²

Director-Presidente: El director o presidente es la máxima autoridad de la empresa el cual se encuentra ubicado en el nivel superior de la estructura orgánica de la empresa.

²² Este inciso se elaboró para esta investigación en base a la observación en las diferentes áreas de la Empresa Perdomo Cigars S.A. Agosto, 2017

Actividades:

1. Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.
2. Representa a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros.
3. Administra las relaciones interpersonales.
4. Transmite información y toma decisiones.

Gerente General: Es la persona que se encuentra en constante comunicación con el Director de la empresa para estar al tanto de lo que pasa en la empresa y tomar decisiones que ayuden a la empresa a mejorar.

Actividades:

1. Desarrollar metas a corto y largo plazo.
2. La coordinación de los recursos de la organización.
3. Motivación para dirigir al personal.
4. La creación de un grupo de trabajo armónico.
5. Tomar todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

Representante Legal: El representante legal de la empresa es una persona que actúa en nombre de la empresa para realizar diversos trámites. Puede asumir compromisos y tomar decisiones que serán atribuidas a la empresa como persona jurídica.

Recepcionista: La recepcionista de esta empresa es la que se encarga de la administración y del apoyo en la empresa. Es con el primer contacto empresarial con el que un individuo se encuentra a la hora de llegar a la organización. .

Actividades:

1. Responder, registrar y devolver las llamadas de teléfono y proporcionar la información básica necesaria.

2. Mantener el control de los procesos y accesos (monitorizándolo a través de pantallas, pidiendo autorizaciones, etc.).
3. Actualizar las citas en el calendario: así como mantener al día las reuniones y agendas necesarias.

Vicegerente: Es la persona que está en constante comunicación con el Gerente General los cuales se ponen de acuerdo para realizar en conjunto las actividades y es también la persona que sustituye al Gerente al momento que este no se encuentre en la empresa.

Actividades:

1. Brinda al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.
2. Entabla excelentes relaciones con las entidades a las cuales se les brinda el servicio y de igual forma de quienes lo reciben.

Técnicos de agricultura: Esta empresa cuenta con técnicos de agricultura debido a que es una empresa productora de puros y ella misma siembra su materia prima.

Actividades:

1. Son los encargados de tomar, preparar y procesar muestras agrícolas.
2. Responsables de la siembra, cultivan y conservan los productos agrícolas en general, efectúa la conservación de suelos.
3. Cumplen con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.

Conductores: Son las personas encargadas de conducir los vehículos ya sean pesados o livianos que usa la empresa para poder transportar al personal, materia prima o por alguna urgencia.

Actividades:

1. Conducir Vehículos tanto de emergencia como de transporte.
2. Mantener su documentación personal al día y portar su carnet de conductor.
3. Mantener el inventario de equipos e insumos del vehículo.
4. Efectuar el transporte de personal y materiales.
5. Mantener el aseo y cuidado del vehículo y de su equipamiento.

Guardas de seguridad: Son las personas que están al cuidado y resguardo de la propiedad de la empresa haciendo vigilancia para que no se presente alguna anomalía por alguna persona ajena a esta y avisarle al responsable de la empresa sobre algún incidente que se presente.

Actividades:

1. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
2. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
3. Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objetivo de su protección.

Pre industria: Es el área donde se recibe el tabaco que viene de la finca para luego proceder a:

1. La fermentación en pilón.
2. Mojado.
3. Secado.
4. Despalillo.
5. Rezago de capa.
6. Preparación del material que se utilizará en la producción de puros.

Esta área cuenta con dos momentos importantes como son:

Despalillo y regazo de tabaco: Una vez que el tabaco pasó por el proceso de pre industria pasa a esta área donde se prepara el material tanto de bonchero como de rolera.

Actividades:

1. En esta área se encargan de recibir, seleccionar y despalillar las hojas de tabaco cuando es necesario para la elaboración de puros.
2. Las hojas de tabaco proceden de diversos proveedores locales y extranjeros. Aquí se asegura que las hojas estén curadas, con un grado de maduración adecuado y se almacena en bodega con las condiciones adecuadas.

La empresa procesa un promedio de 2,000 libras de tabaco de diferentes calidades al mes y su volumen varía de acuerdo a la demanda del mercado.

Pilones: Es un área donde las hojas de tabaco son agrupadas para ser fermentadas, también estas son sometidas a una temperatura, se viran cuando tienen una temperatura establecida.

Actividades:

1. Agrupar el tabaco en pilones de 40 quintales donde se inicia el proceso de fermentación.
2. Todos los días se verifica la temperatura del pilón para mantener la temperatura óptima y uniforme.
3. El tabaco se vira para que no se dañe ya que llega a una temperatura que tiende a quemarse la hoja.

Departamento de caja: Se encarga de la elaboración de cajas para empacar los puros de diferentes vitolas y nombres, en esta área laboran maquinistas y operarios.

Actividades:

1. Medir la madera.
2. Cortar la madera.
3. Lijar la madera.
4. Diseño de la caja.
5. Pintar la caja.

Departamento de producción: En producción es donde las parejas de boncheros y roleras se encargan de elaborar el puro a través de diversos procedimientos.

En esta área laboran personas denominados boncheros encargados de darle la forma al puro y roleras que son las encargadas de colocarle la última capa al puro (cubierta externa del puro).

Los principales elementos para la elaboración de los puros (capa y tripa) se establecen a partir de una mezcla o liga determinada por el dueño de fábrica que decide que tipos o variedades de tabaco se utilizaran para determinada marca a exportar.

Boncheros: son las personas encargadas de armar el puro.

Actividades:

1. Agrupa las hojas según las especificaciones de la marca.
2. Las envuelve en la hoja de la banda
3. Coloca los puros en los moldes para ser prensados.

Roleras: son las personas encargadas de colocarle la última capa (presentación) al puro.

Actividades:

1. Recibe las hojas de las capas para envolver el puro.
2. Toma de cada molde bonches y uno a uno los enrolla en la capa que extiende sobre la tabla de rolar, hasta que cubre totalmente el bonche.
3. Con el casquillo hace una base para el gorrito del puro.
4. Le da la presentación al puro.

Revisadores: Son las personas encargadas de revisar el puro una vez que está elaborado estos revisadores son de puesto, así como también hay revisadores de máquinas que revisan el bonche que hace el bonchero y de control calidad que son los que terminan de revisar los puros.

Departamento de empaque y envío: Las actividades principales es la puesta de anillos, etiquetas, empaque de los mazos (grupos de puros terminados) en celofán o bandas de papel de empaque para su comercialización. En esta área hay personas que encargan de la selección final de los puros que reúnen las condiciones necesarias para su comercialización y por último los puros se colocan en caja según la presentación final de la marca.

Las empacadoras son a las que se les entregan los puros, luego revisan que el tabaco este en buen estado y procede a colocar anillos, celofanes, etc.

Área de Contabilidad: El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos

originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Actividades:

1. Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones
2. Realización de cálculos de planilla.
3. Elaborar los comprobantes de diario mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.

6.2. PROCESO ADMINISTRATIVO EN FUNCION DE LA PRODUCCION

Para la obtención de información se hizo necesario la aplicación de instrumentos tales como la entrevista, guía de observación e investigación documental de modo que permitiera darle salida a los objetivos específicos y poder sustentar la investigación.

El Proceso Administrativo está a cargo del Gerente General de la empresa, el cual dicho proceso está compuesto por cinco etapas o funciones que deben desarrollarse adecuadamente para lograr la eficiencia estas son: planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

6.2.1. PLANEACION DEL PROCESO PRODUCTIVO

La empresa Perdomo Cigars S.A para la planeación estratégica de la producción, primero determina los niveles necesarios de producción, inventarios y mano de obra para satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente. Dado que las condiciones que afectan la producción no son estables en el tiempo, la producción

debe planificarse en base a las cantidades promedios de la demanda exterior con el fin de obtener una utilización eficiente de los recursos.

Perdomo Cigars S.A basa su planeación de producción a las órdenes de los clientes que son recepcionados en la sede Central de Miami. Estas órdenes son enviadas al Gerente General de la Sede Estelí, donde en un mutuo acuerdo con el jefe de producción planean la producción requerida por día para cada cliente, porque al aceptar una orden deben saber si cuentan con la materia prima, y mano de obra necesaria, para cumplir en tiempo y forma con todos los requerimientos que el cliente está solicitando.

“Antes de confirmar una orden a nuestros clientes Tabacalera Perdomo planea su producción primeramente y revisa el porcentaje de inventario o de stock de materia prima y los demás recursos necesarios para producir.” (Miguel Rivera. Gerente General. Junio, 2017).

El jefe de producción hace un previo análisis, por las posibles complicaciones que puedan tener en todo lo relacionado a la materia prima, sobre todo en la calidad de la capa, hay ocasiones que no se tiene en existencia e informa que ese tipo de tabaco no se puede elaborar. En el caso que no se puede cumplir totalmente con el pedido, se llega a una negociación con el cliente, garantizando su entrega en partes, mientras cumplen con la demanda total, y si el cliente acepta se procede a planificar la producción y entrega. A todo cliente se le aclara esta limitante antes de aceptar el pedido.

La producción planeada diariamente es de 28,000 a 35,000 puros máximos, garantizando la calidad del producto terminado, la empresa evita una sobreproducción ya que al haber una mala manipulación de las capas del puro durante el proceso productivo puede ocasionar que se pierda en su totalidad la calidad del producto terminado.

La Empresa Perdomo cultiva alrededor de 600 manzanas de las cuales 400 corresponden al departamento de Estelí distribuidas respectivamente 200

manzanas en la finca El Consuelo, 15 manzanas en El Terrero, 30 manzanas en la Finca la Estancia y 155 en la ciudad de Estelí y el otro restante del total 200 manzanas en la finca de Jalapa, departamento de Nueva Segovia.

La empresa trata de llevar la planificación necesaria y requerida de la producción, por ello garantiza un mejor control de la producción, permitiéndole el crecimiento y su actual lugar de posicionamiento como una de las mejores Compañías en la Industria del Tabaco y su producto terminado en Miami, Estados Unidos, y en los países Europeos y Asiáticos.

“El responsable del área de producción es el encargado de elaborar las estrategias de esta, toma decisiones y planifica todos los procesos que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos y metas que se han propuesto.” (Miguel Rivera. Gerente General. Junio, 2017)

Al realizar esta investigación, en la empresa no se facilitó un plan de producción real, con todos los aspectos involucrados para producir, sin embargo, se diseñó un modelo de un plan de producción con datos promedios de las cantidades a producir, la mano de obra requerida, y los costos involucrados para llevar a cabo todo esto.



PERDOMO CIGARS S.A

**PROYECCION DEL PLAN DE PRODUCCION PARA EL AÑO 2017
DATOS BASE PARA LA PRODUCCION (PROMEDIOS)**

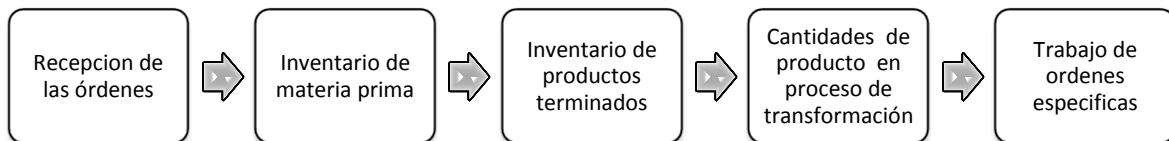
| Materia prima requerida | | | Puros Elaborados según materia prima | Días requeridos de trabajo | Número de personal requerido | Costo promedio del puro | Costo total promedio |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Seco | | | | | | | |
| Cosecha | Compra | Total | | | | | |
| 60,557 | 6,540 | 67,097 | 60,387 | 2 | 85 | 0.6919 | C\$41,781.97 |
| Viso | | | | | | | |
| Cosecha | Compra | Total | | | | | |
| 37,720 | 2,107 | 39,827 | 35,844.30 | 1 | 85 | 0.6919 | C\$24,800.67 |
| Ligero | | | | | | | |
| Cosecha | Compra | Total | | | | | |
| 27,041 | 4,836 | 31,877 | 28,689.30 | 1 | 85 | 0.6919 | C\$19,850.13 |

| Mes | Cantidades producidas | Cantidades reales producidas con margen de error del 10% | Cantidades promedio por parejas | Número de personal requerido promedio | Precio Promedio | Costo promedio mensual | Costo promedio total anual |
|-------------------|-----------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------------|
| Enero | 34,558 | 31,102 | 406.6 | 85 | 0.6919 | C\$23,910.68 | C\$263,287.32 |
| Febrero | 31,769 | 28,592 | 373.8 | 85 | 0.6919 | C\$21,980.97 | |
| Marzo | 30,576 | 27,518 | 359.7 | 85 | 0.6919 | C\$21,155.53 | |
| Abril | 33,769 | 30,392 | 397.3 | 85 | 0.6919 | C\$23,364.77 | |
| Mayo | 31,521 | 28,369 | 370.8 | 85 | 0.6919 | C\$21,809.38 | |
| Junio | 31,803 | 28,623 | 374.2 | 85 | 0.6919 | C\$22,004.50 | |
| Julio | 33,122 | 29,810 | 389.7 | 85 | 0.6919 | C\$22,917.11 | |
| Agosto | 30,003 | 27,003 | 353.0 | 85 | 0.6919 | C\$20,759.08 | |
| Septiembre | 31,575 | 28,418 | 371.5 | 85 | 0.6919 | C\$21,846.74 | |
| Octubre | 30,314 | 27,283 | 356.6 | 85 | 0.6919 | C\$20,974.26 | |
| Noviembre | 30,003 | 27,003 | 353.0 | 85 | 0.6919 | C\$20,759.08 | |
| Diciembre | 31,515 | 28,364 | 370.8 | 85 | 0.6919 | C\$21,805.23 | |

Fuente: Elaboración propia para esta investigación, 2017.

Según el plan estratégico de producción ellos toman decisiones a mediano plazo en cuanto a las capacidades y facilidades que tiene la fábrica con respecto a la demanda estimada, en esta parte también se involucra las utilidades que desean obtener y la cantidad de órdenes de pedidos que pueden aceptar o poner en negociación.

Diagrama del proceso de planeación para la producción



- **Recepción de las órdenes:** Órdenes específicas enviadas por los clientes o compradores desde la sede central de Miami, a la sede Estelí (para la elaboración de los puros).
- **Inventario de materia prima:** La norma es mantener un stock del 10% de la producción anual que equivale a 5 millones de puros es decir, una existencia en bodega igual a 500 mil puros, en diferentes líneas (capa y liga) con el objeto de garantizar en un alto porcentaje la capacidad de cobertura de pedidos.
- **Inventario de productos terminados:** La producción diaria es aproximadamente entre 28,000 y 35,000 puros destinados para cumplir con los pedidos. En la bodega de producto terminado de puros se estima aproximadamente 1,600 puros que son almacenados para abastecer una cantidad ligera de un pedido de última hora.
- **Cantidad de producto en proceso de transformación:** Haciendo referencia a las cantidades diarias que se están elaborando.

- **Trabajo de órdenes específicas:** Una vez aprobado el pedido, se empieza a trabajar en la orden específica, cuando ya se tienen todos los requerimientos necesarios y se determina el tiempo para cumplir con la orden, la planeación de los puros por línea, marca y vitola.

6.2.2. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION

Esta es una de las etapas más importantes para garantizar un producto terminado de calidad, aquí se ejecutan las diferentes actividades que tienen que ver con el proceso de producción de los puros, de acuerdo a un orden lógico. Se planifican las actividades que se van a llevar a cabo, como van a realizarse, la distribución y disposición de los recursos materiales para alcanzar los objetivos. En esa distribución se refleja la división del trabajo y la adopción de mecanismos para coordinar entre las diversas tareas.

El día 20 de junio del año 2017, a través de la observación se constata que el área de producción es un salón muy amplio con buenas condiciones para que los trabajadores realicen las diferentes actividades de producción, cuenta con dos amplias ventanillas, hay un responsable por cada ventanilla que se encarga de proporcionarles la materia prima. En este salón trabajan 85 parejas que tienen experiencia en la elaboración de puros y se están preparando a 10 aprendices.

Las condiciones de trabajo son adecuadas para el bienestar de los trabajadores, las instalaciones están bien estructuradas garantizando comodidad, higiene y seguridad.

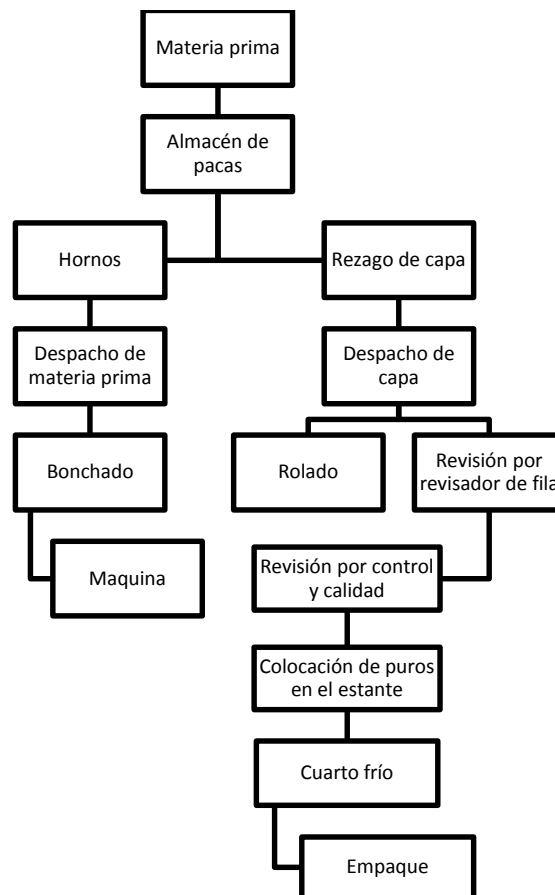
El jefe de producción Alexis Reyes comentó que:

“Para organizar la producción el recibe las ordenes de los clientes por parte de la gerencia y procede a distribuir las actividades en función de su cumplimiento, les explica a la sección de entrega de materia prima cual es el material y la liga que se

llevará a cabo para cumplir esa orden, al igual que la coordinación constante con el departamento de capa". (Alexis Reyes. Jefe de producción. 20 de junio, 2017)

La empresa cuenta con un organigrama muy eficiente donde se refleja todas las áreas involucradas en el proceso de producción, presentado a continuación:

Grafica No. 1 Flujo de la producción de la Empresa Perdomo



Fuente: Elaboración propia para esta investigación. Agosto, 2017

Como primera etapa se encuentra la Adquisición de la materia prima que está almacenada en pacas en la bodega. Este material proviene del área de despalillo, donde se separa la vena de la hoja y se traslada a los hornos para efectuar el tratamiento a la hoja de tabaco y quitar el porcentaje de humedad no deseado;

según el tipo de pedido se procede a extraer la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con el mismo.

Posteriormente, la materia prima se pasa al área de despacho donde se encuentra una persona encargada de entregar la materia prima a boncheros

Bajo una secuencia lógica el bonchero pasa a hacer el bonchado de los puros que consiste en enrollar a mano distintas clases de tabaco en este caso una mezcla de tres materiales colocando como base el seco seguido por el viso y luego por el ligero, todo esto se coloca con una banda o una hoja llamada capote para proceder a utilizar los moldes para que sean prensados y ser llevados a máquina para la respectiva revisión.

Se llevan los moldes de los boncheros a las diversas máquinas y cada uno de los bonches son introducidos para revisar el tiro del puro ya que este debe tener un tiro máximo de 45 por medida para que pueda ser fumado, si sobre pasa esta medida quiere decir que el puro tiene exceso de material, de igual manera se mide el grosor del puro según el diámetro y una vez que están revisados y tiene el tiro correspondiente los encargados de maquina señalan el puro con marcador haciendo una pequeña raya para identificar que estos ya fueron revisados. Cuando los puros ya están revisados son llevados a los puestos para que la rolera se encargue de rolar el puro.

En la etapa de la adquisición de la materia prima de la rolera es diferente a la del bonchero debido a que el tipo de material es mucho más delicado por eso después de que se adquiere la materia prima del almacén de paca pasa al rezago de capa donde los encargados de esa área clasifican las hojas por color, tamaño, textura una vez quitada la vena. Después que se ejecuta el rezago de capa se procede a pasar esa capa a ventanilla para luego que el encargado de esa ventanilla le entregue el material a las roleras.

La rolera al recibir los moldes del bonchero que están revisados por máquina y cuando ya tiene el material que ocupa para rolar el puro esta procede a rolarlos donde coloca la hoja encima de su mesa para luego cubrir el bonche dándole tres vueltas, el casquillo lo emplea para cortar de la capa sobrante un pedazo en forma circular el cual se pega en un extremo del puro, por donde se va a poner la boca que en esta actividad se conoce como cabeza del puro.

Cuando se ha cumplido con éxito el proceso del rolado se procede a una nueva revisión para identificar si el puro esta fallado, duro o contiene otro defecto.

Si los puros están en mazos de 25 y de 50 puros en los puestos los amarradores los trasladan al área de control y calidad para que estos sean revisados por última vez y observan si estos cumplen con las normas de calidad establecidas por la empresa de ser lo contrario proceden a sacar los puros que están mal rolados o por algún motivo fallos, dichos puros tienen que ser repuestos por la pareja para que el mazo no valla incompleto, de lo contrario estos puros pasan a ser colocados en el estante donde se ordenan por pareja, por vitola y por marca para ser ensamblados y así obtener un reporte de la producción que se realizó en el día anterior.

Al tener el reporte de la producción del día anterior, primero se cuadra la producción del día anterior para llevar un control de lo que entra a cuarto frio, antes de ser llevados los puros a cuarto frio se procede a clasificar por medida, marca y capa; una vez que los puros están almacenados se vuelve a inspeccionar para verificar si lo que está en el sistema es lo que se llevó a cuarto frio.

Los puros se colocan en cuarto frio para que este tenga las características óptimas. En primer lugar, para que pierda la humedad de la elaboración, se mantiene a temperatura y humedad controlada debido a que las temperaturas del ambiente están continuamente cambiando y esto altera el estado del puro.

Y como última etapa está el empaque donde se extraen los puros que están almacenados en cuarto frío y son entregados a la rezagadora para que lo seleccione por color, vitola y marca según el pedido del cliente, y al obtener los resultados esperados se entregan a las empacadoras donde empiezan el proceso de empaque de los puros con la colocación de un anillo, celofán, vistas y sellos de garantías a las cajas según su marca, color y medida.

6.2.3. INTEGRACION DEL PERSONAL

La integración del personal no solamente toma en cuenta los puestos de trabajo que tiene cada colaborador dentro de una empresa, sino las formas de motivación, de evaluación de las tareas asignadas, y el involucramiento de los colaboradores con cada tarea para poder alcanzar los planes u objetivos que se propone la empresa.

6.2.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

- **Reclutamiento**

En la etapa del reclutamiento la empresa primeramente identifica los puestos en los que se requieren más personal para la producción, encontrándose el bonchero y la rolera.

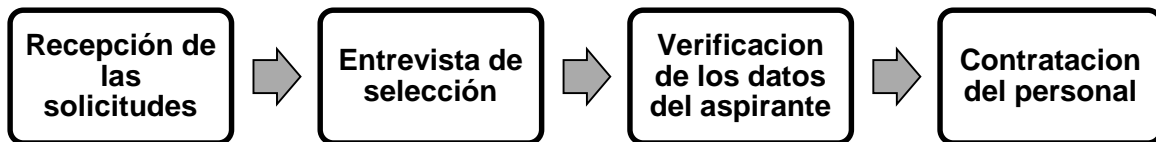
La divulgación de las vacantes principalmente las realiza por medio de anuncios radiales y pancartas fuera de las instalaciones de la empresa.

En la empresa se requiere personal con experiencia garantizada para la buena producción, sin embargo, también brindan oportunidades a las personas interesadas en aprender dicha actividad, aunque conlleve un tiempo mayor de integración a la producción.

- **Selección del personal**

Una vez que se obtiene una cantidad específica de solicitantes mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, donde se decide a cuantos de los postulantes se van a contratar de inmediato.

Gráfica No.2. Diagrama de la selección del personal



1. Recepción de las solicitudes: Se admite la solicitud de trabajo de las personas interesadas, e igualmente los documentos personales de interés para el puesto.

2. Entrevista de selección: Se realiza de manera formal entre el responsable de Recursos Humanos y el postulante para obtener información acerca de la experiencia, habilidades y capacidades del mismo, así como también donde el entrevistador explica en qué consiste el cargo, tanto del bonchero o rolera según el cargo de interés al que postula, se indica salarios, funciones y tareas esenciales, entre otros aspectos significativos.

3. Verificación de los datos del aspirante: El responsable de la selección del personal idóneo para cubrir el cargo, revisa los datos y las referencias de tal modo que se compruebe el trayecto laboral si posee experiencia, y de igual manera si no contara con ella, se comprueba las referencias personales.

4. Contratación del personal:

Éste es el final del proceso de selección del personal. Donde se contrata una o varias personas que cubrirán los puestos disponibles tomando en cuenta las habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias (en algunos casos no requeridas).

La empresa conserva los expedientes de los solicitantes que no fueron seleccionados, ya que en el momento de surgir nuevas vacantes para el área productiva, realizan directamente un contacto con ellos para que tengan la oportunidad de optar nuevamente.

- **Capacitación y motivación del personal**

Cuando se ha finalizado el proceso desde el reclutamiento hasta la contratación del personal, el siguiente aspecto fundamental lo protagoniza la capacitación y motivación del personal, una vez que ya se han asignado directamente los puestos de trabajo (bonchero y rolera).

Dentro del área de producción, cada colaborador tiene su puesto de trabajo asignado como lo hace el bonchero, la rolera y los supervisores (recurso humano complementario para la producción) que en conjunto juegan un papel muy importante durante el proceso de transformación. Dentro de la empresa no existen políticas de capacitación y motivación para el personal que les permita trabajar con una mayor eficiencia y sobre todo rendimiento en la producción para cumplir a como se debe el plan de producción establecido en tiempo y forma.

Un colaborador de esta área únicamente realiza su trabajo porque está en su responsabilidad hacerlo una vez que ha sido contratado y por ende debe de cumplir con las tareas que le corresponden según su puesto de trabajo, no porque se le brinde ningún tipo de beneficio adicional al salario correspondiente o muestra de

incentivo por el trabajo realizado, trayendo como afectaciones la inestabilidad del personal y las renunciaciones continuas.

6.2.4. DIRECCIÓN PARA LA PRODUCCION

Es la que se encarga de motivar a los empleados, orientar las actividades, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos entre los empleados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de la comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

6.2.4.1 DISTRIBUCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PERSONAL

La distribución y preparación del personal se hace a través de los pedidos. El tipo de capa, vitola, capacidad y habilidad en la elaboración de los puros se debe hacer de manera uniforme, todos saben cómo elaborar un puro de acuerdo a los requerimientos de calidad establecidos por la empresa y ésta distribución se realiza con el objetivo de obtener una buena producción de puros. El personal de producción debe de estar preparado ante cualquier eventualidad que pase en los pedidos ya que depende de ellos cumplirlos, según la orden del jefe de producción.

Cuando se distribuye al personal sus funciones y las cantidades de puros a producir, se le proporciona la materia prima necesaria y las herramientas de trabajo en buen estado.

6.2.4.2 ESTABILIDAD DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Para realizar un análisis sobre la estabilidad del personal de producción se utilizó como herramienta principal la asistencia diaria, donde se tomó en cuenta las ausencias, los permisos, horas de entradas y salidas. Como resultado, las personas que están involucradas en la producción cumplen con su asistencia diaria,

de un total de 87 parejas, 7 personas requieren permisos por motivos personales o para asistir a consulta médica, posterior a esto regresan a la empresa para incorporarse al trabajo.

Las causas del ausentismo del personal en el área de producción se deben a: motivos personales, consultas médicas y emergencias familiares que pueden ser desde una hora hasta un día completo, afectando el derecho de su séptimo día. Por ejemplo, en caso de que un trabajador solicite un permiso para una consulta médica a las 9 am y su salida de la cita fue a las 12 del mediodía, y este no se presentó a trabajar el resto del día, y su constancia no hacía referencia a un reposo necesario, automáticamente pierde el derecho a su séptimo día, de lo contrario se le justifica su séptimo y no lo pierde.

Se puede decir que por lo general el personal de producción cumple con su horario laboral establecido debido a que normalmente se integran a su trabajo y lo realizan de una forma adecuada ya que saben que de acuerdo al desempeño que estos tengan así será su remuneración al momento del pago.

La estabilidad laboral se mantiene debido a las necesidades económicas que poseen los colaboradores; la empresa no hace uso de la motivación del personal y es por ello que estas personas que están en el área de producción solo piensan en que entre más puros elaboran mayor va a ser su remuneración.

La estabilidad del personal en la empresa es de vital importancia porque así se consigue mayor cantidad de producción, y si se toma en cuenta las opiniones de su comodidad en el ambiente laboral o ciertas inquietudes que puedan presentarse, ellos se sentirán más motivados en su rendimiento y el tiempo para laborar en la empresa será mayor. Cuando existe inestabilidad de personal en la empresa, las personas que se retiran se llevan consigo la experiencia y el conocimiento que adquirieron mientras estuvieron trabajando.

Con respecto a la estabilidad del personal se realizó una entrevista a trabajadores del área de producción que han estado estable en esta empresa entre 5- 16 años los cuales expresaron que los motivos por los que se mantienen en la empresa son:

“Por qué me brindaron buenas oportunidades como la de aprender a realizar las diferentes actividades para la producción. Otro aspecto muy importante es que prefiero permanecer prestando mis labores a esta misma empresa para evitar la inestabilidad en mis ingresos, mientras he estado laborando en esta empresa he demostrado mi fidelidad, realmente no me gusta andar cambiando de trabajo” (Juana Flores. Rolera. Julio, 2017)

“Por mi parte soy una persona estable en esta empresa por mi deseo de aprender, por mi esfuerzo y desempeño para devengar un salario que me ayude a sobrevivir, pero no es por incentivos o motivación ya que en esta empresa no se hace uso de esto. Cada quien realiza sus funciones de manera personal y para el bienestar propio”. (Fredy Blandón. Bonchero. Julio, 2017)

Por medio de las entrevistas se concluye que también la estabilidad se deriva del ambiente laboral en el que se desempeñan, ya que para los empleados la Empresa es agradable; además si presentan situaciones personales imprevistas que les afectan, ellos reciben, según el caso, apoyo de los compañeros de trabajo y el empresario. Otro aspecto relacionado a la estabilidad es la relación jefe-subordinados se desarrolla en base al reglamento interno de la empresa siempre respetando los derechos de ambas partes.

En la empresa se nos proporcionó una asistencia completa de los trabajadores del área producción donde se reflejan las asistencias reales, las inasistencias y las ausencias parciales referentes a permisos momentáneos, y realizamos cálculos basados en los datos presentados a continuación, ya que es importante conocerlo para ver qué es lo que está afectando la producción diaria de los puros por parte de la mano de obra en relación a la producción planeada por el jefe Inmediato.

Las asistencias reales son aquellas donde el colaborador trabaja sus horas y días completos sin ningún atraso o permiso; las inasistencias se dan cuando el colaborador no se presenta en algunos días de la semana y no presenta constancia que pueda avalar el motivo por el cual no se presentó, lo que implica que el día del pago no obtendrá lo que corresponde al séptimo; las ausencias parciales consisten en que al colaborador se le da un pase de salida (permiso) y este después de

realizar sus diligencias ya sea de ir a la clínica o motivos personales este regresa a la fábrica y se integra a sus labores.

| Cuadro No.1. Estabilidad laboral del personal | | | | | | | | |
|--|---------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Semana | Total trabajadores | Asistencia real | Inasistencia | Ausencia parcial | Porcentaje de inasistencia | Porcentaje de ausencia parcial | Porcentajes de inasistencia por mes | Porcentajes de ausencias parciales por mes |
| 04/01/17 al 10/01/17 | 174 | 127 | 47 | 30 | 27% | 17% | 78.16% | 50.0% |
| 11/01/17 al 17/01/17 | 174 | 139 | 35 | 28 | 20% | 16% | | |
| 18/01/17 al 24/01/17 | 174 | 132 | 42 | 24 | 24% | 14% | | |
| 25/01/17 al 31/01/17 | 174 | 126 | 48 | 20 | 28% | 11% | | |
| 01/02/17 al 07/02/17 | 174 | 124 | 50 | 16 | 29% | 9% | 71.98% | 44.40% |
| 08/02/17 al 14/02/17 | 174 | 152 | 22 | 29 | 13% | 17% | | |
| 15/02/17 al 21/02/17 | 174 | 129 | 45 | 27 | 26% | 16% | | |
| 22/02/17 al 28/02/17 | 174 | 141 | 33 | 21 | 19% | 12% | | |
| 01/03/17 al 07/03/17 | 174 | 145 | 29 | 19 | 17% | 11% | 59.48% | 37.07% |
| 08/03/17 al 14/03/17 | 174 | 140 | 34 | 14 | 20% | 8% | | |
| 15/03/17 al 21/03/17 | 174 | 144 | 30 | 26 | 17% | 15% | | |
| 22/03/17 al 28/03/17 | 174 | 132 | 42 | 22 | 24% | 13% | | |
| 29/03/17 al 04/04/17 | 174 | 152 | 22 | 18 | 13% | 10% | 51.72% | 46.70% |
| 05/04/17 al 11/04/17 | 174 | 148 | 26 | 30 | 15% | 17% | | |
| 12/04/17 al 18/04/17 | 174 | 138 | 36 | 27 | 21% | 16% | | |
| 19/04/17 al 25/04/17 | 174 | 150 | 24 | 25 | 14% | 14% | | |
| 26/04/17 al 02/05/17 | 174 | 157 | 17 | 23 | 10% | 13% | 76.67% | 44.02% |
| 03/05/17 al 09/05/17 | 174 | 138 | 36 | 19 | 21% | 11% | | |
| 10/05/17 al 16/05/17 | 174 | 135 | 39 | 17 | 22% | 10% | | |
| 17/05/17 al 23/05/17 | 174 | 142 | 32 | 15 | 18% | 9% | | |
| 24/05/17 al 30/05/17 | 174 | 127 | 47 | 13 | 27% | 7% | | |
| 31/05/17 al 06/06/17 | 174 | 129 | 45 | 21 | 26% | 12% | 80.46% | 35.34% |
| 07/06/17 al 13/06/17 | 174 | 125 | 49 | 18 | 28% | 10% | | |
| 14/06/17 al 20/06/17 | 174 | 136 | 38 | 15 | 22% | 9% | | |
| 21/06/17 al 27/06/17 | 174 | 142 | 32 | 30 | 18% | 17% | | |
| 28/06/17 al 04/07/17 | 174 | 139 | 35 | 24 | 20% | 14% | 57.76% | 36.49% |
| 05/07/17 al 11/07/17 | 174 | 135 | 39 | 20 | 22% | 11% | | |
| 12/07/17 al 18/07/17 | 174 | 151 | 23 | 16 | 13% | 9% | | |
| 19/07/17 al 25/07/17 | 174 | 160 | 14 | 14 | 8% | 8% | | |
| 26/07/17 al 01/08/17 | 174 | 141 | 33 | 10 | 19% | 6% | 74.28% | 26.29% |
| 02/08/17 al 08/08/17 | 174 | 131 | 43 | 13 | 25% | 7% | | |
| 09/08/17 al 15/08/17 | 174 | 128 | 46 | 17 | 26% | 10% | | |
| 16/08/17 al 22/08/17 | 174 | 145 | 29 | 23 | 17% | 13% | 23.28% | 17.82% |

Fuente: Elaboración propia para esta investigación. 2017

6.2.5 CONTROL DE LA PRODUCCION

Cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de supervisar, comparar y corregir la producción exactamente. La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten a los objetivos previamente establecidos. El control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

Supervisar cada una de las actividades que se realizan en esta área permite comparar la eficiencia y el desempeño con la que trabajan cada uno de los colaboradores en función al año anterior y así poder corregir las debilidades que se presentan al momento de que se están realizando estas actividades para poder lograr un buen proceso de producción y así obtener puros de calidad.

“El control es la parte fundamental de las actividades que se realizan en esta área para poder realizarlas de una manera eficiente” (Ramón Talavera. Encargado de Comercialización. Junio, 2017).

En el área de producción básicamente existen dos controles principales:

- Control de inventario para producir
- Control de los puros en proceso

Ambos controles permiten mantener una secuencia lógica de todos los recursos necesarios para poder producir y conocer exactamente los movimientos o transferencias que se realizan en esta área en relación a las demás áreas que intervienen en la producción. A continuación, se explica el proceso de cada control:

6.2.5.1. CONTROL DE INVENTARIO PARA PRODUCIR

Para obtener un control sobre la existencia de inventario en cuanto a la producción debemos tomar en cuenta aspectos importantes como son:

1. El nivel de ventas de la empresa
2. El tiempo de los procesos de producción
3. La capacidad productiva
4. Materia prima (compradas y fabricadas) requeridas según las cantidades aproximadas a producirse según las ordenes pendientes

Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico y control interno de inventario, que debe contener la información adecuada sobre movimientos de la producción y los inventarios, de igual manera una notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc, de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios pueden ser debidamente ajustados en los registros.

La información rápida y precisa de parte de la Empresa Perdomo, constituye una necesidad para su debido funcionamiento del sistema de costos y los procedimientos de control de producción.

Todo movimiento de inventario, tanto de entradas como de salidas de material para producir, se registra debidamente mediante un código para su ingreso en la Base de Datos y el inventario físico debe coincidir con los registros automatizados, por lo que es de vital importancia que la codificación se realice de forma correcta.

Las facturas, remisiones, facturas comerciales, recibo de ventas, etc., es decir todos los documentos que tiene relación con la entrada de materiales, materia prima y/o puros elaborados se reciben en Almacén de parte de Contabilidad para su debido registro y los soportes correspondientes (formas debidamente llenadas y codificadas), se hacen llegar como insumos al responsable del Sistema de Inventario para su debida inserción en la base de datos.

El control automatizado de inventario permite conocer de forma inmediata las cantidades de materia prima, materiales, puros y desperdicios (picadura, boquilla,

recorte) se trabaja con un inventario perpetuo, es decir, se mantiene un registro continuo o permanente de todo lo existente. Mediante el control de inventario se saben todas las entradas y salidas por cada artículo.

En base a este control la Administración, a través del responsable del Sistema Inventario, se coteja artículo por artículo del Inventario continuo con el levantamiento físico a cargo del Responsable de Almacén y se determinan los procedimientos para realizar los ajustes respectivos en caso de errores.

Este control se realiza a final de cada mes y permite la aplicación de ajustes periódicos para salvar los errores cometidos, por emisión, sustitución de datos, empleo de distintos formatos, etc.

Formatos que se utilizan para el control de inventario:

- **Materia Prima:** Se registra el traslado entre bodegas de materia prima, para poder enviar materia prima a capa y capote que es utilizado por el bonchero en la producción. (Ver formato en Anexo N° 8)

- **Reporte de Material:** Este formato es utilizado en el momento que se desee enviar cualquier tipo de tabaco ya sea seco, viso, ligero, capa y capote, de este modo conocer exactamente:
 - a) La salida de materiales de bodega, sus saldos iniciales de material y sobrantes diarios
 - b) Cantidades de desperdicios como picadura y boquilla como resultado del trabajo realizado por boncheros y roleras.
 - c) Consumo de la capa y capote que utilizan los operarios del área de producción.

La finalidad primordial del reporte de material es poder reflejar las cantidades reales de materia prima, y también permite contabilizar y cuadrar el inventario total de la

empresa en cuanto a materiales basado en los datos recibidos de bodega y del área productiva. (Ver Anexo N° 9)

6.2.5.1.1 CONTROL DE LOS PUROS EN PROCESO

Para efecto de control se utilizan los siguientes formatos durante la producción en proceso como los siguientes:

- **Informe de puros rehechos:** que salen del Centro de Torcido hacia Bodega: Este tipo de formato se utiliza cuando el departamento de producción solicita a la Bodega Central los puros malos o rotos en su capa y deben ser rehechos nuevamente que consiste en cambiar la capa.
- **Informe de puros nuevos:** Todos los puros que se producen pasan a Cuarto Frio o Almacén de puros para su debida curación, añejamiento y posteriormente ser empacados.
- **Traslado del almacén de puros:** El traslado del almacén de puros se hace cuando se debe entregar una cantidad requerida de puros o productos terminados hacia el departamento de Empaque. El empaque realiza una solicitud previa según el pedido especificando la línea, capa y vitola de los puros.

Formatos utilizados para el empaque de los puros:

- **Reporte de recepción de materiales:** Normalmente es utilizado para ingresar Materiales adquiridos por la empresa para poder cumplir con los empaques correspondientes como, por ejemplo: celofán, anillos, vistas, cinta, cajas de cartón, papel (periódico- empaque), etc., y se reporta su entrada al inventario.

- **Traslados entre bodegas de materiales:** Estos traslados son los que reflejan el envío de materiales al departamento de empaque y a producción.

Formatos para las Cajas utilizadas para el empaque de los puros:

- **Reporte de recepción de cajas:** Se elabora un pequeño reporte donde se muestre la recepción de las cajas serigrafiadas y sin serigrafiar.
- **Traslado entre bodega de cajas:** Permite realizar un vale de salida de bodega del producto terminado en base a los pedidos.
- **Vale de salida final de bodega:** Se registran las salidas de los materiales utilizados y las cajas específicas, tanto para departamentos como para pedidos.

Se da cuando la empresa Perdomo Cigars de Miami hace un pedido hacia la sede Estelí, el cual es cubierto por la empresa de Nicaragua y después de ser empacado, embalado y enviado el pedido; se registra la salida del Producto Terminado con cargo a Cuarto Frio.

6.2.5.2. CONTROL DE CALIDAD DE LOS PUROS

El control de calidad de los puros en su proceso comienza desde el momento que se adquiere la materia prima en el almacén de pacas, es por ello que la empresa toma en cuenta tres aspectos fundamentales que garantizan el sostenimiento de la calidad real del producto terminado, esto va relacionado con la planeación y la organización que pueden ser influencia de la calidad de los mismos.

*“La mayor fortaleza es la calidad del tabaco, la organización del proceso de producción y los mecanismos que utilizan con respecto a las órdenes de los clientes potenciales.”
(Alexis Reyes. Encargado de producción. Junio, 2017.)*

Existen diversos formatos de control de calidad de los puros. (Ver Anexo N° 10).

Los tres aspectos fundamentales que considera la empresa fundamental para garantizar la calidad son:

Adquisición de los insumos necesarios para producir: la materia prima representa un factor importante en la elaboración de los puros; para la empresa es necesario llevar control en el momento de la selección de la materia prima para que se cumplan con los parámetros de calidad que realmente se requieren, y evitar altos costos por retrasos en la producción y excesivas cantidades de puros fallos.

La empresa conserva una buena relación con los cultivadores lo que permite obtener materia prima de calidad, y así contrarrestar el efecto negativo que puede causar este efecto.

Puros en el proceso de transformación: en todas las etapas del proceso de manufactura o transformación del puro se realizan controles de calidad para conocer el rendimiento de la calidad de los puros con los parámetros establecidos por la empresa según la exigencia de sus clientes, un beneficio de estos controles es poder detectar las unidades defectuosas antes que lleguen al consumidor y evitar los reclamos y el descenso de las ventas.

Producto final: Cuando ya están elaborados los puros se verifican que estos cumplan con las especificaciones; través de las técnicas utilizadas por el revisador.

El revisador cuida que el puro sea elaborado correctamente a través de 4 vías principales:

- El tacto
- La vista
- El gusto

- Por medio de instrumentos con la pesa o los diámetros para medir el grosor del puro, cada uno de ellos representa una vitola específica.

6.2.5.3. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD

Una vez que se tiene el producto terminado es revisado por los revisadores de cada fila y se procede a pasarlo a control y calidad. Germán Reyes, revisador de control de calidad afirma:

“Para mantener satisfechos a los clientes, se debe de garantizar la calidad de los puros, que se encuentren en buen estado, que puedan tener buena combustión por medio del tiro que ya se ha revisado”. (Germán Reyes. Revisor de control calidad. Junio, 2017)

Cuando a una pareja (bonchero y rolera) se le retienen 150 puros, se le saca un promedio de 5 puros fallos, se chequea y si tienen parche o están demasiado suaves, entonces al fumarlo se quema mal, o el puro está demasiado duro (exceso de material) se le quita el gorro y se prueba en la máquina la cual esta calibrada a 40 a 45, si está de 48 a 50 significa que el puro tiene un tiro demasiado alto y que no está apto para ser fumado se deshace y se manda de nuevo a elaborarlo. Un puro que no quepa en su diámetro es porque se encuentra cargado de materia prima, o bien puede ocurrir que pase holgadamente.

“En toda el área de producción hay revisadores distribuidos en filas de trabajo de igual modo como lo hace mi persona para verificar que la elaboración de puro sea con las especificaciones que se les ha dado a los obreros, aquí se les hace la primera etapa de control de calidad”. (Alexis Reyes. Jefe de producción. Junio, 2017)

Estos son retirados del puesto del bonchero y su rolera y se vuelve a realizar otro control de calidad donde se pesan para verificar que el peso sea el correcto, si este es muy pesado y duro es colocado en las máquinas de calibrar Tabaco, la función de esta máquina es para determinar el tiro del puro (Humo en el momento de fumarlo).

Otra medida de control de Calidad es la catación que esta es hecha por el Gerente, Vice Gerente, Jefe de Producción e inclusive el mismo dueño de la compañía cuando está de visita por el País.

Esta se realiza de la siguiente manera:

Se prueban de dos a tres puros seleccionados de los diferentes mazos al azar, para verificar la liga (aroma, sabor, etc.), quemado y tiro que sean exactamente correctos. Al no estar bien se procede a una revisión exhaustiva para el bonchero verificando que esté haciendo bien la mezcla de las hojas.

Cuando se concluye la producción y supervisión, los puros son colocados ordenadamente sobre una mesa para efectuar los registros de producción que se levanta diariamente, antes de ser almacenado.

OTROS FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE LOS PUROS ELABORADOS

1. **La experiencia de la mano de obra:** la experiencia y el interés que tenga el obrero para elaborar los puros incide en la calidad de los mismo; al igual que la capacitación y el entrenamiento que se les dé a los nuevos colaboradores, lo que implica un costo y desperdicios de materiales elevados que se compensa cuando se realiza trabajos con la eficiencia y eficacia necesaria.
2. **La supervención:** la constante supervisión le permite a la empresa implementar acciones correctivas cuando se presentan errores durante el proceso de producción.

“El control es la parte fundamental de las actividades que se realizan en el área de producción para poder realizar todas las etapas del proceso de una manera eficiente” (Ramón Talavera. Encargado de embarque. Junio, 2017).

6.2.3. PRODUCCIÓN

La empresa Perdomo Cigars S.A ubicada en la ciudad de Estelí se dedica a la producción de puros de diferentes ligas, tamaños y estilos destinados a la comercialización. Esta empresa cuenta con tres diferentes áreas las cuales son: área de pre-industria, área de producción y área de empaque.

Perdomo Cigars S.A para realizar su producción tiene en cuenta aspectos importantes tales como: disponibilidad de la materia prima, niveles de inventario, situaciones económicas, fuerza laboral y ambiente laboral, comportamiento de la competencia, demanda y oferta del mercado, siendo estos aspectos estudiados y analizados estratégicamente para tener una buena producción y por ende una alta productividad que permita lograr estabilidad en el mercado y ofrecer un producto que satisfaga las exigencias de los clientes.

La inversión total para la producción anual corresponde a \$7,000,000 de dólares correspondientes a la producción total oscilante entre 28,000 a 35,000 puros diarios aproximadamente de diferentes marcas, tamaño, color y vitolas, manteniéndose en este rango de producción, para evitar que la calidad no sea la esperada realmente. Alexis Reyes, Jefe del Área de Producción comentó:

“Es más importante la calidad, que la cantidad, de nada nos sirve producir y empacar millones de puros si nuestros clientes no nos van a seguir prefiriendo por haber disminuido nuestra calidad”. (Alexis Reyes. Jefe del Área de Producción. Junio, 2017).

Algo interesante de la producción de la empresa es que normalmente se mantiene entre los rangos antes mencionados, sin embargo a mitad del año normalmente la producción incrementa por la demanda de los clientes extranjeros, ya que interviene la estación de invierno o de mucho frío, y de igual modo la empresa siempre participa en los show de demostración de puros realizados en Estados Unidos, donde pueden conocer más acerca del producto y degustarlo tranquilamente, esta

se convierte en una buena opción para atraer nuevos clientes mayoristas y consumistas.

6.2.4.1. EQUIPOS UTILIZADOS PARA LA PRODUCCIÓN

- **Mesa:** es una mesa especializada para la manufactura de los puros, es diseñada para dos personas quien son el bonchero y la rolera.
- **Bonchera:** Es una herramienta formada por una palanca sobre una base metálica que posee una ranura y una tela sintética de hule, en la cual se prepara el empuñe.
- **Guillotina:** Es como una cuchilla en la que se mide y se corta el sobrante del puro, este se gradúa según la dimensión (largo y vitola).
- **Prensa:** es una herramienta utilizada para mantener los moldes prensados para dar consistencia y forma a los empuñes.
- **Molde:** Es una herramienta de madera o plástico con diez o más ranuras, es decir se puede colocar la igual cantidad de empuñes en cada uno, permite darle forma de acabado al empuñe, se colocan superpuestos también en la prensa y una cantidad determinada por su altura o grosor.
- **Chaveta:** Es una herramienta metálica en forma de cuña o media luna, que permite cortar la hoja del tabaco, quita el restante.
- **Casquillo:** Es un tubo circular de metal de una pulgada de longitud y diámetro de 0.80 cm usado para extraer una pequeña capa con la cual se da terminación a la cabeza del puro.
- **Tabla de apoyo:** Sirve para cortar la capa y rolar el puro.
- **Cepo:** Es la regla metálica o plástica de forma rectangular con orificios calibrados que se mide el diámetro y longitud del puro.

6.2.3.2 TIPOS DE PUROS

Los tipos de puros dependen del tipo de tabaco utilizado para producirlos como son:

- **Seco.** Se conoce como base, es la primera hoja colocada para arreglar la tripa u otra clase de tabaco para hacer la liga. La base es una de las hojas más sanas de 90% ubicada en la parte baja de la planta.
- **Visos:** se caracterizan por darle aroma y cuerpo al bonche del puro, dándole firmeza y fortaleza al mismo. Es de regular combustión es diferenciada por tener colores pronunciados como café claro, oscuros y colorados también, estos son extraídos de la parte central o media de la planta.
- **Ligeros:** es caracterizada por la fortaleza que tiene la hoja, los cortes se realizan de la parte alta o superior de la planta y en el momento de formar la tripa se coloca en medio de los demás tipos de tabaco que se utilizan para bonchar el puro antes de prensarlo y terminar su proceso por la rolera.

La capa es una hoja exquisitamente fina y elástica y representa la parte final del puro, de cierto modo contribuye un poco al sabor del mismo, su encargada principal es la rolera, existen diversos tipos de capa que le dan un toque único al producto terminado, entre los tipos se encuentran:

- Capa Indonesia
- Capa Ecuador
- Capa Habano
- Capa Maduro
- Capa Cameroon
- Capa Conecticut

Todos los tipos de tabaco antes descritos son una mezcla que se realiza para la vitola (medida) de cada marca, determinando así las características que tendrá el puro. Se debe realizar una buena selección de materia prima para darle un buen acabado al puro y satisfacer el gusto del consumidor.

Los puros se clasifican por vitolas y marcas diferentes:

Cada marca tiene su propia liga (mezcla de las hojas seco, viso y ligero), para las cuales se requiere los diferentes tipos de tabaco antes descritos que llevan el mismo tratamiento. Cabe señalar que se puede elaborar dos clases de puros:

- **Tripa:** es la hoja de tabaco entera.
- **Picadura:** es el tabaco picado, producto de un proceso de reciclaje provenientes de los puros en mal estado o con defectos irreversibles.

Tamaño de los puros elaborados en la empresa:

- **Petit Corona:** Es también llamado "Mini Corona", este cigarro es muy pequeño que mide generalmente 4 1/4, 4 3/4 de 40 a 44" cepo (rg)
- **Corona:** Es una vitola de las más deseadas en el mundo del puro, las medidas Corona entre 5-6 " y tiene un cepo que mide 42-44.
- **Lonsdale:** También conocido como "Corona Long" o corona larga, el Lonsdale generalmente mide 6 1 / 2 " por 42 rg.
- **Corona Gorda:** Una gran Corona, la "Corona Gorda" o "Corona Extra" como también se le conoce, es generalmente un cigarro paralelo que mide entre 5 1/2 a 6 " con un calibre de anillo de 46-52.
- **Robusto:** El tamaño del cigarro más popular es el Robusto. Por lo general, mide 5" de 50 rg.
- **Toro:** También conocido como Epicure, el tamaño de Toro es un puro de 6 pulgadas con un cepo de 50 a 54, el Toro es el punto medio entre el Robusto y tamaños Churchill en términos de longitud.
- **Churchill:** el tamaño de Churchill es el de un puro popular con mayor frecuencia entre los 6 1/4 y 7" con un cepo de 48 a 54.
- **Doble Corona:** Este tipo de puro es grande es más de 7" de longitud, a menudo entre 7 1/2 - 8 " con un calibre de anillo de 49-52.
- **Gordo:** Consta de un gran anillo calibrador midiendo 6" x 60, normalmente ofrecido en la línea Perdomo Habano.

- **Gordito:** Es corto y grueso mide 4 1/2 " de largo con un medidor de anillo de 60, se ofrece en el Lote 23 de la línea Perdomo.
- **Gran Epicure:** Posee una vitola de 60, de calibre 6 se ofrece en la línea Perdomo Grand Cru.
- **Torpedo:** Es un puro que mide 7", 6 1/2" y 6" con un calibre de anillo de 54.
- **Belicoso:** Consta de una medida de 5" con el diámetro en su anillo de 54.

6.2.3.3 MARCAS EXCLUSIVAS DE PUROS

- Perdomo edicion de Silvio
- Perdomo 20th anniversary
- Perdomo estate selection vintage 2002
- Perdomo exhibicion
- Perdomo habano
- Perdomo Reserva
- Perdomo 2
- Perdomo Factory Tours Blend
- Perdomo Series Craft
- Perdomo reserve 10 th anniversary
- Perdomo reserve champagne Sun Grown
- Perdomo 5
- Perdomo lot 23
- Nick's sticks
- Perdomo fresco
- Perdomo Patriarch
- Bugatt

6.3. PARÁMETROS DE CALIDAD DE LOS PUROS

Los estándares de Calidad para los puros producidos por Tabacalera Perdomo S.A son:

Clasificación por tamaño

Los puros por lo general tienen diferentes tamaños estos se determinan al momento de pasarlos por un diámetro los cuales tienen medidas de 42, 44, 46, 48, 50, 52, 54, 56, 60 al igual el largo de los puros que dependen de la marca y vitola.

Empaque y presentación

- Uniformidad: Los puros contenidos en cada caja deben ser uniformes y deben contener sólo puros de la misma marca, variedad y calidad.
- Empaque: El producto debe ser empacado de modo que exista seguridad de que está protegido adecuadamente. Cuando se usa material impreso, la impresión debe ser solamente en la parte exterior para que no entre en contacto con el producto. Los puros celofaneado no deben contener objetos extraños de diferente origen al material de los puros.

Marcas

Cada caja de puro debe llevar la siguiente información legible y durable impresa en el exterior:

- Identificación.
- Nombre de la marca y medida
- Naturaleza del producto
- Puros (cuando el contenido de la caja no es visible desde el exterior).
- Origen del producto
- Lugar de origen, o marca comercial nacional, regional o local.

Liga

- Uniformidad de las hojas de tabaco.
- Componentes de materia prima del puro.

- Identificación del sabor.

Tiro/ combustión

- Bonchado del puro.
- Cantidad de materia prima realmente requerida.
- Determinación de la combustión del puro.

Firmeza

- La determina la liga del puro.
- Equilibrio entre los diferentes tipos de hojas (seco, viso y ligero)
- La presentación del puro (última capa)

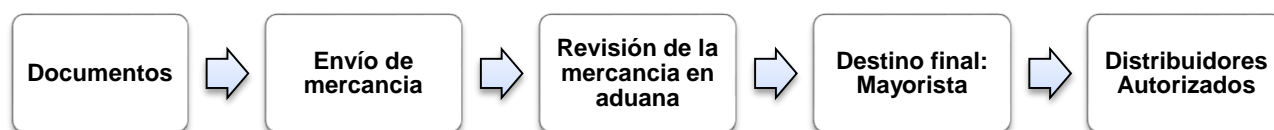
6.4. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa Tabacalera Perdomo Cigars S.A sede Estelí es una empresa dedicada a la comercialización de los puros por marcas selectivas de las cuales son dueños exclusivos, gracias a sus marcas y su autenticidad han podido lograr el reconocimiento de clientes internacionales.

La comercialización de los puros se hace de manera directa ya que se envían los contenedores hacia la sede central en Miami, Estados Unidos, los trámites para dicha actividad son realizados en Nicaragua debido a que es el país de origen y país productor de los puros.

“Una de las principales ventajas que tiene la empresa es que está bajo el régimen de zona franca, y se facilita los trámites aduaneros, aunque hoy en día países como Estados Unidos requiere para la importación de los productos el certificado fitosanitario de los productos elaborados en Nicaragua, y en los países europeos. De igual manera, se necesita el certificado fitosanitario y el certificado de origen para ambos países”.
(Miguel Rivera. Gerente General. Agosto, 2017).

6.4.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN



La empresa debe tener en cuenta que debe cumplir una serie de requisitos en documentación para poder hacerlo, de modo que le permita el tránsito de mercancía en los países destinos.

Debe contar con un certificado de origen que se utiliza para comercializar hacia los países con los que Nicaragua no tiene un Tratado de Libre Comercio, con excepción de Panamá, que hace constar que el bien o producto que se exporta es de origen nicaragüense. (Ver Anexo N° 11).

La empresa para poder comercializar su producto debe de tener también un certificado fitosanitario que avala la calidad fitosanitaria de los productos a enviar al exterior extendido por el MAGFOR NICARAGUA, y se incluye el valor o precio FOB que debe pagar la empresa que le permite cubrir el valor de la aduana, y transporte de la mercancía, siendo este el monto real de C\$ 12, 957,860.90. (Ver Anexo N° 12)

Al proceder al envío de la mercancía se presenta en aduana la factura emitida por la empresa donde se especifica las cantidades y los tipos de puros que contiene el contenedor y también la lista de materiales utilizados. (Ver Anexo N° 13)

Los responsables de aduana revisan si el contenedor posee la misma cantidad y los productos específicos tal como muestra la factura, en caso que ambas partes no coincidan el agente aduanero emite una nueva factura de la mercancía real,

para que no se muestre una póliza roja y se aplique una multa y una restricción del contenedor hacia el exterior.

Con la autorización de la aduana se extiende el certificado de declaración aduanera que refleja que dicha mercancía puede ser enviada a su destino final y que cumple con los requisitos previos para comercializar. (Ver Anexo N° 14)

Una vez que se ha cumplido con la documentación, y la revisión de la mercancía por aduana, la mercancía es transportada por avión o por barcos a su destino final siendo esta la ciudad de Miami, Estados Unidos. La empresa paga un monto de C\$ 15, 229,360.90 en precios CIF, cuyo valor es el aporte que hace la empresa para cubrir costos de transporte de la mercadería, y un seguro acordado para cubrir riesgos como pérdidas o daños de mercancía.

Cuando la mercancía es entregada a la empresa, principal mayorista, se encargan de distribuir la mercancía a los distribuidores autorizados para poder vender el producto al consumidor final, ya que ellos tienen una red de distribuidores en los estados del país estadounidense.

Otros distribuidores autorizados están en los países europeos y asiáticos, el encargado en la sede central de Miami es quien realiza los siguientes trámites para poder enviar la mercancía hacia un distribuidor mayorista para que los entregue a la red de distribuidores autorizados para vender el producto al consumidor.

6.4.2 TIPOS DE PUROS Y CANTIDADES PRODUCIDAS PARA COMERCIALIZAR

La empresa produce aproximadamente de 28,000 a 35,000 puros máximos diario, para un total de 735,000 puros mensuales de diferentes vitolas y marcas que son específicamente para comercializarlos hacia el mercado extranjero. Ramón Talavera, encargado de comercialización, expresa:

“Todo lo que producimos, lo comercializamos, es por ello que en la categoría de los puros que comercializamos están incluidas todas las marcas con sus medidas correspondientes, a veces se producen más cantidades de un puro que de otro por ejemplo, sin embargo todos por igual son enviados a Estados Unidos el principal destino”. (Ramón Talavera. Encargado de Comercialización. Junio, 2017).

Los tipos de puros que comercializa la empresa van acorde a las marcas exclusivas de los que se derivan una serie de puros de diferentes tamaños, y son los más demandados por los clientes ya sea por su tamaño, sabor, color y combustión. (Ver Anexo N° 15)

6.4.3 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACION

Los principales destinos de la empresa se encuentran a nivel internacional, su principal mercado es Estados Unidos correspondiente al 80%, donde se encuentra la sede Principal en Miami, Estados Unidos, y el otro 20% restante es dirigido a los siguientes mercados:

- Rusia
- Alemania
- República Checa
- Dubái
- Austria
- Armenia
- Eslovaquia
- Nueva Zelanda
- Polonia
- Ucrania
- Croacia
- Israel
- Suecia
- Portugal

- Australia
- México
- Guatemala

A continuación, se presenta una tabla de los países con mayores cantidades de puros exportados durante el año 2016:

Tabla No.16 Desglose de exportaciones de puros por países del año 2016

| Meses | Miami | Rusia | Canadá | España | Portugal | México | Alemania | Dubái | Total |
|--------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|------------------|
| Enero | 413,580 | | | | 7,551 | 5,104 | | | 426,235 |
| Febrero | 902,278 | | | | | | | 17,272 | 919,550 |
| Marzo | 499,048 | | | | | | 63,796 | | 562,844 |
| Abril | 839,770 | | | 15,700 | 16,091 | 2,846 | | | 874,407 |
| Mayo | 890,408 | | 5,955 | | | | | | 896,363 |
| Junio | 433,124 | | | | | | | | 433,124 |
| Julio | 950,224 | | | | | | 145,798 | | 1,096,022 |
| Agosto | 845,668 | | | | | | 115,499 | 41,800 | 1,002,967 |
| Septiembre | 376,634 | 29,088 | | | | 2,973 | | | 408,695 |
| Octubre | 741,907 | | 10,660 | | 3,572 | | | | 822,729 |
| Noviembre | 785,540 | | | 18,880 | | | | | 810,074 |
| Diciembre | 465,653 | | | | | 5,654 | | | 465,653 |
| Total | 8,143,834 | 29,088 | 16,615 | 34,580 | 27,214 | 16,577 | 391,683 | 59,072 | 8,718,663 |

6.5. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS PUROS Y LA CALIDAD DE LOS MISMOS PARA LA COMERCIALIZACION EN EL MERCADO EXTRANJERO

Con toda la información recopilada y analizada en esta investigación se realiza una propuesta de estrategias que están enfocadas en el mejoramiento del proceso de

producción para garantizar la calidad de los puros y así poderlos comercializar al mercado extranjero. De acuerdo al procedimiento de la elaboración de una estrategia empresarial, lo primero es elaborar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para posteriormente identificar líneas estratégicas de trabajo con sus objetivos y actividades.

6.5.1. ANALISIS FODA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA PRODUCCION PARA LA COMERCIALIZACION

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materia prima de calidad. • Estricto control de calidad en los procesos. • Buenas condiciones de infraestructura. • Buen ambiente laboral. | <p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de mano de obra capacitada. • Desperdicios de materia prima por nuevos colaboradores. • Falta de motivación del personal. • Salarios relativamente bajos. • Ausentismo de los colaboradores. • Baja producción. |
| <p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas líneas de productos. | <p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de nuevos puros al mercado para la atracción de nuevos clientes. | <p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de mano de obra para la producción. • Mejoramiento de la organización del trabajo. • Creación de políticas de motivación para el personal. |
| <p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aperturas de nuevas fábricas en el rubro del tabaco. • Cambios climatológicos. | <p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la producción. • Implementación adecuada del plan estratégico de la empresa para las cosechas y la producción. | <p>Estrategia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal. • Mejoramiento continuo en el proceso de producción. |

6.7.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE PRODUCCION Y GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS PUROS Y QUE ESTOS SEAN COMERCIALIZADOS AL MERCADO EXTRANJERO.

ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS-DEBILIDADES)

Estrategia 1. Lanzamiento de nuevos puros al mercado para la atracción de nuevos clientes.

Objetivo: Incrementar la cartera de clientes y utilidades.

Actividades:

1. Disponer de la materia requerida.
2. Contar con la cantidad de personal suficiente.
3. Evaluar la segmentación del mercado.
4. Hacer campañas de publicidad.

ESTRATEGIA DO (Debilidades-Oportunidades)

Estrategia 1. Contratación de mano de obra para la producción

Objetivo: Elevar el rendimiento del área de producción con respecto a la demanda.

Actividades:

1. Reclutamiento y selección del personal adecuado
2. Capacitación del personal en el área de producción
3. Evaluación del desempeño laboral

Estrategia 2. Mejoramiento de la organización del trabajo

Objetivo: Disminuir las cantidades de desperdicios de materia prima

Actividades:

1. Planear exactamente cuánto material se utilizará según las cantidades de puros asignadas por día.
2. Asegurar que las condiciones de la materia prima sean excelente o en buen estado.
3. Llevar a cabo un estudio de tiempo en la producción estimada por día

Estrategia 3. Creación de políticas de motivación para el personal

Objetivo: Incrementar el desempeño y el rendimiento del personal

Actividades:

1. Evaluar el desempeño del personal
2. Fomentar la participación de los trabajadores en cursos o talleres para el desarrollo laboral
3. Incrementar los salarios
4. Tomar en cuenta las opiniones del personal para la toma de decisiones
5. Incitar el trabajo por medio de premios y regalías

ESTRATEGIA FA (Fortalezas-Amenazas)

Estrategia 1. Ampliación de la producción.

Objetivo: Incrementar los niveles de producción.

Actividades:

1. Organizar adecuadamente al personal

2. Supervisión constante del proceso

Estrategia 2. Implementación adecuada del plan estratégico de la empresa para la cosecha y la producción.

Objetivo: Optimizar los recursos para la producción.

Actividades:

1. Controlar las actividades que se realizan durante el proceso.
2. Distribuir las actividades según el plan estratégico.
3. Disponer de más terrenos para la cosecha.

ESTRATEGIA DA (Debilidades-Amenazas)

Estrategia 1. Capacitación del personal.

Objetivo: Estabilizar al personal de producción.

Actividades:

1. Capacitar al personal sobre el proceso productivo y la mejor utilización de los recursos.
2. Realizar charlas motivadoras para evitar el abandono del puesto de trabajo.

Estrategia 2. Mejoramiento continuo en el proceso de producción.

Objetivo: Garantizar una buena productividad

Actividades:

1. Apoyar a los trabajadores durante el proceso
2. Realizar una retroalimentación de los posibles errores para mejorar

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

En la tabacalera Perdomo Cigars S.A se implementa el proceso administrativo en todas las actividades relacionadas al proceso de producción y de comercialización permitiéndoles un mayor rendimiento y eficiencia en la producción de puros y el cumplimiento con los estándares de calidad exigidos por los mercados extranjeros.

El proceso administrativo enfocado en la producción directamente comprende aspectos significativos desde la planeación anticipada para disponer de los recursos necesarios para el cumplimiento de la producción diaria en relación a los pedidos de los clientes potenciales, en cuanto a la estructura jerárquica mantienen una distribución y coordinación de las tareas por cada área que les permite realizar el trabajo en concordancia al área de producción, a pesar de diversas situaciones que pueden influir negativamente en los procesos, así como también la preparación del personal y de este modo alcanzar los planes de producción establecidos por la empresa.

De igual manera la motivación es un elemento principal que influye en el comportamiento del recurso humano para las actividades de la producción y su productividad o desempeño laboral, en este caso dentro de la empresa no se incluye ningún tipo de motivación adicional al salario para el personal.

Cada actividad realizada para la producción cuenta con un proceso de revisión total en cuanto a la calidad de la materia prima, el proceso de elaboración del puro desde el trabajo realizado por bonchero y rolera, y la presentación del producto terminado ya empacado ,listo para la venta; dicha calidad es evaluada por el área de control calidad en producción según los parámetros ya establecidos desde el tipo de capa, tabaco, vitola, marca, liga, entre otras para obtener un producto exclusivo y superior en el mercado extranjero.

Se concluye que como estrategias primordiales para cumplir a un 100% el plan de producción, la empresa debe centrarse en la contratación mano de obra, y crear políticas de incentivos a los trabajadores para que ellos se sientan motivados y sean

más eficientes en su desempeño, manteniendo la fidelidad a la empresa y la disciplina en cuanto al cumplimiento de su jornada laboral, así mismo el mejoramiento continuo de la organización en el trabajo productivo.

CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES

A fin de que la presente investigación sea de gran utilidad a la empresa productora y comercializadora de tabaco y a la Facultad Regional Multidisciplinaria se recomienda:

- **A la empresa productora y comercializadora de tabaco** que cumplan con llevar a cabo una adecuada organización de trabajo en el área de producción para el buen funcionamiento de la misma y de este modo mantener los estándares de calidad de los productos para entrar en el mercado internacional; de igual manera que realicen muestras de recompensas hacia el personal para garantizar una buena integración del personal.

De igual forma que se aprovechen las oportunidades que se le ofrecen en el mercado internacional al demandar sus productos ya que la empresa tiene alta capacidad de comercializar por su variedad de productos y la calidad de ellos los cuales son ofertados y con mucha aceptación y la ventaja de competir en el mercado internacional junto a otras empresas productoras de tabaco, así como también que aprovechen las fortalezas que tienen en sus áreas funcionales en especial el área de producción siendo esta la base fundamental para lograr el éxito esperado.

- **A la Facultad Regional Multidisciplinaria** para que siga creando profesionales de alta calidad motivándolos a realizar trabajos investigativos que les ayuden en la obtención de conocimiento en su formación profesional.
- **A los estudiantes** en general para que desarrollen otros temas investigativos enfocados en el rubro del tabaco y la producción de puros ya que es necesario conocer a profundidad la importancia y el impacto que puede tener en el ámbito internacional.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Brenes, Robleto (2011). Centro de exportación inversiones Nicaragua. ABC exportador Nicaragua. Recuperado de: http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf

Comisión Nacional de Zona franca de Nicaragua (2017), Conceptos generales de comisión nacional de zona franca (en línea) recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/es/ingresar-a-zonas-francas/empresas-usuarias>.

Castillo, C. & Rivera, J. (2015). Proceso de producción y exportación que realiza la empresa de tabacos AJ Fernández en el municipio de Estelí en el segundo semestre del 2013.

Deming, H. (1989). Conceptos y Generalidades de Los Parámetros de Calidad. 1ra Edición. México, DF.

Espinoza, G. (2011). Universalidad del proceso administrativo. 1ra Edición. Madrid Editorial. Madrid, España.

Ferrell, O.C, Hartline, M. D (2006). Estrategia de marketing, 3ra Edición, Xist Publishing Editorial. Miami, EEUU.

G. Vásquez, (2007). Conceptos y Generalidades de los Parámetros de Calidad, Madriz, España.

Godoy, H. (1993). Generalidades de Zona Franca, 3ra Edición. Madrid Editorial. Madrid, España.

Guadamarra, L. (2003). Historia de Nicaragua, 1ra edición. Monterrey, México. Editorial Santillana S.A.

Harnecker. M (1994). Los conceptos elementales de materialismo históricos. Editores Argentina S.A. Buenos Aires, Argentina.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark (2008). Administración una perspectiva global y empresarial, 14 a edición, México Editorial, México DF.

Lamb, C. W. (2006). Fundamentos del marketing. 7ma Edición, Barcelona, España. Editorial Kairos.

Merlo, I.s. (2015). Comportamiento de las exportaciones del tabaco artesanal. Managua, Nicaragua.

Ministerio de Fomento Industria y Comercio (2005). Universo de empresas MIPYME industriales según DEUN. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <http://www.mific.gob.ni/universodeempresasMIPYME>.

Martínez, (2017). Conceptos Generales de Comisión Nacional de Zona Franca. Comisión Nacional de Zona Franca. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/conceptos-generales>.

Montserrat, M (2008). Catación técnica del habano, 1ra edición. Editorial Quimantú. Chile.

Prieto Moreno. B. & Aguilar Conde. (2005) Contabilidad de costo y de gestión. Editorial Delta publicaciones.

Rivera, M, Fortín, S. & Hernández, J. (2016) Elaboración de un manual de gestión de la calidad para la fabricación de puros en Tabacalera Perdomo S.A en el año 2016.

Stern, Louis (1999). Canales de comercialización. 5ta edición. Editorial Prentice-Hall. Madrid, España.

Uribe, F (2004). Diccionario de Metodología de la Investigación Científica, México.

Velázquez, Mastretta (2008). Administración de los sistemas de producción, 6ta edición, México DF, México, Economic Editorial.

X. ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.

FAREM-ESTELI

**Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa Perdomo Cigars S.A
Sede Estelí.**

Objetivo: Conocer a profundidad los aspectos generales de la empresa en cuanto a organización, producción y comercialización

Fecha ----/------/-----

I. Datos Generales:

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

II. Organizativo:

1. ¿Le es eficiente la estructura actual de la empresa?

III. Producción:

1. ¿Cómo está estructurado los diferentes flujos de proceso de producción?
2. ¿Cuáles son los mayores riesgos que se han presentado en el proceso productivo durante el período 2016-2017?

3. ¿Qué problemas se les ha presentado en el área de producción según el período 2016-2017?
4. ¿Cuáles son las mayores exigencias de los clientes que han influido en el proceso de producción para comercializar los puros en el periodo 2016-2017?

IV. Comercialización:

1. ¿Qué estrategias competitivas usan en el mercado extranjero para posicionar su producto? ¿Por qué?
2. ¿Qué problemas han tenido en el proceso de comercialización al momento de entrar al mercado extranjero de acuerdo al año 2016-2017?
3. ¿Cuáles son los tipos de puros que tienen mayor demanda en el mercado extranjero?
4. ¿Cuál es el comportamiento de la oferta y la demanda de los puros que comercializan en el mercado extranjero?
5. ¿Cuáles son los totales de precios CIF Y FOB para comercializar estos productos?

V. Problemática de la Empresa:

1. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa en el proceso administrativo que pueda afectar la producción para la comercialización?
2. ¿Cuáles son las causas por las que se presenta un incumplimiento de pedidos de los clientes?

VI. Valoración de la empresa

1. ¿Cómo han logrado el éxito en la producción con respecto a la comercialización?
2. ¿Cuáles han sido las mayores limitantes para producir?
3. ¿Por qué decidieron operar en Nicaragua y no en otros países?
4. ¿Cómo valora las normas de control administrativo de la producción, cuáles son las que logran cumplir y cuáles no?

5. ¿Cómo se dispone la empresa para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el consumidor final en el mercado extranjero?

ANEXO N° 2**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.****UNAN-MANAGUA****FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.****FAREM-ESTELI**

Entrevista dirigida al Responsable del Área de producción de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí.

Objetivo: Analizar la estructura del proceso productivo de la empresa en relación a los parámetros de calidad de los puros.

Fecha ----/------/-----

I. Datos Generales:

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

II. Proceso Productivo

1. ¿Cómo está organizado el proceso productivo de esta fábrica en la pre-industria e industria?
2. ¿Cuáles son los procedimientos estratégicos que utilizan para tener un área de producción eficiente y efectiva?
3. ¿Cuáles son las causas de que existan problemas en la adquisición de materia prima?
4. ¿Cuáles son los parámetros establecidos para la producción de los puros?

III. Calidad de la producción para la comercialización

1. ¿Cómo han logrado mantener la calidad en la producción de los puros para que estos puedan ser comercializables?
2. ¿De acuerdo a las dificultades que se les ha presentado en el 2016-2017 de qué manera han tratado de mejorar en el proceso productivo?

IV. Valoración del proceso productivo:

1. ¿Qué aspectos considera usted que deben mejorar en la producción? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es la mayor fortaleza y la mayor debilidad que presentan en el proceso productivo como tal?
3. ¿Tienen en cuenta la supervisión permanente del factor humano en el proceso productivo?
4. ¿Ha sido eficiente contar con un plan de producción?
5. ¿Cuáles son los equipos necesarios para la producción de los puros?

ANEXO N° 3**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.****UNAN-MANAGUA****FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.****FAREM-ESTELI**

Entrevista dirigida al Responsable del Área de comercialización de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí.

Objetivo: Conocer a profundidad el proceso de comercialización de los puros hacia el mercado extranjero.

Fecha ----/-----/-----

I. Datos Generales:

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

II. Tipos de productos para la comercialización

1. ¿Qué productos de los que comercializa son los más demandados por sus clientes?
2. ¿Cuál es la cantidad aproximada que destinan de la producción para la comercialización en los mercados potenciales como Estados Unidos y Europa?

III. Principales mercados

1. ¿Cuáles son sus mercados potenciales? ¿Por qué estos mercados y no otros?

IV. Valoración:

1. ¿Qué consideraría usted como una desventaja de los productos que comercializan?
2. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted cree que posee la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Cree que esta ventaja es fácil de igualar por sus competidores?
4. ¿Considera usted que los medios de comunicación que maneja la empresa son los apropiados para tener contacto con sus clientes del extranjero?
5. ¿Qué obstáculos se les ha presentado en el intento de cumplir con los estándares de calidad exigidos para la satisfacción de los clientes?

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.

FAREM-ESTELI

Entrevista dirigida a los Colaboradores de producción de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí.

Objetivo: Conocer la estabilidad del personal de producción en relación de la calidad del producto terminado.

Fecha ----/-----/-----

Datos Generales:

Nombre:

Edad:

Nivel Académico:

1. ¿Cuánto tiempo tienen de estar laborando en esta empresa?
2. ¿Qué les ha motivado seguir laborando en esta empresa?
3. ¿Por qué razón han sido fiel a esta empresa?
4. ¿Cómo considera usted que es el trato de su jefe inmediato hacia su persona?
5. ¿Qué exigencias les imponen para que ustedes realicen bien la producción?
6. ¿A qué se debe la iniciativa que usted tiene para abandonar su trabajo?
7. ¿Les han impartido algunos cursos de capacitación para desempeñar sus labores?
8. ¿Sus conocimientos les ha permitido tener seguridad para hacer su trabajo?
9. ¿Qué opinan ustedes sobre si su trabajo está bien remunerado?

10. ¿Qué críticas constructivas aportaría a la empresa para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?

ANEXO N° 5**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.****UNAN-MANAGUA****FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.****FAREM-ESTELI****GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN**

Objetivo: Conocer el proceso de producción de los puros que realiza la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí.

Fecha _____

Lugar _____

Área _____

Hora _____

| Aspectos a Evaluar | 1 Bueno | 2 Deficiente | 3 malo | Observaciones |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| Organización del proceso productivo. | | | | |
| Desempeño y control de los empleados en la elaboración de los puros. | | | | |
| Supervisión de la producción. | | | | |
| Infraestructura de la empresa. | | | | |
| Medidas de higiene y seguridad utilizada en el proceso productivo. | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Condiciones de almacenamiento de los puros. | | | | |
| Equipamiento del local. | | | | |
| Almacén de materia prima. | | | | |
| Almacén de productos terminados. | | | | |
| Mantenimiento de los equipos y máquinas de producción. | | | | |

ANEXO N° 6

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.

FAREM-ESTELI

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN

Objetivo: Conocer el proceso de comercialización de los puros que realiza la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí.

Fecha _____

Lugar _____

Área _____

Hora _____

| Aspectos a Evaluar | 1 Bueno | 2 Deficiente | 3 malo | Observaciones |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| Organización para el proceso de comercialización. | | | | |
| Inducción del jefe de comercialización al que transporta los puros. | | | | |
| Cumplimiento de órdenes de pedidos de los clientes. | | | | |
| Requisición y solicitud de productos terminado adecuados para la comercialización. | | | | |
| Cumplimiento de estándares de calidad para comercializar. | | | | |
| Estrategias operativas que utilizan para comercializar. | | | | |

ANEXO N° 7

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA.

FAREM-ESTELI

GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Conocer el proceso administrativo de la producción para la comercialización de puros que realiza la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí.

Fecha _____

Lugar _____

Área _____

Hora _____

| Aspectos a Evaluar | 1 Bueno | 2 Deficiente | 3 Malo | Observaciones |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| Organización durante el proceso de producción de los puros. | | | | |
| Organización durante el proceso de comercialización de los puros. | | | | |
| Control del personal de producción. | | | | |
| Control del personal de comercialización. | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Eficiencia en las actividades de producción. | | | | |
| Dirección al personal de producción. | | | | |
| Dirección al personal de comercialización | | | | |

ANEXO N° 8**FORMATO PARA EL CONTROL DE ENTREGA DE MATERIA PRIMA PARA EL BONCHERO.****TABACALERA PERDOMO S.A**

N° _____ PERIODO: _____

NOMBRE: _____

| FECHA | VITOLA | PESADAS | CAPOTE |
|-------|--------|---------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO N° 9 FORMATO DE MATERIALES

| | |
|--|--|
| Control Diario de Materia Prima (LBS) | |
| Tabaco Consumido (LBS) | |
| Seco % | |
| Viso % | |
| Ligero % | |
| | |
| Sub Producto (LBS) | |
| Total % | |

| No. | Bonchero | Rolera | Medida | Cantidad Revisada | Duros | Fallos | Gordos | Finos | Mal Rolados | Tabacos en mal estado |
|----------------------------|----------|--------|--------|-------------------|-------|--------|--------|-------|-------------|-----------------------|
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| Revisor de fila | | | | | | | | | | |
| Revisor de control calidad | | | | | | | | | | |

| No. | Bonchero | Rolera | Mazos | Total revisados | Puros sacados | Mal rolados |
|--------------|----------|--------|-------|-----------------|---------------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Total | | | | | | |

ANEXO N ° 11 CERTIFICADO DE ORIGEN

| Central America-Dominican Republic-United States Free Trade Agreement CERTIFICATION OF ORIGIN | | Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos CERTIFICADO DE ORIGEN REPUBLICA DE NICARAGUA No. 00148482 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--------------------------------------|--------------------------------|---|------|---|-----------------|----|---|---|-----|----|----|------|---|----|----|------|
| 1. Exporter's name, address and tax identification number: Nombre, dirección y número de registro fiscal del exportador: TABACALERA PERDOMO S.A. (TAPSA) KM 150 CARRETERA PANAMERICANA 300 MTS AL OESTE ENTRADA AL BO EL ROSARIO ESTELI, NICARAGUA J0310000035601 NICARAGUA | | 2. Blanket period: Periodo que cubre: From De <table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>Y-A</td> <td>To</td> <td>D</td> <td>M</td> <td>Y-A</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>07</td> <td>2017</td> <td>A</td> <td>30</td> <td>07</td> <td>2018</td> </tr> </table> | | | | | D | M | Y-A | To | D | M | Y-A | 31 | 07 | 2017 | A | 30 | 07 | 2018 |
| D | M | Y-A | To | D | M | Y-A | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 07 | 2017 | A | 30 | 07 | 2018 | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Producer's name, address and tax identification number: Nombre, dirección y número de registro fiscal del productor: TABACALERA PERDOMO S.A. (TAPSA) KM 150 CARRETERA PANAMERICANA 300 MTS AL OESTE ENTRADA AL BO EL ROSARIO ESTELI, NICARAGUA NICARAGUA | | 4. Importer's name, address and tax identification number: Nombre, dirección y número de registro fiscal del importador: NICKS CIGAR COMPANY 5150 N.W. 167 STREET MIAMI FLORIDA 33014 D ESTADOS UNIDOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Description of good(s) - Descripción de la(s) mercancía(s) 433,176.00 UNIDAD PUROS DE DIFERENTES MEDIDAS ==== LAST LINE / ULTIMA LINEA ==== | | 6. HS tariff classification Clasificación Arancelaria 240210 | 7. Preferential tariff treatment criteria Criterio para trato arancelario preferencial A CFTA | 8. Other Criteria Otros Criterios | 9. Producer Productor SI | 10. Country of origin Pais de Origen NI | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Remarks - Observaciones FACTURA: 0333 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Under oath I certify that: - The information on this document is true and accurate and I assume the responsibility for proving what is hereby certified. I am aware that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this document. - I agree to maintain, and present upon request, documentation necessary to support this certification, and to inform, in writing, all persons to whom the certification was given of any changes that would affect the accuracy or validity of this Certification. - The goods originated in the territory of one or more of the Parties, and comply with the origin requirements specified for those goods in the Central America-Dominican Republic - United States Free Trade Agreement, and that there has been no further processing or any other operation outside the territories of the Parties, unless those specifically determine in Article 4.12, Annex 4.1, or Appendix 3.3.6. This Certification consists in _____ pages, including all attachments. Esta certificación se compone de <u>1</u> hojas incluyendo todos sus anexos. | | Declaro bajo juramento que: - La información contenida en este documento es verdadera y exacta y me hago responsable de comprobar lo aquí certificado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión material hecha en o relacionada con el presente documento. - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido de la presente certificación, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se ha entregado la presente certificación, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. - Las mercancías son originarias del territorio de una o más Partes y cumplen con todos los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos, y que no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes salvo en los casos permitidos en el Artículo 4.12, el Anexo 4.1 o en el Apéndice 3.3.6. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Authorized Signatura - Firma Autorizada | | Company - Empresa TABACALERA PERDOMO S.A | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Name - Nombre HEYLIEKENN DEL ROSARIO RODRIGUEZ GONZALEZ | | Title - Cargo REPRESENTANTE LEGAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Date - Fecha | <table border="1"> <tr> <td>D</td> <td>M</td> <td>Y-A</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>07</td> <td>2017</td> </tr> </table> | D | M | Y-A | 31 | 07 | 2017 | Telephone - Teléfono 27135486 CEL 89488851 | Fax 27136227 | | | | | | | | | | | |
| D | M | Y-A | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 07 | 2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CETREX-ZFM754553-2-FILO13J-DROMMQO
ORIGINAL - IMPORTADOR

ANEXO N° 12 CERTIFICADO FITOSANITARIO

REPUBLICA DE NICARAGUA / REPUBLIC OF NICARAGUA

SANIDAD AGROPECUARIA
VEGETAL Y SEMILLAS
TIFICACIÓN FITOSANITARIA

IPSA
INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y SANIDAD AGROPECUARIA

CERTIFICADO FITOSANITARIO / YTOSANITARY CERTIFICATE No. 00338615

A las autoridades Fitosanitarias de:
To the Plant Protection Organization (s) of
ESTADOS UNIDOS

Lugar de Expedición/Place of Issue
ESTELI

FAUCA / FUE:
ZFM754553

Se certifica que las plantas o productos vegetales descritos a continuación han sido in
plagas cuarentenarias y prácticamente libre de otras plagas dañinas y que se ajustan a
This is to certify that the plant products described below have been inspected according
free from other injurious pests, and that they are considered to conform with the current

de acuerdo a los procedimientos apropiados y han sido considerados libres de
regulaciones fitosanitarias del país importador.
appropriate procedures and are considered to be free quarantine pest, and practically

1. Fecha / Date

3. Químico (ingrediente activo) / Chemical (active ingredient)

5. Concentración / Concentration

7 Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter
TABACALERA PERDOMO S.A. (TAPSA)

4. Duración y Temperatura / Duration and temperature

6. Información Adicional / Additional Information

Nombre y dirección del consignatario / Declared name and address of the consignee
NICKS CIGAR COMPANY

240210000000 y c 433,176.00 UND declared
PUROS DE DIFERENTES MEDIDAS
---- ULTIMA LINEA ----

10 Nombre botánico / Botanical name
1 Nicotiana tabacum

11. Número y descripción del envío / Number and
description of packages

12. Marcas de distinción / Distiguishing marks

16,320.70 KGS. S/M

13. Lugar de origen / Place of origin

NICARAGUA

14. Medio de transporte declarado / Declared

means of conveyance
AEREO

15 Puerto y/o puesto de salida / Declared point of exit

ADUANA CENTRAL AEREA

Cualquier declaración falsa en este certificado o falsificación del mismo, lo invalida y hace acreedores a los culpables de las penas contempladas en la ley. Este documento queda
sin validez en caso de presentar manchas o borrones.
Any intentional false statement in this certificate or own falsification, is invalidated and done creditors to blame of penalty by the public law If this document present any rough
copy or blot is invalidated.

Adicional / Additional declaration

Net wt. : 14,329.10 KGS. No. DE INSPECCION 306650

17. Nombre del funcionario DCF / Name of authorized officer

MARLIN MARIA TORRES PICADO

El Departamento de Certificación Fitosanitaria del IPSA, sus funcionarios y representantes, declinan toda la responsabilidad financiera resultante de este certificado
The Department for Phytosanitary certification IPSA, its officers and agents disclaim all financial liability of this certificate.

<http://www.cetrex.gob.ni/>

<http://www.ipsa.gob.ni/>

CETREX-ZFM754553-2-FILO13J-DROMMQO
ORIGINAL

ANEXO N° 13 FACTURA EMITIDA POR LA EMPRESA

| Tabacalera Perdomo S.A. Km 150 carretera Panamericana 300 metros al oeste Esteli, Esteli Nicaragua Phone: 2713-5486 Fax: 2713-6059 | | FACTURA | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%;">Fecha</td> <td style="width:50%;">Pagina</td> </tr> <tr> <td>Jul 31, 2017</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">No. de Factura</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">00000000333</td> </tr> </table> | Fecha | Pagina | Jul 31, 2017 | 1 | No. de Factura | | 00000000333 | | |
|--|-----------------------------|---|---|---|--------------|------------------|---------------|----------------|--|-------------|--|--|
| Fecha | Pagina | | | | | | | | | | | |
| Jul 31, 2017 | 1 | | | | | | | | | | | |
| No. de Factura | | | | | | | | | | | | |
| 00000000333 | | | | | | | | | | | | |
| a la orden de: | | enviar a: | | | | | | | | | | |
| NICK'S CIGARS CO. 5150 N. W 167 STREET Tel: 305-627-6700 MIAMI, FLORIDA 33014 USA | | NICK'S CIGARS CO. 5150 N. W 167 STREET Tel: 305-627-6700 MIAMI, FLORIDA 33014 USA | | | | | | | | | | |
| No. de Orden. 00000000333 | Fecha Orden Jul 20, 2017 | No. de Cliente NICK | Vendedor | No. de Orden de Compra FACT. N° 0333 | Via de Envio | Condic. NET30 | | | | | | |
| Cant. Env. | No. de Artículo | Descripcion | Total Puros | Precio Puros | Total Peso | Precio Artículo | unidad Medida | Precio Total | | | | |
| 24 | 12ROB4 | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 576 | 2.5000 | 22.79Kilos | 60.00 | BOX | 1,440.00 | | | | |
| 24 | 12EPI4 | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 576 | 2.6250 | 24.15Kilos | 63.00 | BOX | 1,512.00 | | | | |
| 12 | 12CHR4 | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 288 | 2.7500 | 13.10Kilos | 66.00 | BOX | 792.00 | | | | |
| 24 | 12ROB3 | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 576 | 2.5000 | 22.79Kilos | 60.00 | BOX | 1,440.00 | | | | |
| 72 | 12EPI3 | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 1,728 | 2.6250 | 78.58Kilos | 63.00 | BOX | 4,536.00 | | | | |
| 16 | 12CHR3 | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 384 | 2.7500 | 17.46Kilos | 66.00 | BOX | 1,056.00 | | | | |
| 72 | 12ROB | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 1,728 | 2.5000 | 69.39Kilos | 60.00 | BOX | 4,320.00 | | | | |
| 48 | 12EPI | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 1,152 | 2.6250 | 52.39Kilos | 63.00 | BOX | 3,024.00 | | | | |
| 32 | 12CHR | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 768 | 2.7500 | 39.01Kilos | 66.00 | BOX | 2,112.00 | | | | |
| 36 | 12GORDO | PERDOMO DOUBLE AGED 12 YR VINTAG | 864 | 2.8750 | 45.93Kilos | 69.00 | BOX | 2,484.00 | | | | |
| 24 | 20COR4 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY CG6548 | 576 | 2.0000 | 21.77Kilos | 48.00 | BOX | 1,152.00 | | | | |
| 192 | 20ROB4 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY R556 SU | 4,608 | 2.0625 | 174.18Kilos | 49.50 | BOX | 9,504.00 | | | | |
| 192 | 20EPI4 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY E656 SU | 4,608 | 2.1875 | 212.29Kilos | 52.50 | BOX | 10,080.00 | | | | |
| 80 | 20TORP4 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY T6554 SI | 1,920 | 2.3125 | 81.65Kilos | 55.50 | BOX | 4,440.00 | | | | |
| 168 | 20GORDO4 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY G660 SU | 4,032 | 2.4375 | 188.14Kilos | 58.50 | BOX | 9,828.00 | | | | |
| 128 | 20CHR4 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY C756 SU | 3,072 | 2.5625 | 148.79Kilos | 61.50 | BOX | 7,872.00 | | | | |
| 24 | 20COR3 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY CG6548 | 576 | 2.0000 | 21.77Kilos | 48.00 | BOX | 1,152.00 | | | | |
| 192 | 20ROB3 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY R556 MA | 4,608 | 2.0625 | 157.86Kilos | 49.50 | BOX | 9,504.00 | | | | |
| 64 | 20TORP3 | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY T6554 M | 1,536 | 2.3125 | 60.79Kilos | 55.50 | BOX | 3,552.00 | | | | |
| 24 | 20COR | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY CG6548 | 576 | 2.0000 | 21.77Kilos | 48.00 | BOX | 1,152.00 | | | | |
| 96 | 20ROB | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY R556 CC | 2,304 | 2.0625 | 87.09Kilos | 49.50 | BOX | 4,752.00 | | | | |
| 120 | 20EPI | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY E656 CC | 2,880 | 2.1875 | 132.68Kilos | 52.50 | BOX | 6,300.00 | | | | |
| 16 | 20TORP | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY T6554 CI | 384 | 2.3125 | 16.33Kilos | 55.50 | BOX | 888.00 | | | | |
| 54 | 20GORDO | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY G660 CC | 1,296 | 2.4375 | 60.47Kilos | 58.50 | BOX | 3,159.00 | | | | |
| 80 | 20CHR | PERDOMO 20TH ANNIVERSARY C756 CC | 1,920 | 2.5625 | 92.99Kilos | 61.50 | BOX | 4,920.00 | | | | |
| 40 | SBHC4 | PERDOMO SMALL BATCH HALF CORONA | 1,200 | 1.2500 | 27.78Kilos | 37.50 | BOX | 1,500.00 | | | | |
| 24 | SBT4 | PERDOMO SMALL BATCH TORO ESPECI. | 720 | 1.7500 | 26.88Kilos | 52.50 | BOX | 1,260.00 | | | | |
| 40 | SBHC3 | PERDOMO SMALL BATCH HALF CORONA | 1,200 | 1.2500 | 12.06Kilos | 37.50 | BOX | 1,500.00 | | | | |
| 32 | SBR3 | PERDOMO SMALL BATCH ROTHSCHILD I | 960 | 1.5000 | 9.64Kilos | 45.00 | BOX | 1,440.00 | | | | |
| 24 | SBB3 | PERDOMO SMALL BATCH BELICOSO MA | 720 | 1.6250 | 24.49Kilos | 48.75 | BOX | 1,170.00 | | | | |
| 24 | SBT3 | PERDOMO SMALL BATCH TORO ESPECI. | 720 | 1.7500 | 26.88Kilos | 52.50 | BOX | 1,260.00 | | | | |
| 40 | SBHC | PERDOMO SMALL BATCH HALF CORONA | 1,200 | 1.2500 | 27.22Kilos | 37.50 | BOX | 1,500.00 | | | | |
| 32 | SBR | PERDOMO SMALL BATCH ROTHSCHILD I | 960 | 1.5000 | 28.12Kilos | 45.00 | BOX | 1,440.00 | | | | |
| 24 | SBB | PERDOMO SMALL BATCH BELICOSO CO | 720 | 1.6250 | 24.49Kilos | 48.75 | BOX | 1,170.00 | | | | |
| 24 | SBT | PERDOMO SMALL BATCH TORO ESPECI. | 720 | 1.7500 | 26.88Kilos | 52.50 | BOX | 1,260.00 | | | | |
| 35 | ESVREGENTE4 | ESV 1991 REGENTE SUN GROWN (20) CI | 700 | 3.0000 | 29.76Kilos | 60.00 | BOX | 2,100.00 | | | | |
| 30 | ESVIMPERIO4 | ESV 1991 IMPERIO SUN GROWN (20) CIG | 600 | 3.1250 | 24.24Kilos | 62.50 | BOX | 1,875.00 | | | | |
| 30 | ESVPRESTIGIO4 | ESV 1991 PRESTIGIO SUN GROWN (20) C | 600 | 3.2500 | 28.07Kilos | 65.00 | BOX | 1,950.00 | | | | |
| Total Puros de esta pag: | | | 54,566 | | | | | | | | | |
| Factura continua en proxima pagina... | | | | | | | | | | | | |

ANEXO N° 14 CERTIFICADO DE ADUANA/ AUTORIZADO.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS ADUANEROS
REPUBLICA DE NICARAGUA

SIDUNEA WORLD

RESULTADO DE SELECTIVIDAD

| | | |
|------------------------|---|-------------|
| Declaración: | 2017 9003 L 7181 | Model EXP 1 |
| Importador/Exportador: | J0310000035601 | |
| Declarante: | TABACALERA PERDOMO SOCIEDAD ANONI J0310000003432 ACONIC | |

RESULTADO DE SELECTIVIDAD: ** VERDE ** NO REQUIERE REVISION

| | |
|-------------------------------|----------------------------|
| Hora y Fecha de Selectividad: | 31/07/2017 12.28.42 |
| Hora y Fecha de Impresión: | 31/07/2017 14.47.13 |
| Número de Recibo: | R 7030 |
| País de Procedencia: | NICARAGUA |
| USD FOB: | 76006.46 |
| Localización de la mercancía: | 9003-031-BOD-01 |
| Aduana de Entrada/Salida: | 9003 ZONA FRANCA DE ESTELI |
| Examinador Asignado: | |
| Firma del encargado: | |

DELEGACION DE ADUANA ZONA FRANCA ESTELI
 REPUBLICA DE NICARAGUA
 Fecha: _____
 Firma: _____
 Dirección General de Servicios Aduaneros

Declaración Aduanera
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Dirección General de Servicios Aduaneros República de Nicaragua

Boletín de liquidación

Aduana **9003 - ZONA FRANCA DE ESTELI** Fecha Decl. 31/07/2017

Referencia declaración

| Modelo | Referencia en Aduana | Referencia declarante | Referencia de liquidación | No. Artículos |
|--------|----------------------|-----------------------|---------------------------|---------------|
| EXP1 | 31/07/2017 C 7181 | 2017 ET169317 | 2017 9003 L 7181 / 0 | 1 |

| Declarante | Compañía |
|---|---|
| J031000003432 ACONIC RESIDENCIAL RUBERNIA, DEL PARQUE 1 1/2C AL SUR. | J0310000035601 TABACALERA PERDOMO SOCIEDAD ANONI KM 150 CARRETERA PANAMERICANA 300 MTRS AL OESTE |


Impuestos globales

| Código impuesto | Descripción | Monto en PCA | Rectificado en PCA |
|---|---------------------------------|--------------|--------------------|
| SSA | SERVICIO POR SEGURIDAD ADUANERA | 30.00 | 30.00 |
| Total Impuestos globales | | 30.00 | |
| Monto total liquidado en la declaración | | 30.00 | |
| Monto total a pagar: | | 30.00 | |

PCA: Peso Centroamericano


| | |
|------------|-------|
| Impuestos: | 0.00 |
| Servicios: | 0.00 |
| SSA: | 30.00 |

Firma y sello de oficial de aduana




Firma del Agente Aduanero

RICARDO JOSE NARVAEZ ORTIZ



20179003L7181

7181



0565732

Printed on: 31/07/2017 11:24 Página 1 / 1

AGENTE ADUANERO AUT. - RICARDO JOSE NARVAEZ ORTIZ - CED: 001-140569-0020C - LIC. 061/07

IMPORTADOR

UNCTAD/ASYCUDAWorld Declaración Aduanera Oficina de despacho

Ministerio de Hacienda

| | | | |
|---|--|--|--|
| 2 Exportador Nu J0310000035601 TABACALERA PERDOMO SOCIEDAD ANONI KM 150 CARRETERA PANAMERICANA 300 MTRS AL OESTE francisco.casco@perdomocigar.com | | DECLARACION 9003 ZONA FRANCA DE ESTELI Referencia en Aduana C 7181 31/07/2017 | |
| 8 Corresponsario Nu NICKS CIGARS CO. 5150 NW 187 STREET MIAMI FLORIDA 33014 USA, TELEFONO: 305-6276700, FAX: 305-6276414, CHARPER@PERDOMOCIGARS.COM | | 3 Formas 1 4 Lista Emp. 1 5 Art. 1 6 Núm. Bultos 728.00 7 Referencia 2017 ET189317 | |
| 14 Declarante Nu J0310000003432 ACONIC RESIDENCIAL RUBERNIA, DEL PARQUE 1 1/2C AL SUR. | | 9 Financiero Nu 10 City, E. desc. 11 Comercio 12 País de Exportación NICARAGUA 13 Código P. E. NI 14 País de Origen NICARAGUA 15 Código P. D. JJS 16 País de Destino ESTADOS UNIDOS | |
| 18 Identity and nationality of means of transport at arrival / at NI-00209 MANUEL REYES OROZC | | 19 País NI 20 Términos Entrega FOB | |
| 21 Registro y nacionalidad del medio de transporte a la frontera M-203224 / 4BP4417 (USA) | | 22 Divisa y monto total factura PCA 760,086.460 23 Tasa Cambio 1.0000 24 Tipo de Transac. | |
| 25 Modo de 3 3 26 Modo Interior 3 27 Place of loading/unloading NIEST ESTELI | | 28 Datos Financieros y Bancarios Código 29 Tipo de pago | |
| 29 Office of entry/exit 0240 LAS MANOS 30 Localización de Mercaderías 9003-031-BOD-01 | | 31 Descripción Marca y número - Núm. contenedores - Número y tipo de bultos PUROS ELABORADOS 433,176 UNIDAD 728.00 BE Bulto Contenedor Núm. SMLU 831736-5 45HC CIGARROS (PUROS) (INCLUSO DESPUNTADOS) Y CIGARRITOS (PURITOS). | |
| 44 Inf. Ad. Documentos Producidos Carilhoedos y auto-rresión Wm. Licencia 0.00-0.00 D.Val. D.Cant. A.D. | | 32 Art. 1 33 Código Arancelario No. 2402100000 000 34 Cód. País Orig. NI 35 Peso Bruto (kg) 16,320.70 36 Acuerdo 37 Procedimiento 1091 000 38 Peso Neto (kg) 14,329.10 39 Cuota 40 Summary declaration / Previous document NIL 41 Unidades estadísticas KGS 433,176.00 42 V. M. 43 Ajuste 44 Valor en Aduana 760,086.46 | |
| 47 Cálculos de sition of Impuestos Tipo Base Imponible Tasa Alícuota Total 0.00 | | 48 Pago diferido MP 49 Almacen / Plazo | |
| 50 Principal Nu | | 51 Detalles Financieros Modo de pago EFECTIVO Número de liquidación L 7181 / Fech 31/07/2017 Número recibo / Fech Garantía 0.00 NIO Fech Impuestos Globales 30.00 NIO Importe Total 30.00 NIO | |
| 51 Tránsito office of transit and country Representado por Lugar y fecha | | 52 Garantía Invalida para Código 53 Aduana de destino | |
| D CONTROLES DE LA ADUANA DESTINO Firma del | | 54 Lugar y fecha C ADUANA DE PARTIDA Declarant name/representative RICARDO JOSE NARVAEZ ORTIZ | |

0565730

AGENTE ADUANERO AUT. - RICARDO JOSE NARVAEZ ORTIZ - CED: 001-140569-0020C - LIC: 061/07

IMPORTADOR

FORMULARIOS STANDARD INC. S.A. RUC. No. 0031000001259.01. No. 7601901. 25.M. DEL No. 541.001 AL 575.000. 04/17. AMPES. 0039. 06/2017

ANEXO N° 15 LISTA DE PUROS QUE SE COMERCIALIZAN

| |
|--------------------------------------|
| • Robusto 10 Aniversario Conerico |
| • Perdomo R Habano |
| • Doble Robusto Noir |
| • Perdomo C Habano |
| • Torpedo PF Conerico |
| • Torpedo PH Maduro |
| • Torpedo PH Conerico |
| • Torpedo PH Habano |
| • Churchill PF Conerico |
| • Churchill Lote 23 Maduro |
| • Robusto PF Maduro |
| • Robusto PF Conerico |
| • Robusto PF Habano |
| • Gordo PH Habano |
| • Torpedo LR Rosado |
| • Epicure 10 Aniversario Conerico |
| • Grovy Maduro |
| • Torpedo LR Prensado |
| • Toro PH Conerico |
| • Toro PH Habano |
| • Toro PF Maduro |
| • Toro PF Conerico |
| • Toro Lote 23 |
| • Figurado 10 Aniversario Conerico |
| • Churchill LR Rosado |
| • Churchill LR Prensado |
| • Torpedo Cameroon |
| • Lonsdale LR Prensado Rosado |
| • Lonsdale LR Rosado |
| • Corona Extra 10 Aniversario |
| • Generoso TE Maduro |
| • Generoso TE Conerico |
| • Toro House Blend Maduro |
| • Toro House Blend Habano |
| • Varido PH Habano |
| • Churchill Perdomo 2 Maduro |
| • Toro Perdomo 20 Aniversario Maduro |

| |
|---|
| • Epicure PDAV Maduro |
| • Epicure PDAV Habano |
| • Robusto PDAV Habano |
| • Petit Corona PSB 2005 Conerico |
| • Rothschild PSB 2005 Maduro |
| • Parallel Perdomo 20 Aniversario Maduro |
| • Gordito Lote 23 Conerico |
| • Corona Extra 20 Aniversario Habano |
| • Churchill Perdomo 20 Aniversario Maduro |

ANEXO N° 16 LOGOTIPO DE LA EMPRESA PERDOMO CIGAR S.A SEDE ESTELI



Fuente: Investigación documental

ANEXO N° 17 VISTA FRONTAL DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°18 ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE PRODUCCION

Armado del puro



Bonche del puro



Rolado del puro



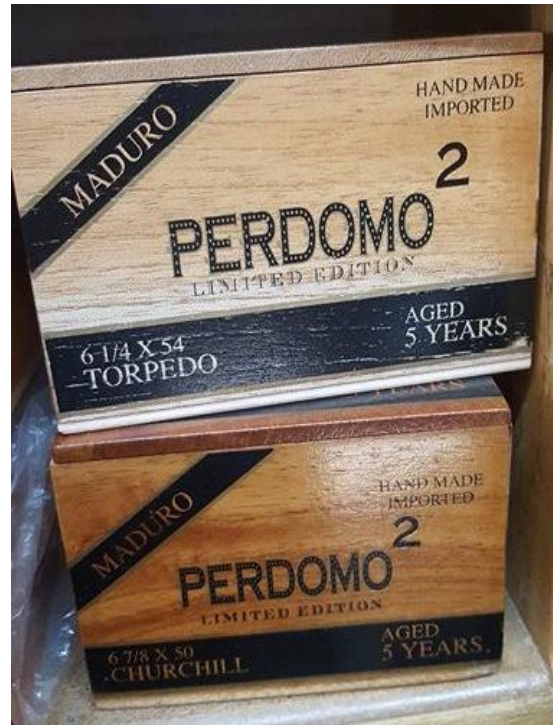
Puro terminado

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°19 PRESENTACIONES DE PUROS EMPACADOS



Perdomo Estate Selección



Perdomo Maduro 2



Perdomo Habano



Perdomo Special Craft Series

Fuente: Elaboración propia