



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Tesina para Optar al Título de**

**Ingeniero de Sistemas**

**“Diagnóstico y plan estratégico de la empresa Plasencia Cigars S.A”**

**Autores**

- Br. Meyling Anielka Barreda Vásquez 2006-21424
- Br. Héctor Danilo Vanegas Bostrom 2005-22281
- Br. Nahúm Abdías Urrutia Ramírez 2006-21436

**Tutor**

**Ing. José Manuel Poveda Ruiz**

**Managua, 05 Diciembre del 2013**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS  
DECANATURA

Managua, 10 de diciembre de 2012

**Br. Meyling Anielka Barreda Vásquez**  
**Br. Héctor Danilo Vanegas Bostrom**  
**Br. Nahum Abdías Urrutia Ramírez**  
**Sus manos**

**Apreciables Brs.**

Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado: **"Diagnóstico y propuesta de plan estratégico en Plasencia Cigars"**, cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es el Ing. José Manuel Poveda Ruiz.

Atentamente,

  
Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández  
Decano



Cc: Ing. José Manuel Poveda Ruiz - Tutor, FCS Archivo diciembre 2012

Estelí, 24 de Agosto del 2013

Lic. Carlos Sánchez Hernández  
Decano de la FCyS  
Su despacho

Estimado decano:

Tengo a bien comunicarle que los bachilleres: Meyling Anielka Barreda Vasquez, Héctor Danilo Vanegas Bostrom y Nahúm Abdías Urrutia Ramirez, han concluido con su trabajo de tesina "Diagnostico y plan estratégico de la empresa Pisenca Cigars S.A". Considero que el trabajo desarrollado por los estudiantes, reúnen los requisitos planteados en la reglamentación de la universidad, por tal situación, estoy solicitándole se proceda a la defensa.

Sin más a que hacer referencia, esperando de su respuesta, aprovecho para saludarle y reiterarle mis más altas muestras de aprecio y consideración.

Atentamente,

  
Ing. José Manuel Poveda  
Docente UNI - RUACS

C/c: Interesados  
Archivo

# Plasencia



Tobacco Growers and Handmade  
Premium Cigar Manufacturers

## Constancia

Universidad de Ingeniería

Managua, Nicaragua.

Por este medio hago constar que el grupo de estudiantes que abajo detallamos realizaron su estudio de tesis en nuestras instalaciones para poder optar al título de ingenieros en Sistema bajo el título Diagnóstico y propuesta de plan estratégico en Plasencia Cigars en el periodo de Noviembre del 2011 a Marzo del 2012.

Participantes:

- ✓ Br. Héctor Danilo Vanegas Bostrom.
- ✓ Br. Meyling Anielka Barreda Vásquez
- ✓ Br. Nahúm Abdías Urrutia Ramírez.

Dado en la ciudad de Estelí a los veinte días del mes de octubre del año dos mil doce.

Atentamente:

  
**Wilber A. Hernández López**  
Recursos Humanos



## **Dedicatoria**

✓ Meyling Anielka Barreda Vásquez

A Dios primeramente por haberme dado la sabiduría necesaria para terminar mi carrera y saber aprovecharla al máximo.

A mis padres les dedico este trabajo como muestra de agradecimiento por sus sacrificios y por ser mis guías en toda esta labor y apoyarme incondicionalmente en todo lo que necesite. A mi abuela que siempre me motivo a superarme. Gracias Dios que me regalo unos padres como los que yo tengo los amo.

✓ Héctor Danilo Vanegas Bostrom

Ante todo a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud, perseverancia, paciencia y fuerza para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, motivación y guía para hacerme una persona de bien, pero más que nada, por su amor y perseverancia.

A mi abuela por ser el pilar de mi hogar que con su ejemplo de esfuerzo, trabajo y lucha constante ha logrado mantener unida su familia guiándonos por el buen camino con su amor, apoyo y comprensión.

✓ Nahúm Abdías Urrutia Ramírez.

Dedico todo mi esfuerzo a Dios, fuente de vida y sabiduría, quien me ha guiado por el sendero de la vida, iluminándome y fortaleciéndome día a día para seguir adelante y poder cumplir con mis metas

A mis abuelos, Agustín Ramírez Vaca y Estela Gonzales Tercero (q.e.d), que con sus ejemplos de vida hicieron que me esforzara cada día para no fallarles y culminar hoy día con uno de mis sueños.

A mi madre Estela del Rosario Ramírez González, quien ha estado conmigo a lo largo de este camino, brindándome su apoyo incondicional, amor y confianza, por creer en mí y respetar mis decisiones, porque el orgullo que siente por mí me motivo a seguir adelante para no defraudarla.

A mi hermano Marvin Josué Gonzales Ramírez, quien siempre me alentó a no dejarme vencer por nada, porque me enseñó que los sacrificios tienen su recompensa y que todo llega en el momento preciso.

A mis amigos/as, por acompañarme en todo momento, especialmente a mis compañeros de tesina Héctor y Meyling quienes me han animado a seguir en este proceso que hoy finaliza.

A mi tutor Ing. José Manuel Poveda Ruiz, por guiarnos con paciencia y dedicación durante la elaboración de este trabajo.

## **Agradecimiento**

- ✓ Meyling Anielka Barreda Vásquez.

En primer lugar a Dios porque sin él ningún logro hubiese sido posible, por ser mi luz a seguir en todo momento.

A mis padres Julia Del Carmen Vásquez y Ernesto José Barreda Altamirano por su esfuerzo y comprensión que han creado a una hija con excelentes valores y me han impulsado a salir adelante y luchar por mis sueños.

A Plasencia Cigars, Al Lic. Néstor Andrés, Ing. Bosco Miranda, y todas las personas que laboran en esta empresa y que nos ayudó enormemente para que la realización de nuestro estudio fuese posible. A nuestro Tutor José Manuel Poveda Ruiz que nos regaló de su tiempo para asesorarnos en nuestro estudio. A mis compañeros de equipo Nahúm Urrutia Ramírez y Héctor Danilo Vanegas Bostrom por su entrega y dedicación.

- ✓ Héctor Danilo Vanegas Bostrom

Agradezco a la Universidad Nacional de Ingeniería y sus docentes por haberme abierto las puertas del recinto e impartido su sabiduría instruyéndome para un mejor futuro. A mis compañeros de tesina Meyling Barreda Vásquez y Nahúm Urrutia Ramírez pues juntos formamos un buen grupo de estudio, compañerismo y apoyo.

✓ Nahúm Abdías Urrutia Ramírez.

A Dios, quien siempre me acompaña a mí y a los míos, bendiciéndonos cada día y sobretodo acompañándonos en los momentos más difíciles de nuestras vidas. A mi abuelo Agustín Ramírez Vaca, pilar de la familia quien con su ejemplo de superación me ha enseñado a no dejarme vencer por nada, y ha sabido sobreponerse a los golpes de la vida.

A mi abuela Estela Gonzales Tercero (q.e.d), quien se convirtió en mi fuente de inspiración, quien con sus enseñanzas me inculco el amor a lo que hago y es por ello que puedo afirmar que desde donde nos ve está muy feliz y orgulloso de que hoy su nieto termina este ciclo. A mi madre, muchas gracias por estar conmigo siempre, por esforzarse para que a mí ni a mi hermano nos faltara nada, gracias por fomentar en mí el deseo de superación cada día, por enseñarme a valorar que en la vida lo primordial es la familia; no me alcanzara la vida para agradecerle todo lo que hace por mí.

A mi hermano, por ser mi motivación, mi apoyo y mi cómplice, al verlo sé que debo esmerarme y salir adelante para que él se sepa que hizo de mí un hombre de bien.

A mi segunda madre Gilda Silvana Ramírez, por su apoyo incondicional, por depositar en mí la confianza y el afecto necesario para que hoy culmine este ciclo y sobre todo gracias por estar siempre que la necesito.

A mis amigos/as y compañeros de tesina, gracias por ser mis acompañantes en este proceso que hoy culminamos de manera satisfactoria, gracias por todo



## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo fue elaborado en Plasencia Cigars una prestigiosa empresa tabacalera ubicada en Estelí, su contenido presenta primeramente un diagnóstico empresarial realizado con el único fin de analizar los puntos débiles que estaban impidiendo que la empresa prosperara adecuadamente seguido de un plan estratégico el cual ayudará a que Plasencia se proyecte en un futuro con objetivos, metas y estrategias alcanzadas. Para la elaboración de este trabajo se realizó una entrevista a los señores responsables de cada área, con el objetivo de conocer el funcionamiento de cada una de las mismas, a fin de identificar cada una de las fortalezas y debilidades, así mismo darle seguimiento a las actividades que conlleven al mejoramiento y desarrollo de la empresa. Dicho estudio se realiza por la necesidad de contar con información que permita conocer el crecimiento de la empresa en los últimos años.

Por otra parte con este trabajo se pretende fortalecer las diferentes áreas que mantienen a la empresa funcionando, para así buscar soluciones a la problemática encontrada durante el análisis realizado, es por ello que para lograrlo se necesita la aplicación inmediata del plan estratégico donde se consolidan los pilares fundamentales a través de las diferentes estrategias planteadas de acuerdo a cada objetivo estratégico, manteniendo a Plasencia con el prestigio que la caracteriza como la líder en su ramo.

## Tabla de contenido

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>13</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
	OBJETIVO GENERAL .....	
	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	
<b>III.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>15</b>
<b>IV.</b>	<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>16</b>
<b>V.</b>	<b>I CAPITULO DIAGNOSTICO EMPRESARIAL</b>	
	I GENERALIDADES DE NEGOCIO	
a.	<i>Un poco de historia .....</i>	<i>18</i>
b.	<i>Sus puros y productos</i>	
	i. <i>Puros Plascencia.....</i>	<i>19</i>
	ii. <i>Diferentes tipos de productos .....</i>	<i>20</i>
	iii. <i>Principales proveedores .....</i>	<i>20-21</i>
	iv. <i>Compradores .....</i>	<i>21-22</i>
	v. <i>Segmento a los que atiende.....</i>	<i>22</i>
	vi. <i>Mecanismo para utilización de materia prima .....</i>	<i>22-23</i>
c.	<i>Producción .....</i>	<i>23-26</i>
	i. <i>Higiene y salud.....</i>	<i>27</i>
d.	<i>Administración y personal</i>	
	i. <i>Estructura organizacional.....</i>	<i>27-29</i>
	ii. <i>Políticas procesos y reglas .....</i>	<i>29</i>
e.	<i>Resultados recientes</i>	
	i. <i>Lugar que ocupa en el mercado.....</i>	<i>30</i>
	ii. <i>Competencia.....</i>	<i>30</i>
	iii. <i>Tipo de publicidad.....</i>	<i>30</i>
f.	<i>El futuro</i>	
	i. <i>Nuevos productos y mercados.....</i>	<i>31</i>
	II SECCIÓN ANALÍTICA .....	
a.	<i>Costos.....</i>	<i>31-32</i>
b.	<i>Créditos .....</i>	<i>32</i>
c.	<i>Canales de distribución .....</i>	<i>32-33</i>
d.	<i>Fijación de precios .....</i>	<i>33</i>
e.	<i>Misión y Visión .....</i>	<i>33</i>
f.	<i>Generalidades de Planeación Estratégica .....</i>	<i>33</i>
g.	<i>Política de Incentivo.....</i>	<i>34</i>
h.	<i>Proceso de mejora continua e innovación.....</i>	<i>34</i>

i.	<i>Ambiente Laboral</i> .....	34
j.	<i>Almacenamiento</i> .....	35
k.	<i>Publicidad y Promoción</i> .....	35
l.	<i>Aspectos Legales</i> .....	35
m.	<i>Atención al cliente</i> .....	35
III	RESULTADOS .....	
a.	<i>Análisis foda</i> .....	36-37
<b>VI.</b>	<b>SEGUNDO CAPITULO PLAN ESTRATEGICO</b>	
I	ENFOQUE METODOLÓGICO .....	39
II	PRIMER PRINCIPIO ¿DÓNDE ESTAMOS? .....	40
a.	<i>Aplicación de las cinco fuerzas de porter</i> .....	41
III	SEGUNDO PRINCIPIO ¿ADÓNDE QUEREMOS IR?	
a.	<i>Misión organizacional</i> .....	44
b.	<i>Visión organizacional</i> .....	45
c.	<i>Objetivo estratégico</i> .....	45-46
IV	TERCER PRINCIPIO	
a.	<i>Formulación de estrategias para objetivos estratégicos</i> .....	47-49
V	CUARTO PRINCIPIO ¿CÓMO ASEGURARNOS LLEGAR ALLÁ?	
a.	<i>Definición de resultados finales, intermedios, indicadores y medios de verificación</i> .....	49-56
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>57</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>58</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>59</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>60-76</b>
	<b>Índice de figuras</b>	
<b>XI.</b>	<b>FIGURA 1 TIPOS DE PUROS</b> .....	<b>20</b>
<b>XII.</b>	<b>FIGURA 2 LISTA DE PROVEEDORES</b> .....	<b>21</b>
<b>XIII.</b>	<b>FIGURA 3 ORGANIGRAMA</b> .....	<b>27</b>
<b>XIV.</b>	<b>FIGURA 4 ORGANIGRAMA</b> .....	<b>28</b>
<b>XV.</b>	<b>FIGURA 5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>40</b>
<b>XVI.</b>	<b>FIGURA 6 CINCO FUERZAS DE PORTER</b> .....	<b>41</b>
	<b>Índice de Anexos</b>	
<b>XVII.</b>	<b>ENCUESTA ADMINISTRADOR DE PLASENCIA (GERARDO ORTIZ)</b> .....	<b>61-64</b>
<b>XVIII.</b>	<b>ENCUESTA ARSENIO LÓPEZ (CONTADOR)</b> .....	<b>65</b>
<b>XIX.</b>	<b>ENCUESTA BOSCO MIRANDA (RESPONSABLE PRE INDUSTRIA E INDUSTRIA )</b> .....	<b>66-67</b>
<b>XX.</b>	<b>GLOSARIO DE JEREGAS DE PUROS (INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SEÑOR BOANERGE MAIRENA RESPONSABLE DE BODEGA)</b> .....	<b>67-70</b>

## Índice de tablas

XXI.	TABLA 1.....	45-46
XXII.	TABLA 2.....	50
XXIII.	TABLA 3.....	51
XXIV.	TABLA 4.....	52
XXV.	TABLA 5.....	53
XXVI.	TABLA 6.....	54
XXVII.	TABLA 7.....	55
XXVIII.	TABLA 8.....	56

## **Introducción**

Nicaragua es un país de origen productivo agrícola que se enfrenta día a día a un mundo cada vez más competitivo; en las últimas décadas nuestro país ha sobresalido en cuanto a la producción y exportación de tabaco de primera calidad aprovechando las oportunidades que se presentan para incursionar al mercado tanto nacional como internacional.

La empresa tabacalera Plasencia Cigars es uno de los fabricantes de puros con mayor auge a nivel mundial, ubicado de la escuela normal 200 metros al norte en la ciudad de Estelí, Nicaragua, fue creada en 1960 y se dedica al negocio de la industria tabacalera tanto en la comercialización y producción de sus propios productos así como proveedor de materia prima para la variedad de empresas que se dedican a la producción en este sector. Actualmente la firma tabacalera incursionó en el mercado internacional con la producción de puros de tabaco orgánico los cuales han logrado una buena aceptación.

A través de nuestra investigación les proponemos la elaboración de un Plan Estratégico contando primeramente con un diagnóstico empresarial, esto con el objetivo de ayudar a cumplir con las metas y objetivos que se plantee dicha empresa dando el resultado que esta necesita para ser la número uno en el mercado.

Dicho documento viene estructurado con un Estudio diagnóstico el cual se traza al inicio de la presente tesina; luego se detalla el Plan Estratégico con mira a 5 años a partir de su implementación, para que con este, la empresa pueda verse en un futuro con capacidad competitiva en el mercado internacional y una oferta variable en la presentación de sus productos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Proponer un plan estratégico para el periodo del 2013- 2018 para la empresa “PLASENCIA CIGARS S.A”

### **Objetivos Específicos:**

- ✚ Realizar un diagnóstico de la situación actual en la empresa considerando las fuentes documentales y perspectivas de los diferentes actores.
- ✚ Definir estrategias específicas y actividades que permitan enfocar los esfuerzos en posicionar la empresa en el mercado y alcanzar la rentabilidad esperada.
- ✚ Establecer los principales programas en cada una de las áreas de la empresa, que permitan optimizar el funcionamiento de las mismas.

## **Antecedentes**

La familia Plasencia se ha dedicado por cinco generaciones a la producción y cultivo de tabaco de primera calidad , caracterizándose por ser gente que conoce muy bien el secreto de la sepa , el suelo y la hoja de tabaco , quienes han sabido aprovechar este conocimiento para crear puros que son simplemente los mejores en cuanto a sabor, textura y calidad. El nombre Plasencia goza de un gran prestigio por parte de la producción de hoja de tabaco ya que es vendida a grandes compañías famosas en el mundo entero como lo son: Davidoff, general Cigars y Altadis entre otras.

Actualmente cuenta con un plan estratégico el cual desde hace unos cuatros o cinco años se ha estado elaborando anualmente donde se plantea los objetivos y metas de acorde a las necesidades que se presentan. Según un diagnóstico industrial elaborado el año 2006 por estudiantes de la UNI-RUPACS logró detallar las áreas críticas que estaban afectando en ese entonces a la empresa, este estudio nos sirvió de base para encontrar la problemática que estaba haciendo que Plasencia se estancará y no progresará ya que la mala estructuración de la empresa impide que el trabajo sea cien por ciento productivo por lo que creemos que proponer un plan estratégico mejorado guiará a la empresa hacia un rendimiento óptimo de sus activos.

También se han realizado trabajos enfocados a normas de consumo, registro de rendimiento en el consumo de capa, se han elaborado formatos de controles de producción y creación de registro de archivos a los cuales no hay acceso por poseer información relevante y única.

## **Justificación**

La creación de un plan estratégico es de vital importancia para que permita a Plasencia establecerse como la numero uno en el mercado nacional e internacional; al ponerlo en práctica a la brevedad posible se incrementara la producción, ventas, optimización de recursos y así reducirán costos. Es por ello que se pretende elaborar una propuesta para el periodo 2013-2018 dicho plan contribuirá al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos que la organización se plantee.

Un buen funcionamiento de la organización se manifiesta en la calidad de los productos ofertados, es por ello que la aplicación de esta propuesta tiene como principal beneficio la definición de sus objetivos estratégicos así como sus estrategias corporativas, las que se enfocaran a las necesidades que la organización tiene para poder satisfacer la demanda del mercado, pero sobre todo qué proceso seguir para ser eficaz en la toma de decisiones y así satisfacer la demanda.



## I Capítulo

### Diagnóstico Empresarial



El presente estudio tiene como objetivo primordial analizar el comportamiento de todas las áreas funcionales de la empresa, dando como resultado los puntos débiles en los que tenemos que trabajar para que la empresa logre alcanzar resultados óptimos que beneficien tanto a ella como a los trabajadores.

Como objetivos del primer capítulo tenemos:

- ✚ Determinar las generalidades del modelo de negocio.
- ✚ Determinar las áreas críticas que afectan el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- ✚ Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

## **I. Generalidades del modelo de negocio.**

### **a) Un poco de Historia**

Plasencia Cigars fue creada en 1960 como una idea del señor Néstor Plasencia que es dedicarse a la producción y comercialización de tabaco en rama de calidad, como proveedor de materia prima para las demás empresas que se dedican a la producción y elaboración de puros para satisfacer las demandas del mercado también se tuvo la idea de incursionar un nuevo producto como es el tabaco orgánico que ha dado renombre a dicho grupo debido a que son los únicos que elaboran puros orgánicos en el mundo. Plasencia está produciendo puros de tabaco orgánico, los que han logrado buena aceptación en el mercado internacional, informaron representantes de la compañía.

La marca Plasencia hizo un tributo a nuestros aborígenes ya que ellos fueron los primeros en conocer el sabor original conocieron la autenticidad de tabaco tales como el aroma, sabor, color y textura. Hoy en día, la producción de reserva orgánica ha alcanzado una aceptación sin precedente en los mercados de Estados Unidos, Japón y Grecia, entre otros, sin pasar por alto lo que se comercializa a nivel nacional. Plasencia afirmó que, a pesar de que se trata de una producción limitada para un consumidor selecto, tomando en cuenta la calidad del mismo, la confección de puros orgánicos se ha venido incrementando paulatinamente y ya están fabricando medio millón de unidades al año.

## **b) Sus Productos y mercado.**

### **i. Puros Plasencia.**

Procedente de las Islas Canarias, especialmente de la Gomera, España, los primeros productores de tabaco de la familia Plasencia se establecieron en Cuba, en 1898, dando inicio a una prolongada actividad tabacalera, que hasta el día de hoy continúa, con unas expectativas muy grandes en lo que al futuro de las mismas se refiere.

El grupo Plasencia tiene fábricas en Nicaragua, Honduras y Brasil donde desde hace muchos años se dedica a trabajar en tres áreas fundamentales del tabaco; cosecha agrícola (siembra y cultivo de tabaco), pre industria (añejamiento y selección de hojas por calidades) e industria (confección y elaboración de puros para la exportación).

En Nicaragua, el grupo Plasencia brinda empleo directo a más de cinco mil personas en los departamentos de Estelí y Nueva Segovia, considerada una importante fuente de trabajo para la región. La empresa en los últimos años ha ido creciendo al igual que su lista de compradores y proveedores por lo que se ve en la necesidad de expandir sus mercados con una variedad de productos

## ii. Diferentes tipos de productos.

Plasencia Cigars trabaja de acuerdo a la solicitud de sus clientes que son los dueños de las diferentes líneas que producen excepto la línea de los puros orgánicos; tales como:



Fig.1 Tipos de puros

## iii. Principales proveedores.

Siempre para cada material, materia prima o insumos se deben tener como mínimo tres o cuatro proveedores esto con el fin de ver la mejor oferta de cada uno tomando en cuenta los factores de precio, calidad y entrega.

Para un mejor control de los servicios que ofrece cada proveedor se debe realizar una evaluación periódica a los proveedores a fin de determinar si, en base a la evaluación continua, deben llevarse a cabo cambios en sus categorías.

El sistema de crédito que ofrecen los proveedores es a plazo de 15 o 30 días esto va dependiendo del proveedor, por lo general la mayoría de proveedores trabajan a un sistema de crédito de 30 días.

Los proveedores se seleccionan de acuerdo a la calidad del material suministrado, tiempo de crédito, precios, descuentos y entrega de los mismos, en muchas empresas existen proveedores que tienen más de 4 años esto porque siempre son proveedores competitivos en el mercado. Tienen una lista de proveedores de Zonas Francas a los que no se les paga impuesto y se renueva anualmente.



Fig. 2 Lista Proveedores

#### iv. Compradores.

Plasencia afirmó que, a pesar de que se trata de una producción limitada para un público consumidor selecto, tomando en cuenta la calidad del mismo, la confección de puros orgánicos se ha venido incrementando paulatinamente y ya están fabricando más de medio millón de unidades al año.

Tours adentro de la fábrica ofrecida a compradores extranjeros es la estrategia utilizada para mercadear el producto y crear una red para atraer compradores y así aumentar la lista de clientes que es lo que le conviene a la compañía para generar ganancias, escalar hacia el éxito y ganar prestigio.

**v. Segmentos a los que atiende.**

El porcentaje de las ventas que corresponden a las exportaciones son el 100%, se exporta a EE.UU., España, Italia, Francia, Grecia, Alemania-Bélgica, Suiza, Luxemburgo, Portugal, Japón, Medio Oriente- Líbano, Israel. América del Sur- Perú Argentina, Las metas de Venta son de \$ 6, 117,000.00, La demanda para el próximo año se basan en las compras y pedidos del año anterior.

**vi. Mecanismo para la utilización de materia prima.**

Primeramente se recepciona el tabaco de la finca, para almacenarlo en un área diseñada especialmente para procesar el tabaco ya que pasa por un proceso de curación, fermentación y secado el que posteriormente pasa al área de producción para la elaboración de los puros.

Como se trabaja con tabaco nunca se pierde la materia prima ya que los sobrantes se reutilizan en la elaboración de otra variedad de puros, por ejemplo puros de picadura.

La materia prima como es el tabaco se procesa en un área específicamente diseñada para ellos el cual es acomodado sobre polines de madera para evitar la humedad, suciedad, moho y alta temperatura. La cantidad optima de las materias primas se debe establecer de acuerdo a la demanda de los pedidos para manejar un stock ideal

Las pérdidas por mal almacenamiento, se dan por descuido del personal a cargo; por inventarios mal revisados, información tardía, atraso en los envíos de pedidos por mala coordinación y deficiencia en el manejo de la información. Las existencias de materia prima se registran de acuerdo a la familia de productos o por tipos los cuales se digitan en kardex manuales, electrónicamente, en

registros de entradas y salidas, consumo, traslado, proceso de producción y otros.

A través de una solicitud la cual genera una orden de compra, dicha solicitud se hace cuando tenemos pocas materias prima o suministros en stock, que mientras las demandas crecen debemos incrementar nuestras compras para poder cumplir con nuestros clientes.

### **c) Producción.**

La empresa cosecha aproximadamente 20 mil quintales de tabaco y exporta alrededor de ocho millones de puros a diferentes partes del mundo. No se trabaja con maquinarias ya que la elaboración del puro se hace totalmente a mano solo se utilizan equipos para el enálage y revisión de la calidad.

Plasencia S.A para la distribución de sus productos utiliza transporte privado para llevar los pedidos en tiempo y forma adecuada. La producción se realiza de manera diaria ya que los pedidos se efectúan cada mes.

A continuación se detalla los pasos a seguir para la elaboración del puro.

### **Procesos productivos**

#### **Primer proceso:**

Preparar la tierra para germinar la semilla: Este proceso es el inicio de la etapa de cambio que se le hace al tabaco este proceso consiste en depositar las semillas en lotes junto a una serie de fertilizantes naturales tales como aserrín, lombrices de humo y bagazo de arroz este proceso dura aproximadamente 2 meses.

En este proceso también se cura la tierra con carbendazim mas abono se riegan con una regadera y estas semillas germinan en un periodo de 7 a 8 días, después del mes o cuarenta y cinco días las pequeñas plantas de tabaco se trasplantan a las bandejas oficiales con 72 orificios cada planta se deposita en

cada orificio de la bandeja se riegan 2 veces al día se podan posibles chotes nuevos y se fertilizan.

**Segundo Proceso:**

Después de 90 días las plantas se trasladan a campo abierto en el cual se preparan lotes con 2 pases de arena graola ramplón se incorpora harina de algodón todo esto para que la planta tenga la facilidad de fortalecerse y tener un buen crecimiento.

El terreno está listo en 3 meses cada 45cm entre planta y planta y 1.20 entre surco y surco. En este proceso la planta ya va desinfectada cuando ya esté trasplantada se hecha fertilizante en cada surco y se fumiga entre 4 y 8 días para riego vivo a los 15 días de trasplantada la planta empieza su primera fertilización que se llama “tapado de uña” (este proceso consiste en dar a la tierra nutrientes necesarios para el buen crecimiento de la planta) donde se le quitan las primera tres hojas de la planta se riega y se realiza el levantado de cantera y se tira el riego minado y Se desarrolla las fertilizaciones foliares para proteger las plantas.

**Tercer Proceso:**

El tabaco se cosecha los 70 días, el primer corte es de abajo hacia arriba cada corte es de 3 hojas y la planta posee un aproximado de 16 a 19 hojas después de 7 días del primer corte es el segundo corte ahora se va al proceso de fermentación, este está curado entre 45 y 50 días y se fija el color y el secado de vena a base de carbón, después se procede a la zafadura donde se sacan 2 moños de 160 libras dependiendo del corte por su grosor luego se realiza la venta de materia prima para mejorar el control del tabaco se baja la humedad de la hoja a 16 a 20%.



#### **Cuarto proceso:**

Recepción del tabaco con el número de remisión detalle de corte, nombre de la finca proveniente y variedad y a la par detalle (peso por cada bulto) todo esto pasa por chequeo firmado y revisado por aduana para comprobar el peso se recepciona por corte y se aplica un porcentaje del 10% de humedad ya terminado todo esto se conforman los pilones que cada pilón posee de 3000 a 4000 libras cada pilón está almacenado y posee hoja de vida que esta contiene fecha, temperatura, horas de vida, corte, variedad. Cuando entra con una humedad al galerón depende del virado se le da una temperatura de 120 grados cada 7 días cada virado se realiza en un lapso de 1 mes en total 3 viradas, el objetivo de virar los pilones es para oxigenar mejorar la fermentación y la uniformidad del color. La fermentación de cada pilón dura 4 meses.

#### **Quinto proceso:**

Adicionar humedad para la segunda fermentación se le da 14% de humedad se moja, se abre, se escoge por calidad y textura, pasa de ser corte a ser hijos y se divide en seco, vicio, ligero, sano, medio sano, tripa fina, tripa gruesa y un bote en rama luego se hacen moños de 20 a 35 hojas por cada moño cada moño se deja 4 meses más para procesar. En este proceso el tabaco tiene que tener el 26% de humedad ya que desde el inicio hasta el final son 12 meses de fermentación luego se despallilla se saca textura y calidad "a"=exportación "b"=consumo "c"=exportación. Se manda a orear al área de secado para sacar la humedad del 13% se saca a base de gas y aparatos eléctricos. Se empacan a 120 libras por clase y calidad, se añejan por 2 o 4 años dependiendo de la necesidad entre más añejado más sabor.

**Sexto proceso:**

La tripa se clasifica seco (combustión), viso (sabor) y ligero (fortaleza). Dentro de la fermentación aplicamos insecticida (pibutrin) fumigaciones ambientales cada 15 días para evitar el deterioro de que el gorgojo lo contamine. Cada 2 meses para productos terminados en fermentación con pastillas de curar frijoles.

**Séptimo proceso:**

En la capa: son 4 escogidas a los primeros 4 meses humectamos y mandamos a escogida que estos se hacen libras procesadas por mujer, se moñan y se regresan a pilón de 110 a 116% de humedad para virarlos de 7 a 8 días. Las primeras 5 viradas se hacen en 4 meses después se vuelve a humectar y se manda a escogida donde se saca la primera cavidad en esta se saca capa, XL, banda, media y tripa y luego regresa por calidad y textura a fermentar y conformar pilones por otros 4 meses.

Luego de un año otra nueva escogida se humecta y se saca la segunda calidad donde se sacan los primeros puros después se le saca colores después la textura seco de capa donde predominan los rosados claros y oscuros luego se saca la textura viso donde predominan los colorados claros y oscuros.

Cuando el color no está uniforme en una hoja se regresan para conformar pilones y se repite el proceso y se guarda en una bodega de suministro para rezago de capa donde se le quita el 100% y se le deja la banda, se almacena en un freezer por marca de 14 a 16 meses en proceso.

**Octavo proceso:**

Producto terminado la distribución depende de la marca, de la preparación de materia prima para tripa después pasa a ventana y de ventana a fabricación donde no se aplican colores artificiales. La distribución del puro depende del centro de calidad donde se le da un toque y se revisa cada puro luego se pasa al almacén de puro y se le da un secado para luego pasar a empaque.

**i. Higiene y Salud**

En cuanto a higiene y salud la empresa Plasencia da a todos sus empleados un seguro para salud además de prestar las excelentes condiciones higiénicas sanitarias en sus instalaciones. Claro está que el riesgo de ocurrir accidentes ocupacionales existe ya que el trabajo es manual y utilizan equipos filosos por lo que se toman medidas necesarias y cada área cuenta con un botiquín de primeros auxilios en caso de que esto suceda.

**d) Administración y personal**

**i. Estructura organizacional**

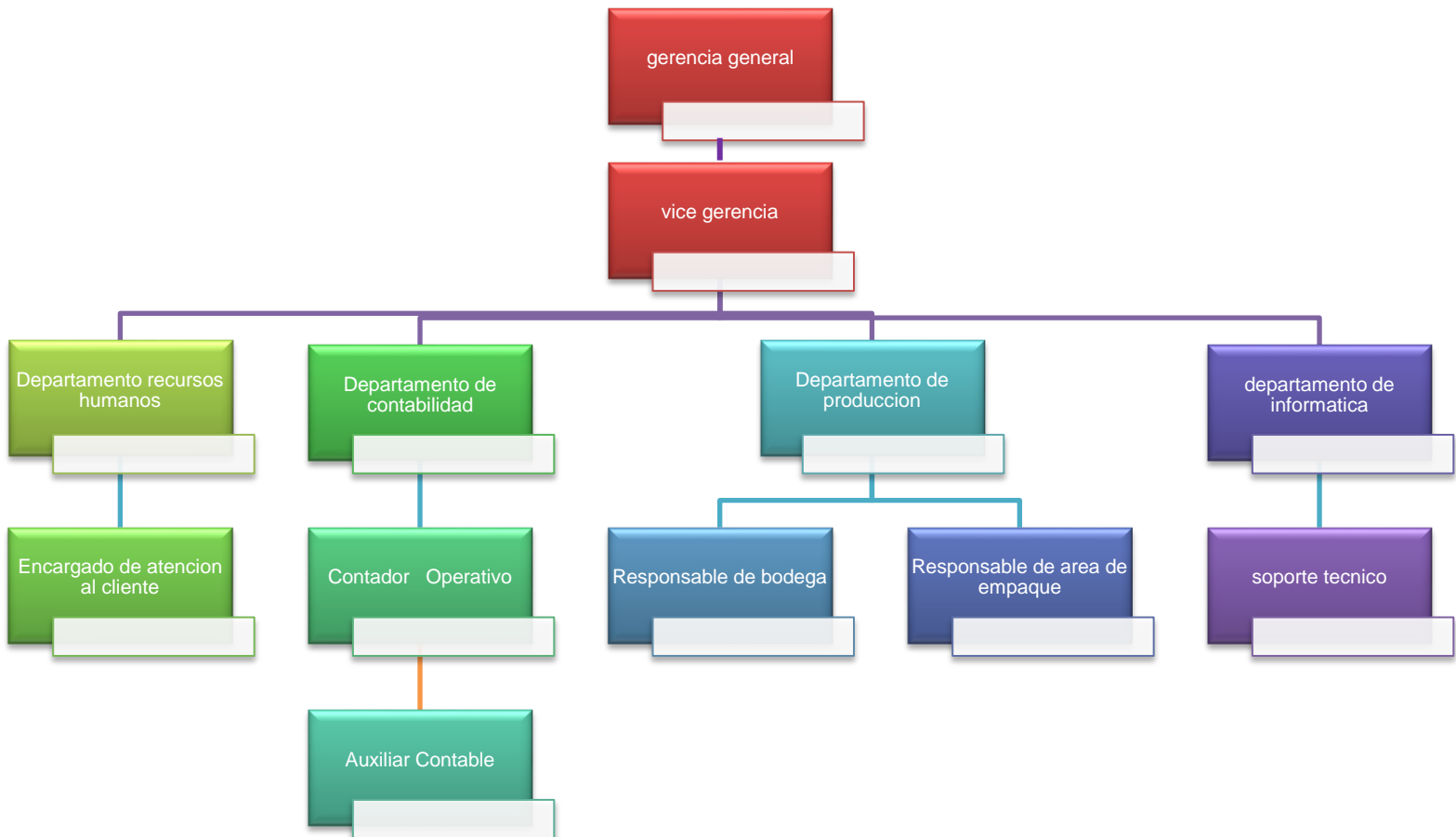


Fig. 3 Organigrama

En el siguiente organigrama podemos observar de una manera detallada la estructura de la empresa, en la cual no se plasma de manera detallada el personal y su cargo específico en la organización por lo cual planteamos una nueva propuesta mejorada tomando como base el organigrama actual el cual diseñamos para un mejor entendimiento de las funciones que realizan tanto empleados como empleadores.

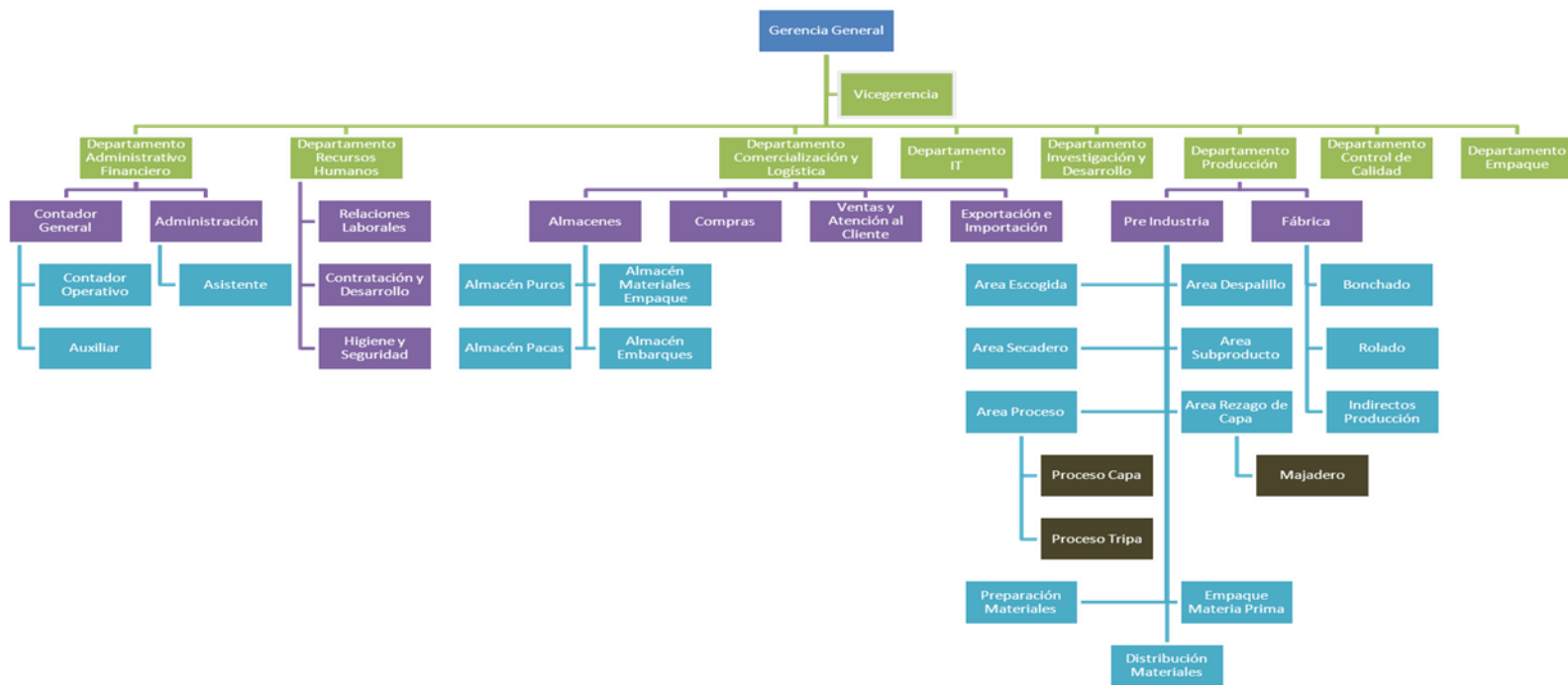


Fig. 4 Organigrama

## **Misión.**

La Empresa Plasencia S A creada para la producción de tabaco de calidad, como proveedor de materia prima a las empresa que se dedican a la producción y exportación de puros para satisfacer la demanda internacional, a la vez contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los productores proporcionando fuentes de empleo y financiamiento para dicha producción.

## **Visión.**

La empresa Plasencia S A tiene como visión ser una empresa líder en la producción de tabaco en rama, utilizando tecnología de punta, ofertando materia prima de calidad competitiva que le permita expandirse a los mercados que en la actualidad no ha incursionado.

### **ii. Políticas, Procedimientos y Reglas**

En cuanto a políticas se refiere Plasencia no tiene nada escrito pero si las hay, entre las pocas que nos pudieron decir están: La de restricción del personal no autorizado para pasar a algunas áreas como lo es el área de administración y el área de contabilidad ya que en dichas áreas se encuentra información confidencial que no todo el personal debe conocer y tener acceso a ella.

Otra política es capacitar al personal que corresponde en técnicas de atención de público.

El personal goza de todos los beneficios exigidos por la ley y de otros que brinda la empresa,

Se capacita, incentiva, motiva, se satisfacen las necesidades económicas y sociales del personal para obtener mejores resultados en la empresa.

Se les da la oportunidad al personal a cambiarse de área para aprender otra oficio.

No existen grupos informales en la empresa.

**e) Resultados recientes**

**i. Lugar que ocupa en el mercado:**

Actualmente esta empresa ocupa el tercer lugar en el mercado de fábricas de puros. Es una de las compañías con mayor auge en el territorio norteño ya que cuenta con personal altamente capacitado.

**ii. Competencias:**

La Natsa (1° lugar entre las empresas tabacaleras)

DrewState (2°)

Pero para nosotros su mayor competencia es superarse ella misma y convertirse en la empresa tabacalera número 1 en todo el territorio nacional.

La ventaja que esta compañía posee sobre las demás es que es la única en fabricar puros orgánicos de una excelente calidad y esa es su marca privada.

**iii. Tipo de publicidad:**

No existe un tipo de publicidad formal ya que cada cliente se encarga de promover y vender el producto como ellos lo deseen siempre y cuando el nombre de Plasencia en los productos o puros no varíen ya que las marcas son privadas, además que la compañía no cuenta con capital disponible para su propia promoción y publicidad.

**f) El futuro**

**i. Nuevos productos y mercado:**

El nuevo producto es la fabricación de puros orgánicos de una alta calidad a muy buen precio y lo mejor que esa es de la propia empresa por lo que ayudara a Plasencia Cigars S.A a incursionarse al mercado y ocupar un lugar importante en el comercio y le permitirá alcanzar sus propias metas y objetivos a largo plazo.

**II. Sección analítica**

**a) Costos**

El gerente de la empresa está directamente comprometido a revisar y dar respuesta en la reducción de costo en coordinación con el contador general. La empresa tiene sus cuentas bancarias propias aparte de las del propietario lo que permite tener claro los movimientos de las cuentas de la empresa. Los costos son manejados a detalle lo que permite tomar decisiones en las diferentes áreas. Cuentan con tres auxiliares contable y un contador operativo para procesar la información.

El sistema contable instalado está muy defesado ya que no se pude tener datos concretos hasta el cierre de mes. Algunas áreas transmiten la información con retraso lo que ocasiona pérdida de tiempo para procesar la información al cierre de mes. A diferencia de los gastos, los costos, por ejemplo de compra de materias primas, generarán probablemente un ingreso en el futuro al ser transformados y vendidos como producto terminado. El contador general es el encargado de realizar los análisis de costo, beneficio. El encargado de reducción de los costos es el dueño, gerente y contador. Las cuentas se registran de acuerdo a la actividad que se realiza en la empresa, por ejemplo: si es movimiento de Administración se contabiliza a gastos de administración, si el moviendo es de gastos de venta se manda a gastos de venta y si es de producción se registra a producción.

Los costos se registran dependiendo del proceso que se esté realizando por ejemplo: Producción en proceso y después se traslada a costo de producto terminado. Los registros se llevan manuales con la ayuda de computadoras y en un sistema computarizado, la información se obtiene al cierre de cada mes. Si se generan informes cada semana y cada cierre de mes. Tienen un departamento, llevan sus registros contables bien definidos, cuentan con el apoyo de auxiliares contables. Los registros contables se llevan independientes. No se paga IVA ya que trabajan bajo el régimen de zonas francas y por la ley están excepto de impuesto. Se lleva un registro semanal de cuentas por cobrar semanalmente. Tienen proveedores de Zona Franca a los que no se les paga impuesto y se renuevan anualmente. Llevan registros contables como Libro diario, Libro mayor, Egresos, Ingresos, Comprobantes de diarios, Entradas y Salidas de inventario, Control de ventas y Control de pedidos.

#### **b) Créditos**

No se cobran intereses por ventas al crédito lo que garantiza mantener la clientela. Existe control en el área de facturación ya que se trabaja con facturas oficiales enumeradas y se documenta con un vale de salida de inventario. Se trabaja con compañías afiliadas al mismo grupo. Uno de los mecanismos para otorgar el crédito es que cuando el cliente es nuevo se le cobra el 50% al momento de la orden y el otro 50% al entregarle el producto. Se documenta el crédito otorgado con facturas oficiales, vales de salida y después de cancelado con la colilla otorgado por el banco.

#### **c) Canales de distribución**

Para que un producto este bien atendido por las empresas establecidas los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten su productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.



El canal de distribución utilizado por Plasencia Cigars para colocar sus puros en el mercado internacional se determina –fabricante-mayorista-minorista-consumidor. Los clientes de Plasencia son los distribuidores mayoristas que suministran el producto a los vendedores minoristas y estos a su vez a los consumidores finales en sus respectivos países.

#### **d) Fijación de precios**

En cuanto a la fijación de precios ese varía de acuerdo a la marca de puro que el cliente nos solicita. Además Plasencia da solo el precio del producto y los clientes son los que deciden a qué precio lo dará en el mercado.

#### **e) Misión y Visión**

Una misión hablando empresarialmente, vendría a ser lo que hace una empresa en la actualidad por sus clientes lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quien lo va hacer.

Una visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

#### **f) Generalidades de planeación estratégica**

Consolidar los programas de venta proyectados para 2013, buscando consistentemente oportunidades en mercados actuales como no explorado (países emergentes) y clientes que estén dispuestos a pagar precio fijo. Lograr una mezcla de venta de 70/30 en volumen de venta a EEUU y Europa, haciendo énfasis en la importancia del mercado europeo para puros orgánicos. Establecida y ejecutada la estrategia de venta de puros en Nicaragua y lograr el reconocimiento de marca con puros Plasencia Reserva Orgánica. Enfocar la proyección social de la empresa hacia lo interno, que beneficie a los empleados más necesitados, incluyendo nivel educacional y a la vez fomente compromisos, lealtad y mejora del desempeño de todos los colaboradores.

### **g) Políticas de incentivos**

Cuenta con un fondo de préstamo, una oportunidad de becas para los trabajadores e hijos de trabajadores, se está capacitando a colaboradores en la brigada contra incentivos, un paquete alimenticio, un kiosco donde los trabajadores tienen el acceso de obtener sus productos alimenticios y se le deduce semanalmente. Porque las personas que trabajan se sienten satisfechas con el trabajo. Se motiva con préstamos, bonificaciones a fin de año, canastas básicas, becas a trabajadores e hijos de los trabajadores.

### **h) Proceso de mejora continua e innovación**

Entre las acciones que se realizan para mejorar la calidad del producto son: Mayores controles en la pre-Industria para que el tabaco que salga sea de óptima calidad, Mantener la calidad del producto en cuanto al manejo de liga (mezcla), Incentivar al personal para que se realice el trabajo con más efectividad. Poseen un departamento de investigación y desarrollo para la elaboración de nuevos productos.

### **i) Ambiente laboral**

El ambiente laboral es adecuado ya que existe una buena relación tanto con el empleador y el empleado desde el más alto nivel hasta el más bajo ayudando así a tener buenas relaciones interpersonales. Encontramos un ambiente agradable con un personal capacitado en el ramo que nos brindó la información necesaria y valiosa para realizar nuestro trabajo, la empresa tabacalera está muy bien estructurada su infraestructura es adecuada para este tipo de trabajo, cuenta con una muy buena luminosidad para que sus trabajadores realicen su trabajo sin pasar por percances laborales por una mala iluminación en las instalaciones , así mismo existe la temperatura y ventilación necesaria para el bienestar de los trabajadores y de la hoja del tabaco ,se cuenta con extractores de amoníaco (gas desprendido por el tabaco a la hora de estar en descomposición) además de poseer sala de juegos , comedor, baños higiénicos y bancas confortables para que los trabajadores estén más cómodos a la hora de procesar la materia prima, sala de juegos ,comedor y baños higiénicos.

### **j) Almacenamiento**

Cuenta con 2 bodegas: una bodega en las instalaciones principales en la cual se almacena la materia prima para la elaboración de los puros, esta bodega cuenta con un sistema de enfriamiento y secado para mantener la esencia del buen tabaco que aquí se guarda y otra fuera de instalación en donde se guarda la picadura la cual es base para la elaboración.

### **k) Publicidad y promoción**

En este aspecto no cuenta con suficientes fondos para la promoción y publicidad además que los tipos de puros son marcas privadas de cada cliente y él es el que decide el nombre y la publicidad adecuada para su producto.

### **l) Aspectos legales**

La empresa Plasencia Cigars es una sociedad anónima constituida bajo las leyes de país, actualmente bajo el régimen de Zona Franca y pertenece a la ANT (Asociación Nacional de Tabacaleras).

Esta empresa cumple con las normas laborales en cuanto a seguridad laboral y garantiza a sus empleados sus ingresos al seguro social nicaragüense (INSS).

### **m) Atención al cliente**

Se conoce lo que nuestros clientes piensan de nuestro producto ya que con sus pedidos están confirmando la efectividad del mismo. La filosofía de la empresa de satisfacer al cliente que ha sido la clave de su éxito ya que no se les niega las peticiones, se ha logrado crear una fábrica flexible a los requerimientos de pedidos de los clientes y en consecuencia se ha logrado ser la empresa puntera en producción de marca privada.

Se le da una buena atención a los visitantes y un tour especializado a cada parte del proceso. Se debe buscar un balance para que se satisfaga al cliente interno y también a los clientes internos (fabrica) para que se mantenga como una empresa responsable con sus compromisos adquiridos.

### **III. Resultados**

#### **a) Análisis FODA**

A continuación detallamos los compones de la matriz FODA:

##### **1. Análisis interno.**

###### **✓ Fortalezas**

Compromiso con la calidad para la materia prima, experimentada en base a los cultivos de gran calidad y así poder generar productos competitivos.

Dispone de unas excelentes condiciones agroecológicas para el cultivo de tabaco.

Mano de obra experimentada tanto para la industria como para la pre-industria.

Excelente filosofía en cuanto a la satisfacción del cliente.

Tiempos definidos y constante.

Posee marcas con galardones y reconocimientos internacionales.

Es la única fábrica que manufactura puros 100% orgánicos.

###### **✓ Debilidades**

Falta de capital para producir más.

Falta de incentivos hacia los clientes.

Mala estructuración organizacional.

## 2. Análisis externo

### ✓ Amenazas

Caídas del mercado de exportaciones de tabaco por factores externos como impuesto por parte del gobierno.

Pérdida de clientes por no satisfacer plazos de pedidos o por ofrecimientos de otras compañías.

El levantamiento de las sanciones económicas de Estados Unidos a Cuba es una posibilidad de que si se diera alteraría significativamente la estructura de las importaciones del mercado norteamericano de puros.

Lo perjudicial del consumo de puros sobre la salud humana no se ha investigado ni difundido como se hizo con los cigarrillos, pero existen estudios en el que se demuestra que es un producto nocivo para la salud que de hacerse público estaría bajando el consumo de demanda del mismo.

### ✓ Oportunidades

Estandarización de los procesos para las demás plantas de producción.

Lograr establecer un mejor tiempo para la entrega de productos.

Expansión de la marca Plasencia a nuevos mercados.

Reducción de costos en concepto de horas extras.

Incursionar la motivación de incentivos por producción y estimularlos de a través de reconocimiento público.

## II Capítulo:

### “Plan Estratégico”



### Introducción:

Este capítulo consiste en la elaboración de un plan estratégico, el cual servirá como un mapa para la organización, de manera que ayude a Plasencia a señalar los pasos indispensables para alcanzar sus objetivos estratégicos, metas planteadas y llevar a la empresa al punto máximo productivo.

El objetivo primordial de esta etapa consiste en “convertir los objetivos estratégicos de Plasencia en acciones a la brevedad posible.

## I. Enfoque Metodológico

En primera instancia debemos comprender y analizar por qué Plasencia Cigars necesita un Plan Estratégico, como ya quedo más que explicado en el primer capítulo con el diagnostico empresarial ya que sirve de base para la elaboración de dicho plan y partimos haciéndonos esta pregunta ¿por qué es primordial que en Plasencia Cigars se aplique un plan estratégico? Bueno está más que comprobado el por qué; ya que llevará a la empresa a una visión más estratégica y por consiguiente a la toma de decisiones óptimas y no a una decisión de momento que solo solucionará el problema a la brevedad y no de raíz.

Para la elaboración del plan estratégico nos basamos en las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA realizado en el primer capítulo que nos sirvieron como un inicio para el desarrollo del plan ya que con ello ayudara a descubrir lo mejor que la compañía tiene en cuanto a sus recursos y aclarar las ideas futuras y ponerlas en prácticas orientando metas estratégicas de cómo llegar a posicionarse mejor y llegar hacer la numero uno en el mercado.

El **enfoque metodológico** aplicado se ha fundamentado en los siguientes cuatro principios estratégicos:



Fig. 5 Planeación Estratégica

## II. Primer principio ¿Dónde estamos?

Esta es la primera etapa del proceso de planificación donde nos reunimos con todo el grupo de las diferentes áreas (área de empaque, producción, ventas, industria, pre industria) los cuales nos explicaron las dificultades y oportunidades amenazas y fortalezas que existen en la empresa.

Es por ello que se procede a analizar las posibles soluciones que se les puede presentar para mejorar la situación de la empresa.



### a. Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter

Las empresas, ya sea para progresar o mejorar necesitan, según Porter una ventaja competitiva y para llegar a tenerla deben seguir ciertos pasos a los que el mismo detallo y a los cuales el llama estrategias genéricas que son un conjunto de estrategias que promueven el desarrollo general de la empresa y estas son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Además de esto Porter nos da a conocer un modelo de reflexión aplicable en toda empresa para saber cómo está la rentabilidad de la misma. Este modelo se denomina las 5 fuerzas de Portes que se detallan a continuación:

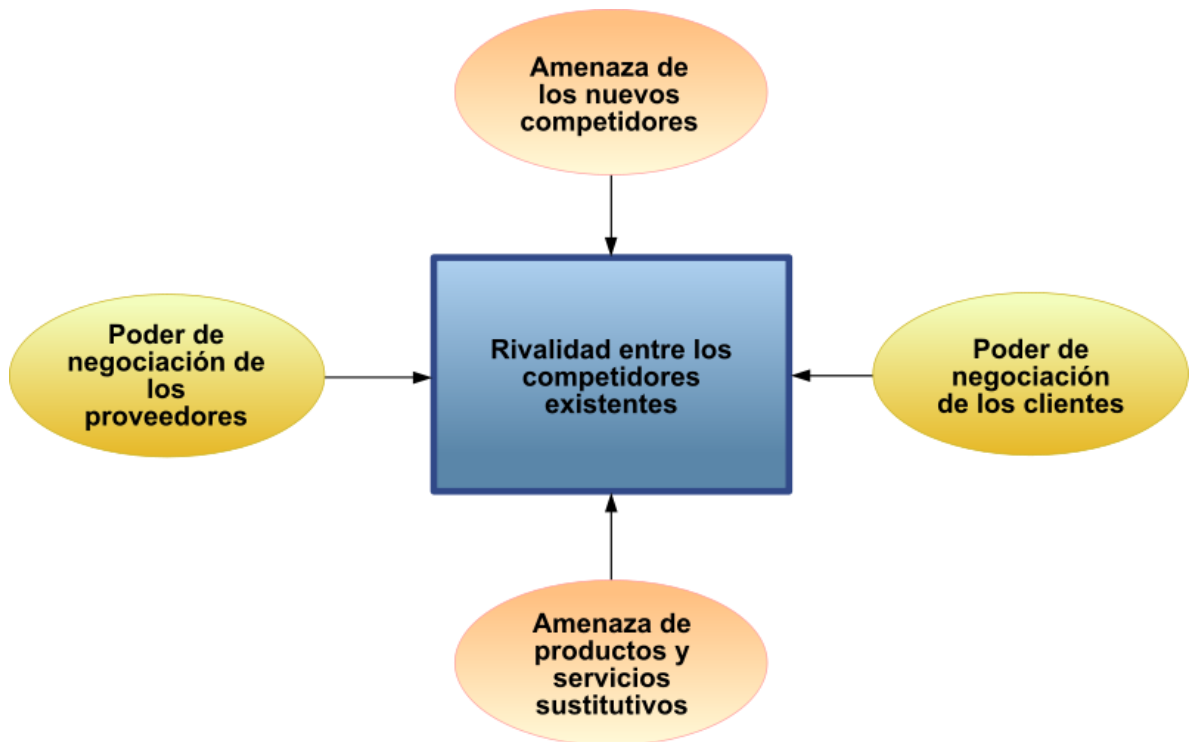


Fig. 6 Cinco fuerzas de Porter

✓ **Amenazas de los nuevos competidores**

Intensidad de la rivalidad de los competidores

El rango de competencia se especifica en un rango de 15 varas dentro de cada competencia ya que esta estacionada en una zona donde solo están ubicadas las diferentes fabricas productoras de puros con diferentes marcas sabores olores tamaños lo que se hace casi imposible no presentar este rango que es elevado:

- Mejores precios.
- Mejor calidad de productos.
- Mejor publicidad.
- Mayor diversidad de productos.
- Mayor producción.

Otro aspecto importante es que la mayor fuente de competición se centra más que todo en Honduras, Cuba y República Dominicana.

Nicaragua ha sido el único país que no ha disminuido sus exportaciones en 10 años. Ya que Honduras, República Dominicana y cuba la disminuyeron.

✓ **Rivalidad entre competidores**

Pera Plasencia Cigars es un poco más difícil competir en un mercado altamente competitivo ya que los competidores están muy bien posicionados pues está enfrentada a guerra de precios, promociones, campañas publicitarias agresivas, y por supuesto la entrada de nuevos productos. Su ventaja competitiva es alta ya es esta bien posicionada en el mercado nacional y el internacional. La única amenaza fuerte podría ser q en los últimos años han surgido pequeñas empresas que exportan y producen puros de buena calidad y con ello han ganado terreno y clientes su desventaja es que carecen de capacidad para satisfacer ordenes grandes pero si se pueden considerar una amenaza potencial.

✓ **Poder Negociador de los proveedores**

Plasencia Cigars desde sus inicios se ha propuesto como meta obtener el reconocimiento y calidad en el mercado nacional e internacional. Para ello debe contar con los mejor en todos los niveles iniciando desde los proveedores de la materia prima utilizada para la fabricación de los puros, y esta a su vez se compone básicamente de tres actores fundamentales : Los productores primarios , manufactureros y los comercializadores.

La ventaja de Plasencia es que su materia prima es cultivada y producida en sus propias fincas. En cuanto a la cadena de sus proveedores es bastante amplia e incluye proveedores externos, internos, nacionales e internacionales.

La mayoría de los proveedores se han mantenido a lo largo del tiempo esto es muy bueno ya que demuestra estabilidad y buenas relaciones entre clientes-proveedor.

✓ **Poder negociador de los compradores**

El negocio del tabaco es muy inestable con respecto a otros sectores industriales, la variabilidad se debe a que las ventas pueden elevarse drásticamente pero que así como se elevan también se disminuyen por la salida de un cliente. En dicha empresa se ha mantenido la estabilidad y la buena relación entre la mayoría de los clientes pero debido a las elevaciones de precios algunos clientes se han retirado pero se han compensado con la demanda de los compradores constantes.

La estrategia utilizada para atraer y retener a los clientes es la aceptación de altos volúmenes de pedidos y la eficiencia para cumplir en el menor tiempo posible y la excelente calidad respaldada en reconocimiento como uno de los mejores productores de puro a nivel nacional e internacional.

✓ **Amenazas de los nuevos productos**

Productos sustitutos.

Es alta ya que el mercado se va ampliando y cuenta con nuevas técnicas de mejoras continuas y ya que estamos en una era tecnológica es un hecho que todo va cambiando hasta las técnicas artesanales ya que dentro de poco también encontraremos máquinas que hagan lo que ahora solo se puede hacer manual. Pero la competencia más cercana es el cigarrillo, pero este no se considera como tal ya que aunque se considere parte de la familia este ya posee sus consumidores definidos y potenciales.

**III. Segundo principio ¿Adónde queremos ir?**

Para dar respuesta a esta pregunta, es necesario trabajar sobre 3 temas:

- a. La Misión Organizacional
- b. La Visión Organizacional
- c. Los Objetivos Estratégicos

**a. Misión organizacional**

Un antecedente importante en este paso, es el reconocimiento de que Plasencia Cigars ya contaba con una misión y visión formulada, la cual se encuentra divulgada en la página Web de la organización. Pero a nuestro parecer no era la más adecuada por lo que la reestructuramos de la forma más acorde con sus características que la distinguen de las demás compañías tabacaleras es por ello que les traemos esta propuesta de misión y visión:

**Misión Organizacional de Plasencia Cigars S.A.**

“La producción de tabaco de calidad, como proveedor de materia prima a las empresa que se dedican a la producción y la exportación de puros para satisfacer la demanda internacional, a la vez contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los productores proporcionando fuentes de empleo y financiamiento para dicha producción”.

### b. Visión Organizacional

#### Visión Organizacional de Plasencia Cigars S.A.

“Ser una empresa líder en la producción de tabaco en rama, utilizando tecnología de punta, ofertando materia prima de calidad competitiva que le permita expandirse a los mercados que en la actualidad no ha incursionado”.

### c. Los Objetivos Estratégicos

Luego, se procedió al diseño de los objetivos estratégicos identificados, aplicando la siguiente matriz y criterios técnicos para la elaboración de objetivos estratégicos.

Tabla 1 Matriz de Objetivos

MATRIZ PARA ELABORAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
Acción	Objeto	Descripción / cantidad	Dónde	Cuándo	Límites / condiciones
Promover	Crecimiento de la producción.	Desarrollo de la empresa	En el área de producción de	Periodo del 2013 al 2018	Plasencia Cigars
Consolidar	Las ventas	Desarrollo empresarial	En el área de ventas	Periodo del 2013 al 2018	A través de programas y capacitaciones

Reforzar	Desarrollo organizacional	Desarrollo Humano	Para todo el personal	Periodo del 2013 al 2018	Apoyado en el departamento de RRHH
Captar	Tres nuevos Clientes	Con mínimo de compras de 30,000	Ventas	Periodo del 2013 al 2018	Apoyado con todo el personal

### Objetivos Estratégicos de Plasencia Cigars S.A.

Finalmente, el equipo procedió a redactar de forma clara y sencilla cada uno de los objetivos estratégicos construidos en la matriz correspondiente, quedando de la forma siguiente:

1. Promover el crecimiento en el área de producción de Plasencia Cigars.
2. Consolidar las ventas para el desarrollo de la empresa a través de programas y capacitaciones.
3. Reforzar el Desarrollo organizacional a través del Desarrollo Humano para todo el personal.
4. Captar tres nuevos clientes con un mínimo de 30,000 puros al año.

## IV. Tercer principio

### a. Formulación de estrategia por objetivos estratégicos

Las estrategias constituyen un proceso dinámico e interactivo entre la organización y el entorno, representan los medios para alcanzar los objetivos estratégicos diseñados. Es así como para cada objetivo estratégico propuesto, se procedió al diseño de las estrategias necesarias a desarrollar para garantizar el cumplimiento de cada objetivo.

Con este fin, se utilizó la Matriz de Análisis FODA, la cual está planteada en el primer capítulo esta es una herramienta diseñada para pensar estratégicamente, que facilitó analizar a profundidad las interrelaciones de los diversos factores del entorno con las capacidades internas de la organización. Esta herramienta permitió la identificación de intervenciones prioritarias y profundizar en la exploración y búsqueda de “prácticas efectivas e innovadoras”.

A través de la discusión, análisis reflexivo en nuestro grupo de trabajo, aplicando la Matriz de Análisis FODA, se logró la identificación de un conjunto de intervenciones para alcanzar cada uno de los cuatro objetivos estratégicos previamente formulados.

Para su construcción, primeramente en nuestro equipo de trabajo, se revisaron los resultados de la Matriz FODA, seleccionando dos o tres oportunidades y dos o tres amenazas del entorno e igual, seleccionando las dos, tres fortalezas y dos o tres debilidades internas que por consenso, se estableció de mayor relación e incidencia directa o indirecta para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

A continuación se muestran los resultados las Matrices de Análisis FODA con las intervenciones propuestas para cada uno de los cuatro objetivos estratégicos planteados, seguido de su consolidado en las “estrategias” finales establecidas para su cumplimiento.

A continuación se detallan las estrategias por cada objetivo:

### **Estrategias Objetivo 1**

1. Promover el crecimiento en el área de producción de Plasencia Cigars.
  - 1.1. Desarrollar estudios de productividad periódicamente con consultores externos.
  - 1.2. Implementar sistemas de producción de mejora continua

### **Estrategias Objetivo 2**

2. Consolidar las ventas para el desarrollo de la empresa a través de programas y capacitaciones.
  - 2.1. Incursionar al mercado con una mayor variedad de productos
  - 2.2. Promover el liderazgo por área y función de acuerdo a la estructura organizacional propuesta

### **Estrategias Objetivo 3**

3. Consolidar el Desarrollo organizacional para todo el personal apoyado en el departamento de RRHH.
  - 3.1. Promover grupos informales.



## **Estrategias Objetivo 4**

4. Captar tres nuevos clientes con un mínimo de compra de 30,000 puros al año.
  - 4.1. Crear la función de marketing (técnicas de mercadeo).
  - 4.2. Comercializar productos a través de difusiones masivas (redes sociales).

## **V. Cuarto principio: ¿Cómo asegurarnos llegar allá?**

### **a. Definición de Resultados Finales e Intermedios, Indicadores y Medios de Verificación**

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos para con ello lograr una buena toma de decisiones que ayuden a cumplir las metas y objetivos estratégicos de la empresa.

Los indicadores nos permiten:

- ✓ Proporcionan la base para supervisar y evaluar el plan.
- ✓ Definen metas que nos permiten conocer en qué medida se cumplen los objetivos estratégicos.
- ✓ Establecen una relación entre dos o más variables.

A continuación se detallan los resultados finales e intermedios, Indicadores y Medios de Verificación basado en los objetivos estratégicos planteados.

Tabla 2. Objetivo 1. Estrategia 1.1

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
1. Promover el crecimiento en el área de producción de Plasencia Cigars.					
<b>Estrategia:</b>					
1.1. Desarrollar estudios de productividad periódicamente con consultores externos.					
<b>Resultado Esperado</b>	<b>Final</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
1.1.1. Producción eficaz.					
<b>Resultados Intermedios</b>	Más productos	Enero 2013	Diciembre 2018	No. de compradores incrementa	Control de inventario de producción

Tabla 3. Objetivo 1. Estrategia 1.2

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
1. Promover el crecimiento en el área de producción de Plasencia Cigars.					
<b>Estrategia:</b>					
1.2. Implementar sistemas de producción de mejora continua.					
<b>Resultado Esperado</b>	<b>Final</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
1.2.1. Mejoramiento de los procesos de producción.					
<b>Resultados Intermedios</b>	Mejores productos	Enero 2013	Diciembre 2018	Productos de calidad	Políticas de calidad certificado con la ISO 9001

Tabla 4. Objetivo 2. Estrategia 2.1

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
2. Consolidar las ventas para el desarrollo de la empresa.					
<b>Estrategia:</b>					
2.1. Incursionar al mercado con una mayor variedad de productos.					
<b>Resultado Esperado</b>	<b>Final</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
2.1.1. Mayores utilidades					
<b>Resultados Intermedios</b>	Incremento de clientes	Enero 2013	Diciembre 2018	Mayor demanda de nuevos productos ofertados	Registro de ventas

Tabla 5 Objetivo 2 Estrategia 2.2

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
2. Consolidar las ventas para el desarrollo de la empresa.					
<b>Estrategia:</b>					
2.2. Promover liderazgo por área y función de acuerdo a la estructura organizacional propuesta					
<b>Resultado Esperado</b>		<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
2.2.1. Mejor delegación de trabajo.					
<b>Resultados Intermedios</b>	Incremento del rendimiento de trabajo	Enero 2013	Diciembre 2018	Satisfacción de trabajadores.	Estadísticas internas

Tabla 6. Objetivo 3 Estrategia 3.1

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
3. Reforzar el Desarrollo organizacional a través del Desarrollo Humano para todo el personal.					
<b>Estrategia:</b>					
3.1. Promover grupos informales					
<b>Resultado Final Esperado</b>		<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
3.1.1. Mejor ambiente laboral.					
<b>Resultados Intermedios</b>	Comodidad de los trabajadores	Enero 2013	Diciembre 2018	Mejores relaciones humanas	Cronograma de actividades recreativas.

Tabla 7. Objetivo 4 Estrategia 4.1

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
4. Captar tres nuevos clientes con un mínimo de compra de 30,000 puros al año.					
<b>Estrategia:</b>					
4.1. Crear función de marketing (técnicas de mercadeo)					
<b>Resultado Esperado</b>	<b>Final</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
4.1.1. Expansión del mercado.					
<b>Resultados Intermedios</b>	Incremento de los clientes	Enero 2013	Diciembre 2018	Mayores ventas	Fichas ocupacionales

Tabla 8. Objetivo 4. Estrategia 4.2

<b>Objetivo Estratégico:</b>					
4. Captar tres nuevos clientes con un mínimo de compra de 30,000 puros al año.					
<b>Estrategia:</b>					
4.2. Comercializar productos a través de difusiones masivas (redes sociales).					
<b>Resultado Final Esperado</b>					
4.2.1. Mayores ganancias y mayor aceptación del producto en Latinoamérica.		<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>
<b>Resultados Intermedios</b>	Nuevas líneas de tabaco	Enero 2013	Diciembre 2018	Diferente tipos de consumidor	Lista de nuevos clientes.



## **Conclusión**

- ✓ Después de haber realizado el diagnóstico empresarial encontramos que Plasencia Cigars tiene una mala estructura organizacional lo que conlleva a que los trabajadores no estén de acuerdo con las funciones a cumplir.
- ✓ Plasencia no cuenta con una área de mercadeo definida, esto hace que la empresa no sea competitiva en lo que es ofertar profesionalmente sus productos.

## **Recomendaciones**

1. Implementación de reloj biométrico para el mejor control de horario para entradas y salidas de trabajadores.
2. Contratación de un consultor contable para determinar la factibilidad de la implementación del plan estratégico propuesto a la empresa.
3. Implementación del plan estratégico propuesto a la brevedad posible.
4. Implantar el grupo de estrategia propuestas evaluando los resultados para así tomar medidas correctivas de una forma eficaz y eficiente.
5. Realizar auditorías general

Establecer programas de incentivos monetarios o premios con fin de tenerlos motivado

## **Bibliografía**

- ✓ El plan estratégico en la práctica, segunda edición ESIC EDITORIAL, 2010.
- ✓ Calpe/diccionario Espasa.
- ✓ Montalvo, Oscar Gerardo. Diagnostico Empresarial .Editorial UMSA. Bolivia. 2010.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto, metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, segunda edición México.
- ✓ Planificación de la empresa del futuro Russell L. Ackoff Editorial Limusa.

# ANEXOS

Se realizó una serie de entrevistas a lo largo de nuestro estudio en la empresa Plasencia Cigars esta entrevistas fueron realizadas a cada jefe de todas las áreas de esta empresa, al responsable de informática (Bosco Miranda) Y al responsable de contabilidad (Arsenio López) también al señor Gerardo Ortiz (asesor de gerencia); también realizamos una serie de técnicas para recolectar más información un poco más detallada como es la etnografía (visión directa) y cuestionarios.

### **Objetivo de la encuesta**

- Recopilar información valiosa para un óptimo desarrollo de nuestro estudio.

### **ENCUESTA A GERARDO ORTIZ**

- 1 ¿Qué medidas ha tomado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?  
¿Cuáles son los principales problemas para el cumplimiento de los objetivos?  
¿Visualiza debilidades en lo personal o en la empresa que hagan peligrar el cumplimiento de los objetivos? ¿Cuáles?
- 2 ¿En qué se fija para formular un objetivo? ¿Cuáles son los objetivos y metas centrales de la empresa hoy día? ¿Hay objetivos de corto y largo plazo con respecto a productos, mercados, personal, etc.? ¿Están escritos los objetivos?
- 3 ¿Qué orden le da a las actividades dentro de la empresa para el mejor cumplimiento de los objetivos? ¿Qué actividades faltan para alcanzar los objetivos? ¿De qué forma ha cambiado la empresa en relación a los grandes objetivos? ¿Qué valores considera al fijar los objetivos de largo plazo de su empresa?

- 4 ¿Cómo definiría un objetivo? ¿Cómo definiría una Meta? ¿Comenté un objetivo que tenga definido? ¿Comenté una meta para éste año?
- 5 ¿Ha definido algún mecanismo de promoción, lo ha desarrollado y evaluado? ¿Cuál ha sido la última promoción que ha hecho? ¿A qué tipo de clientes se enfoca la promoción? ¿A qué tipo de distribuidores se dirige la promoción? ¿Cuáles son los principales argumentos de venta?
- 6 ¿Qué herramientas utiliza para comunicar que la empresa existe o que dispone de tales o cuales productos o promociones? ¿Cuáles son los argumentos de venta?
- 7 ¿Ha definido algún mecanismo de publicidad, lo ha desarrollado y evaluado? ¿Cuál ha sido la última publicidad que ha hecho? ¿A qué tipo de clientes se enfoca la publicidad?
- 8 ¿Cómo define el dinero a invertir en comunicaciones ¿Cómo se determina el presupuesto para elementos promocionales? ¿Cómo sabe que lo que comunica es consistente con las diferentes actividades promocionales? ¿Los diferentes elementos promocionales tienen una misma línea?
- 9 ¿Cuáles son los principales costos de su empresa? ¿Qué factores componen los costos fijos y variables de su empresa?
- 10 ¿Qué factores externos se consideran para la fijación de precios? ¿Cómo es la tendencia de los precios en el mercado? ¿Cuáles son las principales características que poseen sus productos que más valoran sus clientes? ¿El precio incorpora estas características que valora el cliente? ¿Cómo es el precio de sus productos respecto a los de la competencia?
- 11 ¿Cómo fija el precio de venta de los productos? ¿Los precios en el puesto de venta son diferentes a los que cobra entregando el producto a domicilio? ¿Qué factores considera para recargar el precio a un determinado producto?

- 12 ¿Quiénes son sus principales competidores? ¿Se comparan permanentemente los precios de sus productos con los de su competencia? ¿Cómo se fijan los precios respecto de las empresas que tienen mayores ventas? ¿Se toma en cuenta factores externos y se analiza la tendencia para la fijación de precios? ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de tomar en cuenta?
- 13 ¿Qué tipo de mejoras realiza generalmente a sus productos? ¿Qué elementos considera para desarrollar nuevos productos? ¿Cómo se coordina para el desarrollo? ¿Quién lidera el proceso? ¿Quién decide qué se desarrolla? ¿Quién se encarga de las mejoras?
- 14 ¿Cómo coordina los volúmenes de venta y de producción? ¿Quiénes generan ideas para desarrollar productos?
- 15 ¿Cómo cuida que los productos lleguen al consumidor final en óptimas condiciones?
- 16 ¿Qué acciones ha desarrollado para mejorar la presentación de sus productos?
- 17 ¿Sus productos tienen marca? ¿Esta ha sido registrada? ¿Qué representa la marca?
- 18 ¿Se exhiben las calificaciones de la satisfacción del cliente y la calidad del producto?
- 19 ¿La instalación es segura, está limpia, ordenada y bien iluminada?
- 20 ¿La calidad del aire es buena y los niveles de ruidos son bajos?
- 21 ¿Hay un sistema de clasificación visual que identifique y ubique el inventario, las herramientas, los procesos y el flujo?
- 22 ¿Todo tiene su propio lugar y todo está almacenado donde se debe?
- 23 ¿Las metas operacionales están actualizadas y las medidas de desempeño de esas metas se exhiben de una manera prominente?

- 24 ¿Los materiales de producción se transportan y se almacenan a un lado de la línea en vez de hacerlo en áreas separadas de almacenamiento de inventario?
- 25 ¿Las instrucciones de trabajo y las especificaciones de la calidad del producto son visibles en todas las áreas de trabajo?
- 26 ¿Están actualizadas las gráficas de productividad calidad del producto son visibles en todas las areas del trabajo?
- 27 ¿Estan actualizadas las graficas de productividad , calidad seguridad y solucion de problemas y son visibles para todos los equipos?
- 28 ¿El estado actual de cada operación puede verse desde una sala de control central en un tablero de estado o en la pantalla de la computadora?
- 29 ¿Las líneas de produccion estan programadas a partir de un proceso de un solo ritmo , con niveles de inventario apropiados en cada etapa?
- 30 ¿El material solo se mueve una vez y una distancia tan corta como sea posible? ¿el material se mueve de una manera eficiente en contenedores apropiados?
- 31 ¿La planta esta dispuesta en flujos continuos de la linea de productos en vez de hacerlo en talleres?
- 32 ¿Los equipos de trabajo estan capacitados y tienen autoridad y estan involucrados en la soluciuon de problemas y mejora continua?
- 33 ¿Los empleados parecen comprometidos con la mejora continua?
- 34 ¿Hay un horario colocado en un tablero para el mantenimiento preventivo del equipo y la mejora continua de herramientas y procesos?
- 35 Se exhibe un proceso de certificacion del proveedor con medidas para la calidad la entrega y el desempeño del costo?



## Preguntas Arsenio López

- 1 ¿La persona que lleva los registros es parte de la empresa, o existe una asesoría externa? ¿Si quisiera ahora alguna información la puede obtener de inmediato? ¿Cuál es la capacidad de respuesta? ¿Cada cuánto tiempo emite reportes de su gestión? ¿Qué tipo de aportes adicionales genera a lo encomendado en su gestión?, por ejemplo estadísticas
- 2 ¿Existe un departamento de Contabilidad/Finanzas? ¿Quién es la persona encargada de llevar los registros contables? ¿Qué título tiene? ¿Qué experiencia tiene? Si existe el departamento de contabilidad.
- 3 ¿Existen registros contables? ¿Quién lleva los registros contables? ¿Cómo realiza los asientos contables? ¿Qué tipo de registros lleva?
- 4 ¿Cómo se registra el impuesto IVA? ¿Cómo se provisiona dinero para el pago de impuesto?
- 5 ¿Dispone de un registro de cuentas por pagar y cobrar? ¿Se utiliza en el manejo de la disponibilidad de dinero? ¿Cada cuánto tiempo?
- 6 ¿Qué tipo de registros legales lleva? ¿Los registros legales (libros, registro de socios, escritura), se encuentran al día?
- 7 ¿Paga tributos al estado? ¿Qué tributos paga mensual y anualmente? ¿Cómo verifica si se encuentra al día en el pago de sus obligaciones tributarias?
- 8 ¿Cómo se hace la planificación tributaria para el pago de impuestos? ¿Qué control lleva sobre las declaraciones tributarias de la empresa? ¿Quién lleva ese control? ¿Recibe reportes periódicos?
- 9 ¿Cuántas veces se ha atrasado respecto a sus compromisos tributarios? ¿Quién efectúa estos pagos?
- 10 ¿Conoce los deberes y responsabilidades legales tanto personales como de la empresa?

## Preguntas a Bosco

1 ¿Cómo planifica las compras de las materias primas, los insumos, las ventas, la adquisición de máquinas y equipos? ¿Desde cuándo utiliza éste método de planificación?

2 ¿Cómo se estructura el Plan de Producción? ¿Quién es el responsable? ¿Cómo adecua su plan de producción si hubiera que atender un pedido importante?

3 ¿Cómo se distribuyen los recursos? ¿Quién es el responsable? ¿Cómo realiza el control industrial, tanto de registros de flujo de materiales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad? ¿Cómo lleva los registros de materiales? ¿Qué procedimientos se utilizan? ¿Qué variables se consideran?

4 ¿Cuántos son los proveedores? ¿Ha tenido problemas de abastecimiento? ¿Qué condiciones de venta le ofrecen sus proveedores?

5 ¿Cuántos proveedores ha cambiado en los últimos 12 meses? ¿A qué se ha debido éstos cambios? ¿Sus proveedores le otorgan algún sistema de crédito en compras? ¿Qué porcentaje de las compras las realiza a crédito? ¿Cuál es el plazo máximo de crédito que le otorgan sus proveedores?

6 ¿Cómo selecciona a sus proveedores? ¿Para cada insumo importante, cuántos proveedores tienen? ¿Le dan facilidades de pago? ¿Cuál es la antigüedad de sus proveedores?

7 ¿Qué control realiza a los lotes de compra? ¿Con qué frecuencia rechaza lotes de materiales de sus proveedores? ¿Qué tipo de garantía ofrecen los proveedores para sus productos? ¿Quién es el responsable de recibir los materiales de los proveedores

8 ¿Cómo programa las compras tanto de Corto, Mediano y Largo Plazo?

9 ¿Qué es un negocio para Ud.? ¿Cuál cree Ud. que es su negocio?

10 ¿Qué acciones está realizando para alcanzar los objetivos de largo plazo?

11 ¿Cuáles son las ventajas que lo diferencian en el mercado?

12 ¿Cuál es la principal contribución de la empresa a los clientes? ¿Qué alcance geográfico tiene la empresa? ¿Qué valores son importantes para los gerentes y los dueños? ¿Cómo definiría lo que representa su empresa?

13 ¿Cómo desearía que un observador externo definiera su empresa en 3, 5 y 10 años más?

### **Glosario de jergas de puros (Boanerge Mairena Responsable Bodega)**

- ✓ Anilla: aro de papel , impreso con la marca que se enrolla alrededor del cigarro algunas cajas contienen puros sin anilla.
- ✓ Anillado: operación de colocacion de anilla al cigarro al cigarro en la fabrica . tambien puede referirse a un cigarro “anillado” en su presentacion , es decir , que lleva anilla, en contraposicion a cigarro “sin anilla”
- ✓ Añejamiento: periodo durante el cual los cigarros recién elaborados reposan en cuartos revestidos de anaqueles de cedro , los llamados escaparates , donde la humedad esta controlada , esto permite que se entremescle el aroma de los distintos tabacos presentes en el puro
- ✓ Aroma: olor del cigarro . en la cata en crudo, se aprecia por separado el olor del tabaco capero y de la tripa. En la combustion se desaroolan y persiben diferentes olores en al descripcion de las características organolepticas mediante bnotas de cata, en relacion con los distintos aromas, se utilizan por asociacion de recuerdo olfativo, al igual que en la enologia, los nombres de sustancias o cuerpos, tales como cuero, vegetales, especias, etc.
- ✓ Aspecto exterior: el aspecto externo del cigarro es uno de los aspectos que se evaluan durante las degustaciones de cigarros.
- ✓ Banda: hoja que envuelve la tripa del puro, por encima del capote solo se coloca la capa. Tambiuen conocida como capote
- ✓ Bunche:sinonimo de tirulo. Tiene su origen en la voz inglesa “to bunch” que significa reunir, agrupar o formar un manojo con utilizacion de

maquinas tiruleras o bunch machines, se españolizo el termino deniminandose al tirulo en castellano o buncho.

- ✓ Calibrador: tablilla de madera con un agujera de determinada medida en el centro, por el cual se hace pasar el cigarro para comprobar que su grosor es el correcto. También se aplica al grosor de un cigarro, a su diámetro se mide en 1/64 de pulgada (2.54 cm) y en milímetros
- ✓ Calibre: el diámetro de un puro puede ser fino, mediano o grueso. Se mide en 1/64 1 pulgada: 2.5 mm
- ✓ Calibre fino: cigarros con un grueso inferior al del cepo 40 (15.87 mm)
- ✓ Calibre grueso: cigarros con un grueso superior al del cepo 45 (17.87 mm)
- ✓ Calibre medio: cigarros con un grueso comprendido entre el calibrador 40 y 45 ambos inclusive
- ✓ Camada: cada uno de las capas o pisos de cigarros que se superponen en una caja
- ✓ Capa: hoja externa y de mayor calidad, textura y elasticidad de un puro que le dan su aspecto y su color, recubre el alma del cigarro o tirulo. Desde la plantación sigue un proceso distinto al de las hojas interiores. La capa no cuenta demasiado en el sabor general del cigarro.
- ✓ Cedro: tipo de madera con la que se hacen las cajas, los huidores y los escaparates para la perfecta conservación de los cigarros.
- ✓ Combustibilidad: forma y manera de arder un cigarro, es uno de los aspectos que se evalúan durante las degustaciones de los cigarros
- ✓ Combustión: Modo en que arde un puro, es un factor importante que debe de tenerse en cuenta al adquirir un puro
- ✓ Corona: piso foliar de la parte superior de la planta del tabaco. Da hojas de tipo ligero de aquí sale el tabaco más fuerte de la planta.
- ✓ Corta puros: pequeña guillotina para abrir el agujero por el cual se aspira el humo en el extremo del cigarro sin estropearlo. Existen múltiples formas y modelos
- ✓ Cuchilla (chaveta): tipo de cuchilla de forma semicircular, que utiliza el torcedor para recortar las hojas de los cigarros durante el torcido.

- ✓ Curación: proceso de secado, fermentación y añejamiento que se le da a la hoja del tabaco para que se pueda fumar una vez que se ha elaborado el cigarro, las hojas del tabaco empleadas en la elaboración de cigarros manuales se curan o deshidratan al aire en el interior de las casas de tabaco, y es el veguero quien controla las condiciones ideales de temperatura y humedad durante 50 días aproximadamente.
- ✓ Despalillar: extraer la nervadura central o el “palillo” De las hojas de tabaco. Se requiere una gran habilidad manual para hacerlo rápidamente y sin dañar la hoja. Suelen hacerlo las mujeres y se les llama despalilladoras.
- ✓ Despalillo: supresión de parte de la vena central de las hojas de tabacos de tripa y completa en tabacos caperos, también sala de despalillo, es la sala donde se procede a despalillar las hojas.
- ✓ Desnudo: termino que designan a los puros que no vienen envueltos en celofán ni dentro de un tubo
- ✓ Fábrica: edificio o instalación donde tiene lugar la elaboración y el embazador de cigarros
- ✓ Fermentación : proceso por el cual el tabaco, mediante el calor que generan las mismas hojas, desprende nicotina y también otros componentes cambia de color y adquiere casi todo su sabor también llamado curación o sudor fortalezas grado de fuerza del impacto que se experimenta en cada bocanada
- ✓ Galera: sala de la fábrica donde los torcedores elaboran los puros suelen ser amplios con mesas y bancos corridos
- ✓ Guillotina: instrumento que usa el torcedor para cortar la punta del tabaco y dejarlo a su medida correcta
- ✓ Habanos: denominación que se les da a todos los puros elaborados en la isla de cuba
- ✓ Pilonas: pilas altas en las que se amontonan las hojas de tabaco con el fin de que la temperatura aumente en su interior y se inicie así, la primera fase de la fermentación.

- ✓ Primera fermentación: proceso de apilamiento de las hojas en pilones, sin exceder los 35° grados centígrados. De esta forma se elimina el cloro el maniaco y azúcares. Este proceso beneficia a las hojas de forma natural con la formación de aromas y sabores.
- ✓ Puro: cigarro. De la expresión “puro habano”, es decir genuino cigarro cubano.
- ✓ Rezago: clasificación en la fábrica de las hojas de capas por tamaño color y textura. Esta operación la lleva a cabo mujeres llamadas rezagadas o clasificación
- ✓ Seco: un tipo de tabaco también llamado fortaleza dos. Son hojas que crecen en la parte media de la planta aportan sobre todo aroma y sabor a la ligada
- ✓ Segunda fermentación: apilamiento de las hojas en grandes pilas o burros sin sobrepasar los 42° grados centígrados de esta forma se contribuye a refinar su aroma y sabor
- ✓ Tabaco: nombre común de la nicotina tabacum planta solanácea de la que se obtiene las hojas para elaborar los cigarrillos













