



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Producción y Control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2017–2018.

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de

**Licenciado en Administración de Empresas**

### **Autores**

- Dorwing Osmin Espinoza Ramírez
- Winstong Mauricio López Fuentes
- Darling Noelia Herrera Torres

### **Tutora**

Dra. Beverly Castillo Herrera.

Estelí, enero de 2020



## Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. PREGUNTAS-PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1. PREGUNTA CENTRAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. EMPRESA .....</b>	<b>10</b>
3.1.1. Concepto de empresa. ....	10
3.1.2. Aplicación del concepto de empresa .....	12
3.1.3. Fines de una empresa .....	13
3.1.4. LA EMPRESA DE SOCIEDAD MERCANTIL.....	15
3.1.4.1. Concepto de sociedad .....	15
3.1.4.2. ¿Qué es una sociedad mercantil? .....	16

3.1.4.3. Características de las sociedades mercantiles .....	16
3.1.4.4. Elementos de las sociedades mercantiles .....	17
3.1.4.5. Clasificación de las sociedades mercantiles.....	17
3.1.5. ZONA FRANCA.....	19
<b>3.2. LA PRODUCCIÓN TABACALERA .....</b>	<b>21</b>
3.2.1. Concepto de manufactura del tabaco .....	21
3.2.2. El proceso de manufactura del tabaco .....	21
3.2.2. Origen de la producción de tabaco .....	23
3.2.3. El proceso de producción del puro .....	23
3.2.4. Control de calidad en la producción del puro.....	31
<b>3.3. EXPORTACIÓN DEL PURO .....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Exportación.....	33
3.3.2. Tipos de transporte para la exportación .....	33
3.3.3. Ventajas y riesgos de la exportación .....	34
3.3.4. Riesgos de la exportación.....	35
<b>CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1. Cuadro de operacionalización por objetivos específicos. ....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1. Tipo de estudio.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2. Población o universo de estudio .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2.1. Caracterización del departamento de Estelí .....</b>	<b>40</b>

<b>5.3. La muestra del estudio .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4. Técnicas de recolección de datos .....</b>	<b>42</b>
<b>5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
CAPÍTULO VI. RESULTADOS .....	45
<b>6.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>45</b>
6.1.1 Organización de la empresa PENSA S.A. ....	46
6.1.1.1 Misión, visión, valores.....	46
6.1.2 Estructura organizativa y principales funciones de las áreas de la empresa PENSA S.A.....	47
6.1.3 El proceso de producción en la fábrica PENSA.....	54
6.1.4 Preparación de la tripa.....	56
6.1.5 Clasificación de la capa y bandas o capotes .....	56
6.1.6 Asignación de materia prima por liga o mezcla .....	57
6.1.7 El bonchado de puro.....	57
6.1.8. El rolado de puro .....	58
6.1.9. Empacado del puro.....	60
6.1.10. Producto terminado .....	61
6.2.1. CRITERIOS DE CALIDAD EXIGIDOS POR LOS COMPRADORES INTERNACIONALES.....	61
6.3. CONTROL DE CALIDAD QUE IMPLEMENTA LA FABRICA CON LOS PUROS TERMINADOS PARA LA EXPORTACIÓN.....	63

6.3.1. REGISTROS PARA EL CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA PENZA.	64
6.3.2. FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE LOS PUROS ELABORADOS POR LA EMPRESA PENZA.....	65
6.5. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LAS PERDIDAS E INCREMENTAR LA EXPORTACIÓN DE PUROS DE LA EMPRESA PESA S.A. ....	73
6.5.1. ANÁLISIS FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA) .....	74
<b>6.5.2. PROPUESTA DE LINEAS ESTRATEGICAS PARA REDUCIR PÉRDIDAS Y MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. ....</b>	<b>75</b>
CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....	79
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES .....	81
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>

**POR FAVOR, FIJENSE BIEN AL ELABORAR ESTE INDICE, DEBE ESTAR BIEN HECHO, EN MARGEN, EN NEGRILLA PARA CAPITULOS, Y LOS INCISOS DEL 1.1. AL 1.1.1**



## **Producción y Control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A. con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2017-2018.**

### **RESUMEN**

En la presente investigación, se estudió la problemática de la incidencia en el deterioro de puros y desperdicio de materiales en la producción y control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A. en la ciudad de Estelí en el periodo 2017-2018. Esta investigación es de tipo cualitativo. Se realizó un muestreo de la fábrica y posteriormente Se aplicaron entrevistas al director de y trabajadores de la planta de producción. Según los resultados de la investigación, los factores que influían en el deterioro de los puros es la mala manipulación de los productos, el amarre de los mazos, la falta de cajuelas, al almacenarlos en el cuarto frio las capas se deterioran más de lo normal, lo cual lleva a una gran pérdida monetaria. Además, se comprobó que en el área administrativa existe sobre carga de trabajo y da resultados negativos en las funciones. Se proponen estrategias para el control y calidad de materiales: la adquisición de cajuelas, capacitaciones para el almacenamiento de materiales, mejoramiento en la organización para disminuir desperdicios y la contratación y/o mejor distribución de funciones en el área administrativa. **POR FAVOR, AQUÍ INCORPOREN LAS ESTRATEGIAS EN EL ORDEN QUE USTEDES LAS PROPONEN.**

**Palabras claves:** Administración, Calidad, exportación, mercado internacional, producción.



## **Production and Quality Control of cigars destined for the international market of the PENSA S.A. factory based in the city of Estelí, Nicaragua. 2017-2018.**

### **SUMMARY**

In the present investigation, the problem of the incidence in the deterioration of cigars and waste of materials in the production and quality control of the cigars destined for the international market of the factory PENSA S.A. was studied. in the city of Estelí in the 2017-2018 period; In turn, we deal with the workload in the administrative area. The development of this research was done taking into account the qualitative approach, and addresses in depth in the process of production and quality control of the cigars of said company, a sampling of the factory was carried out and subsequently an interview was applied to workers with in order to cover aspects of the procedures that are taken for the production, control and export of cigars. According to the results of the investigation, the factors that influenced the deterioration of the cigars are the bad handling of the products, the mooring of the mallets and when storing them in the cold room the layers deteriorate more than normal, which It leads to a large monetary loss. It was determined that the lack of sewers increases these deteriorations. Added to this, it was found that in the administrative area, the overload of work gives negative results in the functions. Strategies for the control and quality of materials are proposed: the acquisition of trunks, training for the storage of materials, improvement in the organization to reduce waste and the hiring and / or better distribution of functions in the administrative area.

**Keywords:** Administration, Quality, export, international market, production.



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el contexto de esta investigación se revisaron distintos documentos del Repositorio Institucional de la UNAN-Managua para identificar estudios que tienen relación directa con el tema de esta investigación, y considerarlos como antecedentes. En base al análisis se encontraron varias tesis para optar al título de licenciatura de administración de empresas.

Una primera tesis de la carrera de Administración de Empresas se titula: 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. Este estudio analiza el proceso administrativo enfocado en la producción de los puros para proponer estrategias operativas que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero. Esta investigación es cualitativa. Se propone que para cumplir el plan de producción, la empresa debe centrarse en contratar mano de obra, y crear políticas de incentivos a los trabajadores para que se sientan motivados y sean más eficientes, manteniendo la fidelidad y la disciplina para el cumplimiento de su jornada laboral, y el mejoramiento continuo de la organización en el trabajo productivo. (Juarez, Pineda, & Bermúdez, 2017)

Una segunda tesis de la carrera de Administración de Empresas titulada 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 determina la incidencia del programa de compensación en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA. Según el enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. Esta tesis concluye que, para lograr un mejor rendimiento del desempeño de los trabajadores del área de empaque, (Ochoa, Perez, & Romero, 2016)



Tercera tesis de la carrera de Ingeniería Industrial y de sistemas, titulada Manual de Gestión de Calidad para la manufactura de puros de la Empresa Puros de Estelí Nicaragua S.A. (PENSA), en el segundo semestre del año 2016, se evalúa la situación de la empresa PENSA en materia de calidad. Esta investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), de tipo descriptivo y de corte transversal. Se diseñó una propuesta de un manual de gestión de calidad para la manufactura de puros con el propósito de visionar a la mejora continua de sus productos y servicios para que estén proyectados por un sistema de gestión que asegure o garantice la calidad, para alcanzar dichos objetivos propuestos para la organización y respaldarse en los sistemas de gestión Internacional de estandarización (ISO), las que certifican y se encargan de regular la calidad en todos los niveles en una organización que cuenta con certificación ISO, para que este en continuo mejoramiento, permitiéndoles crecer en el mercado y ser más competitivos. (Medina, Cruz, & Tercero, 2017)

Con la revisión de los antecedentes se comprobó que existen investigaciones relacionadas con el Proceso y Control de Puros, pero se carece de un estudio que analice a profundidad el proceso de producción y control de calidad de la Tabacalera PENSA, la cual aporta información más detallada del proceso de elaboración de puros, y la propuesta de estrategias organizativas para reducir las pérdidas e incrementar los volúmenes de exportación al mercado internacional.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

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.

La Empresa Puros de Estelí S.A (PENSA) surge el 2 de octubre del 2011 como una empresa de producción de puros de alta calidad y enfocado en el mercado internacional. Actualmente la empresa PENSA, emplea a más de 800 personas de la ciudad de Estelí.



PENSA es una empresa que ofrece a sus clientes puros elaborados a mano bajo los más estrictos estándares de higiene y calidad y variedad en tamaño, sabor y marca.

La empresa PENSA, a pesar de tener un manejo de control y calidad en sus productos se presenta un gran inconveniente, el daño (deterioro) de los puros por el mal uso y manejo de las materias primas, generalmente por personal con poca experiencia o recién contratado, falta de capacitación a los niveles de supervisión del área productiva, y las condiciones climáticas desfavorables han causado pérdidas de dinero al momento de reinvertir los recursos en la recuperación de los puros deteriorados que podrían ser una ganancia significativa para la empresa.

Anexo a esto, se retarda la fabricación de otros puros por tener que invertir dinero y tiempo en preparar nuevamente el pedido o los puros que se deterioren, se retarda la entrega a tiempo del pedido, se pierde prestigio, reputación y hasta puede ser demandado por incumplimiento de la entrega en tiempo y forma de los puros a sus clientes.

El tema-problema de esta investigación se enfoca en el proceso administrativo enfocado en la producción y el control de calidad de puros para la comercialización en el mercado extranjero de la empresa PENSA S.A.

Otro gran problema son los proveedores que no tienen el material o la cantidad de materia prima demandada, haciendo más largo el proceso de fabricación del producto.

A pesar de contar con un área de control y calidad para la revisión de todos los puros que se elaboran al día, algunas veces hay mala manipulación al revisar los puros causando daño y generando más gastos económicos para repararlos y más tiempo para su distribución.

El desperdicio o destrucción de materia prima es notable debido a que en el proceso de fabricación el bonchero corta el sobrante de las capas que usa la rolera para rolar el puro



llamado boquilla, además corta el exceso del largo del puro. Además, se desperdicia materia prima cuando los boncheros y roleras no tienen la suficiente experiencia para elaborar bien los puros.

Así mismo, al momento de transportarse el producto terminado al almacén se deteriora, generalmente por mal empaque o por mala manipulación al ubicarse en el lugar de destino, esto por falta de métodos que mantengan en excelente estado la calidad del puro, lo que ha ocasionado pérdidas al cambiar de empaques al momento de adicionarle mano de obra, materiales y otros costos indirectos para corregir los daños, todo esto disminuye las utilidades esperadas y por ende los objetivos de la empresa.

### **1.3. PREGUNTAS-PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

A partir de la descripción del problema se elaboró una ruta crítica que orienta metodológicamente esta investigación, y son:

#### **1.3.1. PREGUNTA CENTRAL**

¿De qué manera se determina el nivel de producción y el control de calidad en la Empresa PENSA, necesarios para la elaboración y exportación de los puros al mercado internacional en el periodo 2017-2019?

#### **1.3.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

1. ¿Cómo se organiza y funciona el área de producción de la Empresa PENSA S.A.?
2. ¿De qué manera la empresa puede resolver la falta o demora de materia prima para la elaboración de los puros?
3. ¿Cuáles son las normas que utiliza la empresa para evitar el deterioro del puro al momento de la recolección y almacenamiento?



4. ¿Qué requisitos de calidad requieren los clientes de Empresas Internacionales para adquirir los productos de la Empresa PENSA S.A.?
5. ¿Qué estrategias implementan en la planta de producción de PENSA S.A. para garantizar la calidad del puro para la exportación?
6. ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para fortalecer el control de calidad en la empresa PENSA S.A. e incrementar los niveles de exportación de puros?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo es de vital importancia para la empresa PENSA S.A. porque propone estrategias para reducir las pérdidas durante el manejo de producción y el proceso de control de calidad de los puros, en función de incrementar los niveles de exportación de puros a sus clientes. Es importante que le den el uso adecuado a la información de este estudio porque servirá como referencia para mejorar los procesos de trabajo y así afrontar nuevos mercados metas por que podrán poner en práctica distintas formas de calidad y control basándose en las diferentes variables como precio, sabor y medidas ya que es un producto que tiene mucha demanda en el extranjero, además de q será un generador contante de empleos para el país.

Esta investigación podrá ser utilizada por emprendedores de la ciudad como una guía para iniciar su empresa y que prevengan las debilidades en la producción y la calidad de sus puros.

Igualmente, esta investigación será de mucha ayuda para la UNAN-Managua; FAREM-Estelí aportando información para que los estudiantes se puedan apoyar para realizar sus trabajos de graduación y puedan elaborar un informe con información detallada, al tener como apoyo un trabajo con información sobre producción y control de calidad de puros en las tabacaleras de Estelí.



Finalmente, Este documento servirá de base para la empresa PENSA y a su vez este estudio es fuente de información para las personas interesadas en el tema, dado que podrán orientarse sobre el funcionamiento de la producción y el control de calidad de puros en las tabacaleras de la ciudad de Estelí, así como también a estudiantes de carreras de ciencias económicas, investigadores y docentes, a fin de que sean enfocados y aplicados en investigaciones.



## **CAPÍTULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el comportamiento del proceso de producción y control de calidad de los productos terminados para la elaboración de una propuesta de estrategias organizativas que reduzcan las pérdidas e incremente los volúmenes de exportación al mercado internacional. Período 2017-2019.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir la organización y los controles que se implementan en las áreas de producción de productos terminados exportados por la Empresa PENSA S.A.
2. Conocer los criterios de calidad que son requeridos por los clientes de Europa y Estados Unidos de la Empresa PENSA S.A.
3. Analizar el proceso de control de calidad que implementa la Empresa PENSA S.A. para la exportación del producto terminado al mercado internacional.
4. Proponer estrategias que reduzcan las pérdidas durante el manejo de producción y el proceso de control de calidad para el aumento de los volúmenes de productos terminados para la exportación en la tabacalera PENSA S.A.



## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han identificado tres ejes teóricos que son: 1) Empresa, 2), Proceso de Producción del puro. 3) Control de calidad; y 3) Exportación. A continuación, se conceptualiza cada uno de ellos:

### 3.1. EMPRESA

#### 3.1.1. Concepto de empresa.

El concepto de empresa revela un trasfondo filosófico que permite conocer la importancia que tienen además de las actividades que se realizan y los recursos que se utilizan las "personas" y sus "conversaciones" en el funcionamiento de toda empresa. Por ello, resulta muy conveniente que toda persona que está vinculada a una empresa conozca cuál es el concepto de empresa, con la finalidad de que tengan un panorama más completo de lo que es —en esencia— una empresa. (Thompson, 2006)

Para Chiaveto (1993, pág. 84) la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".



Para Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios"<sup>1</sup>, una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la campo. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (Por tanto), una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad".

En ese sentido, según Lair Ribeiro, si una empresa "cambia de localización, de producto o de personal sin cambiar de conversación, la misma empresa subsiste. La empresa solo cambiará cuando cambie su estructura conversacional. ¡El lenguaje crea la realidad!

En síntesis, y en base a los anteriores conceptos, se plantea el siguiente concepto de empresa: "La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman".

---

<sup>1</sup> (Ribeiro, 2001, pág. 32) ESTO ESTA MUY MAL CITADO. AQUÍ DEBEN INCORPORAR LA REFERENCIA COMPLETA. TAL Y COMO LO HICIERON EN LAS OTRAS FUENTES. DEBEN CITAR LA INFORMACION SEGÚN NORMAS APA.



### 3.1.2. Aplicación del concepto de empresa<sup>2</sup>

1. **Crear, desarrollar y dar a conocer el sistema de la empresa a todos los integrantes:** Si bien, se dice que una empresa es un sistema en sí (porque está conformado por un conjunto de elementos que actúan e interactúan de forma dinámica entre sí para alcanzar uno o más objetivos), es preciso recordar que éste debe ser creado, desarrollado y comunicado adecuadamente a los integrantes de la empresa, de tal forma que todos conozcan cómo funciona el sistema en el que son parte activa.
  
2. **Concientizar a cada miembro de la empresa acerca de que la misma es una organización social:** Una organización social es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas y en el que cada miembro cumple una determinada función para lograr los objetivos fijados. Teniendo en cuenta esta definición, es fundamental que cada persona que conforma la empresa esté consciente de lo importante que es cumplir tres reglas básicas:
  - a. Realizar adecuadamente las funciones que le han sido asignadas porque son parte de un "conjunto global de funciones" que apuntan al logro de los objetivos fijados.
  - b. Cumplir con las normas y políticas establecidas para coadyuvar a la preservación del orden en la empresa.
  - c. Relacionarse adecuadamente con las personas del entorno interno (compañeros de trabajo) y externo (como, clientes y proveedores) para coadyuvar activamente al mejoramiento o preservación del clima laboral.
  
3. **Administrar adecuadamente cada recurso de la empresa:** Los recursos son los medios o el conjunto de elementos que se utilizan para lograr los objetivos fijados. Por tanto, es muy importante que cada miembro de la empresa esté consciente de la

---

<sup>2</sup>Thompson, I. (enero de 2006). Definición de Empresa. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>



importancia de planificar, utilizar y controlar apropiadamente cada recurso de la empresa que le ha sido confiado, porque de esa manera, contribuirá al logro de los objetivos establecidos.

**4. Guiar positivamente las conversaciones que se dan en la empresa:** Una conversación es la acción y efecto de hablar familiarmente con otra u otras personas. Las conversaciones pueden ser positivas (por ejemplo, cuando son constructivas y están basadas en la búsqueda de soluciones e ideas para lograr buenos resultados, lo cual, es un claro indicativo de que la organización va por buen camino) o negativas (como sucede si una buena parte de las conversaciones están basadas en el rumor, el chisme y la intriga, lo que es un indicativo de que la empresa está enferma y que requiere de cambios urgentes para evitar un final que puede ser trágico). Por ello, es tarea de los directivos de la empresa el guiar las conversaciones entre los miembros dando el ejemplo en todas las conversaciones que sostienen.

**5. Incentivar los compromisos que contribuyen positivamente al mejoramiento de la empresa:** Los compromisos son obligaciones que contraen las personas con otras y con la misma empresa. Por tanto, la dirección debe incentivar aquellos compromisos que sean positivos para toda la empresa. Por ejemplo, otorgando premios a los miembros que realicen adecuadamente sus funciones, que cumplan las normas y políticas de la empresa, y coadyuven al mantenimiento o mejoramiento del clima laboral.

### 3.1.3. Fines de una empresa<sup>3</sup>

El fin de toda empresa es alcanzar los objetivos para los que se creó. Así, ya sea la empresa privada, individual o social, su objetivo será obtener el máximo beneficio, en definitiva, ganar dinero. Existen organizaciones no lucrativas cuyo fin va encaminado a

---

<sup>3</sup> Conocimientos Web. (20 de Julio de 2013). Fines de la empresa. Obtenido de Conocimientos Web: <https://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha21568.html>



actividades de tipo humanitario, cultural, etc., como las agrupaciones deportivas no profesionales, Cruz Roja, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

La empresa también tiene otros fines secundarios:

1. **Internos:** prestar un servicio o vender un bien útil, crear o mantener una estabilidad en el empleo y ofrecer remuneraciones justas a los trabajadores.
2. **Externos:** conseguir precios asequibles, que su producto sea útil y de calidad, ofrecer garantía, etc.

**Funciones de la empresa:** En toda empresa nos vamos a encontrar con una serie de actividades o funciones. Estas tendrán una mayor o menor importancia dependiendo del tamaño de la empresa o del producto o negocio al que se dediquen.

Entre las funciones comunes a todo tipo de empresa o comercio están:

- **Contable.** Consiste en relejar el movimiento económico de la empresa, las entradas y salidas de dinero.
- **Financiera.** Se trata de conseguir los fondos necesarios y asegurar su correcta utilización.
- **Administrativa.** Para controlar y planificar el proceso económico de la empresa.
- **De recursos humanos.** Consiste en gestionar todos los asuntos relativos a los empleados.

Entre las funciones específicas de cada empresa destacan:

- **Comercial.** Buscar el mercado tanto para las compras como para las ventas. Se ocupa de las campañas de publicidad y marketing.
- **De producción.** Encargada de desarrollar los procesos de fabricación.
- **De investigación.** Estudiar los sistemas de trabajo que hacen más competitiva a una organización.



Otras funciones que se dan en las empresas son:

- **Técnica.** Elaborar un producto de calidad y a buen precio para que resulte competitivo en el mercado. Es específica de las fábricas.
- **De seguridad.** Velar por el buen desarrollo y secreto de la tecnología empleada en el diseño y fabricación de los productos. Está ligada a la función técnica.
- **I+D+i (Investigación+).** Consiste en la generación de nuevos conocimientos y desarrollo tecnológico capaces de hacer más competitivos los productos y servicios con el objetivo Desarrollo tecnológico de satisfacer las necesidades del cliente o del mercado y aumentar la capacidad innovación) competitiva.

### 3.1.4. LA EMPRESA DE SOCIEDAD MERCANTIL

#### 3.1.4.1. Concepto de sociedad<sup>4</sup>

La palabra sociedad es utilizada con diferentes sentidos, como contrato y como persona jurídica. Como contrato hace mención al acuerdo que es celebrado entre los socios y como persona jurídica se refiere a la agrupación que surge de dicho contrato, entiéndase como la persona jurídica diferente de la persona de los miembros que la integran.

Para la creación cualquier sociedad es necesario que se dé lugar a la unión entre personas que han decidido unirse con el fin de realizar actividades comerciales y obtener ciertos objetivos y beneficios económicos. Algunas sociedades de comercio tienen un único fin, que al ser logrado automáticamente queda disuelta la sociedad, otras son establecidas con diversos fines y su duración es indeterminada.

Las Sociedades Mercantiles son reguladas por el Código de Comercio y se caracterizan por perseguir un fin económico con la ejecución de actividades de comercio o mercantiles.

---

<sup>4</sup> Riquelme, M. (10 de noviembre de 2017). Sociedades mercantiles. Definición y características. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/sociedades-mercantiles/>



### 3.1.4.2. ¿Qué es una sociedad mercantil? <sup>5</sup>

La sociedad mercantil es un tipo de persona jurídica que tiene por objeto la realización de actos mercantiles como base de su actividad. La sociedad mercantil puede estar formada por una sola persona en el caso de las sociedades mercantiles unipersonales, o por varias personas o socios. Las sociedades mercantiles a menudo se conocen también con el nombre de sociedades comerciales.

Las sociedades mercantiles se crean a partir de la aportación de capital social por parte de los socios. El porcentaje de participación que cada socio tendrá en la sociedad mercantil viene determinado por el capital social que aporte en la constitución. Además, este porcentaje de participación será el que sirva como base para realizar el cálculo para el reparto de pérdidas o beneficios.

### 3.1.4.3. Características de las sociedades mercantiles<sup>6</sup>

Se caracterizan por actuar a cuenta propia con nombre o denominación bajo un domicilio, con capacidad y patrimonio propio. La constitución se debe realizar mediante una escritura que contenga todos los aspectos establecidos en la ley y luego se asentará en el Registro correspondiente.

Algunas de las características propias dadas al momento de constituirse la sociedad son:

- **La capacidad jurídica:** Es titular de derechos y obligaciones condicionadas por el fin de la sociedad, es decir sus derechos y obligaciones están contenidas dentro de su objeto social.
- **Tipo de Patrimonio:** La sociedad es titular de un conjunto de bienes, derechos y obligaciones y puede clasificarse en patrimonio activo, constituido por los bienes y

---

<sup>5</sup> Díaz, T. (12 de noviembre de 2018). Definición de Sociedad mercantil. Obtenido de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/sociedad-mercantil>

<sup>6</sup> Riquelme, M. (10 de noviembre de 2017). Sociedades mercantiles. Definición y características. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/sociedades-mercantiles/>



derechos. Y patrimonio Pasivo constituido por las obligaciones y deudas de la misma.

- **Nombre:** No es más que la denominación o razón social y es definido como el conjunto de caracteres que identifican la sociedad de forma individual y la distinguen de las demás.
- **Domicilio:** Es el lugar constituido como la principal sede de negocios, pudiendo tener uno o más domicilios, siempre y cuando todo esto quede figurado en el acta constitutiva. El domicilio principal es conocido como casa matriz y a los adjuntos como sucursales, y se pueden utilizar uno o el otro indistintamente para los efectos legales.
- **Nacionalidad:** La nacionalidad de toda sociedad mercantil será conforme se constituya de acuerdo a las leyes de su país de origen y que establezcan su domicilio en el mismo.

#### **3.1.4.4. Elementos de las sociedades mercantiles**

En este tipo de sociedades intervienen tres elementos fundamentales:

- **Elemento personal:** Constituido por los socios, personas que aportan y reúnen sus esfuerzos.
- **Elemento patrimonial:** Conformado por el conjunto de bienes totales aportados por todos y cada uno de los socios, para formar el capital social, los bienes y trabajo.
- **Elemento formal:** Conjunto de reglas relativas a la solemnidad de que debe revestir el contrato que da comienzo a la sociedad como un individuo de derecho.

#### **3.1.4.5. Clasificación de las sociedades mercantiles<sup>7</sup>**

Pueden clasificar según varios criterios, entre ellos destacan:

---

<sup>7</sup> Riquelme, M. (10 de noviembre de 2017). Sociedades mercantiles. Definición y características. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/sociedades-mercantiles/>



## 1. SEGÚN COMO PREDOMINAN LOS ELEMENTOS:

- a) **Sociedades de Personas:** Son aquellas sociedades en las que predomina el elemento personal. Incluye las sociedades colectivas y en comandita simple.
- b) **Sociedades intermedias:** Son aquellas donde no se tiene claro el elemento que predomina. Incluye la sociedad de responsabilidad limitada y la comandita por acciones.
- c) **Sociedades de capital:** Son aquellas donde predomina el capital social. Incluye las cooperativas y las sociedades anónimas.

## 2. SEGÚN EL TIPO DE CAPITAL

- a) **Capital Fijo:** Son aquellas donde el capital social no puede ser modificado, a menos que se haga por una modificación de los estatutos.
- b) **Capital Variable:** Son aquellas sociedades donde el capital social disminuye y aumenta conforme el avance de la sociedad, sin procedimientos especiales o complejos.

## 3. CLASIFICACIÓN LEGAL

- a) Sociedad Colectiva.
- b) Sociedad Comandita Simple.
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- d) Sociedad Anónima.
- e) Sociedad Comandita por Acciones
- f) Sociedad Cooperativa.

## 4. OTROS TIPOS DE SOCIEDAD MERCANTIL

- a) **Las sociedades mercantiles de hecho:** Son aquellas que no se documentaron en escritura ni pública ni privada.



- b) Sociedad mercantil irregular:** Son aquellas que se documentaron en escritura, pero carecen de alguno de los requisitos de ley, como, por ejemplo: no se registraron, el acta constitutiva no fue publicada, venció su plazo, etc.

### 3.1.5. ZONA FRANCA<sup>8</sup>

Toda área del territorio nacional, debidamente cercada, sin población residente, bajo la vigilancia de la Dirección General de Aduanas, sometido a control aduanero especial, con el único propósito de albergar empresas que se dediquen a la importación de materias primas, transformarlas en productos terminados y venderlos en el exterior. También estas empresas pueden comprar sus materias primas en el país, procesarlas y exportar el producto terminado.

Las Zonas Francas, deben considerarse como situadas fuera del territorio nacional para efectos fiscales. Las Zonas podrán estar ubicadas en cualquier parte del territorio nacional, excepto en áreas protegidas y parques nacionales.

**Empresa Operadora de Zona Franca:** Empresa cuyo objeto único es el 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.

---

<sup>8</sup> Comisión Nacional de Zonas Francas (2020). Conceptos Generales de Zona Franca. Obtenido de Comisión Nacional de Zonas Francas. <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>



**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.

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.

**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 clasificarse 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.



## **3.2. LA PRODUCCIÓN TABACALERA**

### **3.2.1. Concepto de manufactura del tabaco<sup>9</sup>**

Se define como manufactura la elaboración económica de los bienes. Radica a los cambios físicos que se le dan a la materia prima en productos manufacturados, productos fabricados o productos finalizados para su comercialización y empleo. La manufactura también incluye los procesos de fabricación de productos semi-manufacturados.

La manufactura está relacionada con el término mano por la razón de que en la antigüedad la manufactura era fabricada totalmente manual, es decir con el uso de las manos. En los comienzos de manufactura consistía en productos sencillos que no proporcionaban gran precio añadido, por lo tanto, en la actualidad esta situación ha variado de la mano de modo de fabricación y es por esta razón que se le nombra de esta forma a aquellos productos que se muestran un resaltado proceso tecnológico e innovador.

### **3.2.2. El proceso de manufactura del tabaco<sup>10</sup>**

#### **3.2.2.1. El proceso primario**

Durante el Proceso Primario se realiza la mezcla de diferentes tipos de tabaco, buscando una mezcla final que define el sabor y aroma de cada una de nuestras marcas, al inicio del proceso primario se realiza la alimentación de tabaco. En esta etapa el tabaco es acondicionado mediante un incremento de humedad y temperatura con el fin de hacerlo óptimo para el resto del proceso. Posteriormente, se le agregan ingredientes de origen natural. Cabe señalar que algunos de los tabacos pasan por un sistema de tostado que

---

<sup>9</sup> Definición XYZ. (abril de 2018). Concepto de Procesos de Manufactura. Obtenido de Definición XYZ: <https://www.definicion.xyz/2018/04/procesos-de-manufactura.html>

<sup>10</sup> Madero, F. I. (enero de 2018). Manufactura del Tabaco. Obtenido de British American Tobacco. México: [http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT\\_9YAAD9.nsf/vwPagesWebLive/DO9YAEUS#](http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT_9YAAD9.nsf/vwPagesWebLive/DO9YAEUS#)



realiza sus características de sabor y aroma. Así mismo, existen algunos otros que no incluyen ningún tipo de ingrediente, a excepción de agua.

La mezcla se realiza mediante equipos dosificadores de alta tecnología, logrando la homogeneidad de sus componentes. El siguiente paso es el picado, tras el cual, el tabaco adquiere el tamaño requerido para la elaboración de cigarros.

Una vez picado, el tabaco es cuidadosamente secado en equipos automatizados, a una humedad que garantice su estabilidad, frescura y conservación, para finalmente recibir la aplicación de esencias. El proceso es monitoreado completamente, garantizando el cumplimiento de estrictas especificaciones de calidad internacional.

El tabaco se deja reposar en un almacén acondicionado a temperatura y humedad controladas antes de entrar al Proceso Secundario.

### **3.2.2.2. El proceso secundario**

El tabaco es transportado mediante un complejo sistema de órdenes de producción que garantiza el envío del tabaco adecuado a la máquina correcta (según la marca que cada máquina elabora), las máquinas manufactureras de cigarros tienen capacidad de hacer hasta 10,000 cigarros por minuto.

El tabaco es envuelto por un papel especial, formando una varilla continua de cigarro y cortado al tamaño exacto de acuerdo a las dimensiones del producto en elaboración, una máquina adjunta, que corre a la misma velocidad, se encarga de ensamblar el filtro (a las marcas que lo requieren) y ejecuta una serie de pruebas a cada cigarro.

El filtro se elabora dentro de la planta utilizando fibra de acetato de celulosa y papel en un proceso muy similar al del cigarro. Cada filtro contiene una cantidad precisa de material que asegura su funcionamiento como elemento filtrante y que participa activamente en la experiencia de fumada característica de cada marca.



Una vez que se ha armado el puro, éste pasa al área de empaque la cual lo agrupa en conjuntos por tipos de tabacos (generalmente de 5, 10 y 15 puros) para envolverlos, paquetes e introducidos en cajas de madera que posteriormente se envían al almacén de producto terminado, donde están listos para ser distribuidos.

### **3.2.2. Origen de la producción de tabaco<sup>11</sup>**

El tabaco pertenece a la especie botánica *Nicotiana tabacum*, perteneciente a la familia de las Solanáceas, siendo su dotación cromosómica de 24 pares de cromosomas. Se cree que esta especie es un anfidiplóide, es decir, un híbrido natural, originado entre otras dos especies del mismo género: *Nicotiana tomentosiformis* y *N. sylvestris*.

El híbrido entre ambas especies sería estéril y para reproducirse habría sido necesaria la duplicación de sus cromosomas. Esto pudo ocurrir de modo espontáneo en la naturaleza. La planta de tabaco llegó a Europa desde América, al igual que la patata o el maíz. Tras ser condenada por la Inquisición, se puso de moda en el siglo XVI, primero como planta ornamental y después por el uso medicinal y lúdico de sus hojas secas.

### **3.2.3. El proceso de producción del puro<sup>12</sup>**

El marco conceptual mediante el cual está centrado el informe es el cultivo artesanal del tabaco, en este se definen los siguientes aspectos fundamentales: En lo que respecta a la producción de tabaco enfocado al método artesanal ha venido tomando mucha importancia en los últimos años, debido a la creciente demanda internacional, la producción tabacalera ha dinamizado la economía del país.

---

<sup>11</sup> INFOAGRO (1997). AGROINFORMACIÓN: El Cultivo del Tabaco. Obtenido de Centro Landivar para el control del Tabaco: [https://www.url.edu.gt/otros\\_sitios/noTabaco/08-01cult.htm](https://www.url.edu.gt/otros_sitios/noTabaco/08-01cult.htm)

<sup>12</sup> López, I. S. (2015). Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua). Managua, Nicaragua. **DEBEN INCLUIR EL NUMERO DE PAGINA DE DONDE COPIARON ESTE TEXTO**



En principio, la producción se define como cualquier utilización de recursos que convierte en un bien determinado en un bien diferente, la producción por lo tanto incluye el almacenamiento, venta al por mayor, transporte, empaque y elaboración.

De tal manera que la producción es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes necesarios para la satisfacción de los recursos humanos; para estimar la producción nacional se debe tener conocimiento de los niveles de rendimiento de los cultivos.

Rendimiento se define como la producción agrícola de un ciclo y un producto determinado respecto a la superficie cosechada, o sea, superficie cosechada vs volumen obtenido; sin embargo, el rendimiento está relacionado e influenciado al medio ambiente físico sobre crecimiento y maduración, factores fuego, agua, luz, viento, otros.

La comercialización es una actividad muy importante para los productores de tabaco, de la misma se vincula el acto de comerciar o vender mediante la utilización de técnicas de mercadotecnia o estudio de mercado; también se le llama mercadeo que implica el estudio de precio, mercancía, mercado y promoción. Desde el punto de vista administrativo, comerciar es determinar Donde, Cuanto, A qué precio, y que cantidad de un producto determinado, en este caso, el tabaco, requiere el consumidor.

La comercialización de tabaco a nivel nacional está muy ligado a las ventas, cuyo concepto en economía es: transferencia de bienes y servicios, por medio del cual el vendedor otorga la propiedad de bienes y servicios al comprador, a cambio del pago del bien obtenido. Al hablar de ventas debemos conocer el significado de precio, el cual es la expresión del valor, y como tal ocupa una posición central en el proceso de intercambio.

El concepto de compra puede ser analizado como un sistema de intercambio donde se compensa la búsqueda de satisfacción, por una parte, y de sacrificios monetarios por otra. Las dos funciones principales de precio son: proporcionar información y suministrar



incentivos; para el comprador, el precio que está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera, para el vendedor, el precio que está dispuesto a ofrecer mide el valor de los componentes incorporados al producto, el cual se añade al beneficio que espera realizar.

Las exportaciones y los volúmenes de tabaco se sirven como conjunto de mercancías que nuestro país vende a otro enviando por diversos medios de transporte, principalmente por el transporte marítimo por políticas de comercio exterior. La exportación desde el punto de vista económico es el tráfico legítimo de bienes y servicios desde un territorio aduanero hasta otro, estas son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas debido a la complejidad de diversas legislaciones y condiciones especiales de estas operaciones, además que se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales

Esta determinado que la nicotina constituye el 5% de la hoja de tabaco, por lo tanto, su síntesis se lleva a cabo en las zonas de mayor actividad de las raíces de la planta del tabaco, transportándose por medio de la savia a las hojas verdes; la nicotina es una droga estimulante o relajante, pero que también afecta al sistema nervioso periférico y central.

Cuando se realiza un estudio acerca de las exportaciones, en este caso de tabaco, es necesario hablar de oferta y demanda; la oferta de tabaco es aquella cantidad que los productores de tabaco están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado: la cantidad ofrecida por los fabricantes o productores de tabaco depende de varios factores que provocan incrementos o disminuciones de la cantidad ofrecida, estos factores son el precio del producto, el precio de factores que intervienen en la producción del bien, el estado de tecnificación y expectativa de los empresarios acerca del producto y del mercado.

La demanda de un bien se define en economía como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por los



consumidores. Los precios “libre a bordo” mejor llamados precios FOB (por sus siglas en inglés) se dan porque los socios comerciales de Nicaragua asumen la responsabilidad total del tabaco y sus costos al momento de su transportación, desde que el tabaco es puesto a bordo del barco que lo llevara hasta su destino.

El tabaco es un producto no tradicional debido a que este resulta de usar materia prima y someterlo a un proceso mediante el cual se transforma en un tabaco o un puro con alto valor agregado; concepto utilizado en economía para definir el valor económico adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

En la agricultura se manejan instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos, los cuales representan el camino o la manera para lograr alcanzar un objetivo; estas se realizan mediante técnicas de cultivo a través de conjuntos de reglas u operaciones.

### **3.2.3.1. El despalillo del tabaco<sup>13</sup>**

El despalillo del tabaco consiste en quitarle la mitad de la vena central a las hojas reservadas para tripa, un cuarto a las destinadas a capote, mientras que a las elegidas para capa se les quita completa, conformando dos bandas.

Junto al torcido, es como el alma del proceso creador de un Habano. En los talleres de despalillo se seleccionan las hojas de tabaco por su tamaño y se separan las rotas, que servirán para tripa. Las hojas separadas hay que puntearlas, es decir, ponerlas punta con punta, una sobre otra, para que la pila quede pareja; luego, colocadas en una tabla, se planchan con una prensa.

El despalillo consiste en quitarle la mitad de la vena central a las hojas reservadas para tripa, un cuarto a las destinadas a capote, mientras que a las elegidas para capa se les

---

<sup>13</sup> EcuRed. (2019). Despalillo del tabaco. Obtenido de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Despalillo\\_del\\_tabaco](https://www.ecured.cu/Despalillo_del_tabaco)



quita completa conformando dos bandas. El corte se realiza con una especie de uña de metal; luego, la vena se jala con delicadeza para no romper la hoja.

Una de las etapas fundamentales para la elaboración del tabaco es la del despalillo, un lugar donde todas las labores se realizan de forma manual y se requiere de destreza y agilidad para que el producto tenga la mayor calidad posible.

### **3.2.3.2. Clasificación de las hojas**

En los despalillos se trabaja la tripa volada y seca, y por el tamaño que puede ser grande, mediana y chiquita.

La otra clasificación se determina por cinco clases: capote I, II, III, tripa (quincena fortaleza 1 y dieciseisena fortaleza 1), picadura (es una especie de rezago o pequeños pedazos de hojas y se usa para hacer cigarros)

### **3.2.3.3. Proceso del tabaco durante el despalillo.**

El tabaco viene desde las escogidas y se almacena en los despalillos, donde poco a poco se saca para el proceso de mojado. Una vez depositadas las hojas secas en el lugar que serán humedecidas se procede a la humectación que por lo general se realiza con un compresor y una boquilla apropiada a fin de crear un grado de división muy pequeño de las partículas de agua.

Este proceso se realiza con la finalidad de elevar los contenidos de agua en las hojas, mejorar su elasticidad y atenuar en gran medida su fragilidad, a fin de que las mismas se encuentren más suaves y que las despalilladoras puedan realizar su trabajo sin muchas dificultades y con un mínimo de daños mecánicos. Posteriormente las hojas están listas para ser llevadas al depósito de reposo.



Antes se mantienen agrupadas hasta una altura de 25 cm., y en ese lugar el tabaco ya mojado debe permanecer aproximadamente 20 minutos en reposo; después se vira, reposa cinco minutos, y se realiza todo ese proceso tres veces más. Luego se preparan tareas que serán entregadas a las despalladoras. Antes de hacer esto el tabaco debe permanecer en el banco de reposo de 24 a 48 horas. Las trabajadoras después de recibir su bolsa con las hojas con la humedad requerida, hacen la labor de planchado y una clasificación que puede ser de tripas y capotes.

Posteriormente el despallido consiste en quitarle la mitad de la vena central a las hojas reservadas para tripa; un cuarto a las destinadas a capote, mientras que a las elegidas para capa se les quita completa, conformando dos bandas. El corte se realiza con una especie de uña de metal; luego, la vena se jala con delicadeza para no romper la hoja, después estas hojas pasan a los tableros con las venas extraídas son colocadas en estos tableros para que conserven su planchado.

La altura de la cantidad de hojas en cada tablero puede ser hasta de 8 cm, y siempre manteniendo su clasificación, es decir se usa un tablero para cada clase. En ese lugar permanecen hasta el otro día cuando se trasladan a otro departamento donde se pesan y se embarrilan o empilonan de acuerdo a las clases para trasladarse a la fase de proceso.

## **1. Secado del tabaco<sup>14</sup>**

El secado es el siguiente proceso al que se someten las hojas de tabaco después de la cosecha. Su correcto desarrollo es necesario para obtener la calidad adecuada del material para su posterior procesamiento. Consiste en eliminar el agua de las hojas de la forma más natural posible, manteniendo los parámetros adecuados de humedad y temperatura del aire utilizados en el proceso de secado. Esto garantiza hojas de tabaco de alta calidad con el color adecuado, nicotina, azúcares y sustancias aromáticas.

---

<sup>14</sup> Zięba, A. (5 de octubre de 2019). Secado de tabaco. Obtenido de Premium Tobacco: <https://premiumtobacco.es/secado-de-tabaco/>



El método de secado de las hojas de tabaco recogidas influye significativamente en el sabor, el aroma y las propiedades físico-químicas del tabaco obtenido. El secado de las hojas de tabaco cultivadas en países con un clima propicio para el secado natural será diferente. En climas templados, será más apropiado disponer de cámaras de secado especiales donde se pueda controlar tanto la temperatura como la humedad. Un correcto proceso de secado permite obtener un material con propiedades uniformes, así como libre de moho.

## **2. Curado del tabaco<sup>15</sup>**

El curado del tabaco es uno de los procesos más importantes para conseguir un producto fumable y con sabor. No intentes encontrar el sabor del tabaco comercial pues la mayoría están tan salseados que ni saben a tabaco.

Curación y fermentación de las hojas del tabaco. Se denomina proceso curación del tabaco a aquel que ocurre dentro del período de tiempo enmarcado entre el ensarte de la hoja y el zafado de la misma, este proceso transcurre normalmente entre 40 y 50 días, aunque puede durar hasta 90 días.

Es necesario señalar que el nombre de este proceso es el de curado y no secado, pues pese a que en las hojas se verifica un proceso importante de pérdida de agua (secado), predomina un proceso netamente biológico, bioquímico, químico y sobre todo fisiológico para el desarrollo de los cuales es imprescindible que las células se mantengan vivas durante un período de tiempo que oscile entre tres y cinco días.

Durante el curado como ya es conocido ocurren grandes cambios, unos internos y por tanto no visibles, y otros que pueden ser apreciados a simple vista.

- Pérdida del color verde de la hoja, debido a los efectos de una enzima conocida como clorofilasa.

---

<sup>15</sup> Canyamón. (2012). Curado del Tabaco. Obtenido de Canyamón: <http://www.canyamon.info/curado.html>



- Reemplazo de color verde por pigmentos de color amarillo o naranja (xantofila).
- Pérdida de un x por ciento elevado de agua, la hoja entra con un porcentaje entre 80 y 85 y sale con un 18 a 20 por ciento.
- Reducción casi total de los contenidos iniciales de carbohidratos, en particular almidones.
- Transformación de las proteínas en aminoácidos.
- Oxidación y autoxidación de polifenoles.
- Reducción del grosor de la hoja.
- Pérdidas de masa seca.
- Aumento relativo de la concentración de sustancias minerales.
- Inicio del proceso de reacciones que en fases superiores posibilitarán el surgimiento del aroma y otros componentes químicos.
- Aumento de los contenidos en aminoácidos y sustancias nitrogenadas simples.
- Disminución de los contenidos de nicotina de la hoja

El proceso de curado depende de la ocurrencia de un conjunto de factores, siendo algunos de ellos:

- Composición química de la hoja.
- Tipo de tabaco.
- Posición de la hoja en el tallo.
- Condiciones climáticas que predominan en el momento de la cosecha.
- Comportamiento de los indicadores de calidad de la hoja.
- Método de curación.
- Relación entre el tamaño de la hoja, la cantidad de hojas por cuje y las condiciones climáticas.
- Temperaturas promedio máximas o mínimas por encima o por debajo de lo recomendado.
- Presencia de viento del sur.
- Humedad relativa o muy alta (superior a 90 por ciento) o muy baja (inferior a 60 por ciento)



- Velocidad del aire superior a 4 m/segundos.

#### **3.2.3.4. Rolado del puro<sup>16</sup>**

Boncheros y roleras, son dos personas, un varón y una mujer, se encargan de darle forma a los puros. Los boncheros, normalmente varones, se dedican a juntar las hojas del tabaco que van en la parte interna del puro. Estos hacen combinaciones con hojas de distintas procedencias y años de añejamiento.

En el rolado del puro se deben tener otros cuidados, deben prever que el puro no quede ni muy duro ni muy flojo, explicaron fuentes de la industria. Las roleras por lo general son mujeres y se dedican a ponerle la última capa de tabaco al puro.

#### **3.2.3.5. El empaque del puro<sup>17</sup>**

Del área de producción, el puro es enviado a empaque. Otras personas se encargan de esa labor. El puro pasa por proceso de medición y de control de calidad en esta área; así como de etiquetado, para ponerle un toque de estética al producto.

Una vez que ha finalizado el proceso, las cajas de puros son almacenadas en cuartos con aire acondicionado, a temperaturas de 19 grados. Pueden estar ahí entre seis semanas y un año.

#### **3.2.4. Control de calidad en la producción del puro<sup>18</sup>**

Las principales empresas productoras de tabaco y NDC technologies han establecido una estrecha colaboración desde hace más de 30 años, para mantener un alto control

---

<sup>16</sup> Llorente, A. (agosto de 2017). BBC News Mundo. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44035162>

<sup>17</sup> Empresariales, G. (febrero de 2015). Contacto Pyme. Obtenido de Contactopyme.gob.mx: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=42&giro=1&ins=861>

<sup>18</sup> Baileta, P. P. (Abril de 2017). Sistemas de Control Interno. Obtenido de Sistemas de Control Interno. <https://scl.es/tabaco/>



de calidad en la producción de tabaco. Durante este tiempo se han suministrado varios miles de medidores de humedad en línea a los primeros transformadores de hoja en todo el mundo. Nuestra asociación a largo plazo con esta industria nos ha permitido comprender la evolución de las necesidades de medición y trabajar en colaboración con nuestros clientes para desarrollar estos equipos.

Los equipos específicos de tabaco, TM710e en el indicador de línea y Infralab 710e como analizador de laboratorio, son el resultado de nuestra cooperación en la industria y son reconocidos internacionalmente para proporcionar mediciones muy precisas y estables que no se ven afectadas por las condiciones ambientales o la presentación del tabaco.

Los componentes clave del sensor TM710e son el sensor en si mismo, la consola de operador OWS (Operation workstation) que muestra las medidas y permite al operador interaccionar con el sensor, la Interface hombre-máquina HMI (Human machine interface) que proporciona acceso a la supervisión de hasta 16 sensores TM710e en red.

Ambos dispositivos, tanto OWS y HMI se caracterizan por poseer pantallas de visualizadores de color, táctiles de alta definición, con la posibilidad de modificar el idioma. Las medidas disponibles para el control de calidad en la producción de tabaco es la siguiente:

**TABACO:**

Contenido de humedad  
Contenido de nicotina  
Contenido total de azúcares  
Temperatura del producto  
Volátiles totales  
Aceite de Eugenol (tabaco Kretek)  
Mentol

**APLICACIONES DISPONIBLES:**

Hoja Entera en la GLT o Primaria  
Tiras  
Tiras mezcladas (lámina)  
Lámina de corte resecado  
Mezcla final  
Tallo tratado con agua WTS  
Tallo cortado y enrollado CRS  
Tallo resecado  
Tabaco de liar



Tabaco de pipa  
Relleno de puros

Hoja de tabaco reconstituida

### 3.3. EXPORTACIÓN DEL PURO

#### 3.3.1. Exportación<sup>19</sup>

La exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escalas en la producción y para que puedan diversificar sus sedes de ventas.

Exportar es simplemente vender es decir en el mercado magnifico, insaciable del mundo entero. Vender bienes y servicios elaborados en el país y que se consume en otro diferente.

#### 3.3.2. Tipos de transporte para la exportación<sup>20</sup>

Es la acción de llevar personas (pasajeros) o cosas (cargas) solidas o liquidas por mar de un punto geográfico a otro a bordo de un buque con un fin lucrativo.

1. **El transporte marítimo:** en el ámbito mundial, es el modo más utilizado para el comercio internacional.
2. **Transporte terrestre:** Es aquel cuyas redes se extienden por la superficie de la tierra. Sus ejes son visibles, debido a que están formados por una infraestructura

---

<sup>19</sup> Díaz Plaza, I. (abril de 2015). Docplayer. Obtenido de Docplayer.es: <https://docplayer.es/1242852-La-exportacion-es-el-medio-mas-comun-del-que-se-sirven-las-companias-para-iniciar-sus.html>

<sup>20</sup> Mendoza Roca, Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, (2015) Manual Práctico para gestión logística. Pág. 51. Obtenido de Dialnet.uniroja.es. <https://dialnet.uniroja.es/descarga/libro/653185.pdf>



construida previamente por la que discurren las mercancías y las personas. Así pues, existen redes de carreteras, caminos, ferrocarriles.

- 3. Transporte aéreo:** El transporte aéreo o transporte por avión es el servicio de trasladar de un lugar a otro pasajeros o cargamento, mediante la utilización de aeronaves, con fin lucrativo. Este tipo de transporte es el más seguro de todos los medios de transporte.

### **3.3.3. Ventajas y riesgos de la exportación<sup>21</sup>**

Más cantidad de clientes potenciales. Tal vez este sea el motivo más evidente por cuestión matemática de que hay una gran cantidad de clientes potenciales en el resto del mundo. Pero no solo eso, sino que con el tiempo van surgiendo nuevos mercados.

- 1. Mayores ingresos.** Y no solo por tener más clientes, sino también porque hay muchas regiones en las cuales podrás conseguir un mejor margen de ganancia. Aunque pueda sonar raro, es en los países emergentes donde más margen suele haber, ya que los consumidores de estos países están dispuestos a pagar más por productos de marca y de alta calidad.
- 2. Mayor eficiencia.** Internacionalizarse y trabajar a gran escala, por un lado, una de las ventajas de la exportación es, como decíamos arriba, que aumentan los ingresos. Pero también se reducen los costes de producción al trabajar a gran escala. Esta reducción no solo compensa los gastos que genera la exportación, sino que ayuda a mantener precios más competitivos en el país de origen.
- 3. Más interacción.** Acceder a más mercados puede ser una gran fuente de información. En este proceso, nuestros productos estarán en contacto con un amplio abanico de consumidores, cada cual, con su gusto, sus necesidades, su forma de

---

<sup>21</sup> Carlos R. Cobián. (05 de noviembre de 2014). Cobián media. Obtenido de <https://www.cobianmedia.com/2014/11/05/ventajas-de-la-exportacion-de-servicios/>



darle uso. De aquí pueden salir ideas brillantes que nos ayuden a mejorar nuestra oferta o crear nuevos productos. Es decir, iterar y perfeccionar.

4. **Acceso a talentos de todo el mundo.** La internacionalización no solo se trata de ver el resto del mundo como un montón de clientes potenciales. También es la posibilidad que tenemos nosotros de acceder a profesionales de todo el planeta para formar el mejor equipo posible.

### 3.3.4. Riesgos de la exportación<sup>22</sup>

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de que una “posibilidad de” se convierta en un desastre.

1. **Plaza:** Desconocimiento de los canales de distribución adecuados. Selección incorrecta de distribuidores, falta de conocimiento de la mejor forma de realizar contratos.
2. **Promoción:** Falta de recursos, desconocimiento de los mecanismos de promoción utilizados en el mercado objetivo
3. **Lanzarse a ciegas:** Uno de los riesgos más frecuentes y fáciles de evitar son aquellos que resultan de la inexperiencia. Entre estos podemos mencionar el pretender abarcar muchos mercados al mismo tiempo, sin considerar la capacidad de producción para atender las demandas de altos volúmenes. Es importante que aquí usted, amigo empresario, considere esto como un riesgo si su producción o su proveedor no va a poder responderle a determinadas exigencias de volumen o bien de calidad.

---

<sup>22</sup> Rubio, M. M. (23 de 10 de 2008). Riesgos en las exportaciones. Obtenido de Riesgos en las exportaciones: <http://riesgosenlasexportaciones.blogspot.com/>



4. **Riesgos financieros:** Es posible que usted envíe la mercadería y no reciba su pago. Aquí pueden presentarse dos situaciones: Usted no cumplió con los requerimientos del comprador (empaquete, calidad, tiempo de entrega, etc.) o bien la persona con quien usted hizo la negociación es deshonesto. Antes de cualquier negociación se debe investigar los contactos y solicitar referencias.
  
5. **Riesgos legales:** Usted puede involucrarse en negocios supuestamente “atractivos” que prometen hacerlo rico de la noche a la mañana, sin embargo, estos no siempre son legales.
  
6. **Riesgos políticos:** Aquellos que pueden darse debido a cambios drásticos en la política de un país. Tales como, movimientos multitudinarios de la población, restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos, políticas de proteccionismo a productos locales, etc.
  
7. **Producto Seleccionado:** Un obstáculo muy importante puede ser no contar con el producto adecuado, o no poderlo adaptar a los requerimientos del mercado objetivo.
  
8. **Operaciones a largo plazo:** Aquí nos aparece el riesgo del tipo de cambio que no teníamos en las operaciones al contado. Desde la contratación del negocio hasta el cobro o pago, puede haber una fluctuación positiva o negativa para nuestros intereses del tipo de cambio; por lo que la empresa tendrá que realizar un estudio, determinando el riesgo que puede correr, y examinando las diferentes técnicas de cobertura para estar preparados ante el posible riesgo.
  
9. **Riesgo de cambio:** Aparece cuando las operaciones de comercio exterior están valoradas en moneda diferente a la nacional.
  
10. **Riesgo país:** El riesgo país tiene dos variables, la política y la económica. La primera se refiere a la capacidad del gobierno de un país para mantener la



estabilidad política interna, con una estructura de poder estable y al mismo tiempo con buenas relaciones con los países de su entorno.

- 11. Riesgo comercial:** También conocido como riesgo de insolvencia, no es un riesgo exclusivo del comercio exterior, pero sí muy importante para las empresas importadoras y exportadoras
  
- 12. Riesgo Banco:** Para las operaciones de pagos al exterior avaladas por bancos extranjeros, como los créditos documentarios, o garantías bancarias, existe el riesgo de que dicho banco extranjero sea poco solvente y no pueda hacerse cargo del pago que avala, por eso es importante saber con qué bancos se trabaja en el exterior.
  
- 13. Riesgo de tipos de interés:** Cuando la operación de comercio exterior implique toma de financiación, para el exportador o para el importador, se incurre en un riesgo de tipo de interés, pues un alza en el tipo de financiación incrementará los costes de producción (exportación) o de adquisición de mercancías (importación).



## CAPÍTULO IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

Esta investigación es de tipo cualitativa, y su operacionalización se realiza desde los objetivos específicos.

### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Objetivos Específicos	Dimensiones De Análisis	Definición Operacional	Categorías	Técnica De Recolección De Datos
1. Describir la organización y los controles que se implementan en las áreas de producción de productos terminados que son exportados por la Empresa PENSA	Organización de la producción	Se ocupa de la actividad de producción de artículos: su diseño, su fabricación y del control del personal, los materiales, los equipos, el capital y la información para el logro de esos objetivos. (de la Fuente & Fernandez, 2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega de materiales</li><li>• Organización del área de boncheo.</li><li>• Organización del área de rolado.</li><li>• Almacenamiento</li></ul>	Investigación documental  Entrevistas  Observación
	Controles en la producción	Se refiere a la cantidad de fabricación de artículos y vigilar que se haga como se planeó, es decir, el control se refiere a la verificación para que se cumpla con lo planeado, reduciendo a un mínimo las diferencias del plan original, por los resultados y práctica obtenidos. (Alcántaro, 2016)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materia prima</li><li>• Costos de producción</li><li>• # de cajas de puros producidos</li><li>• # de puros al mercado internacional</li><li>• Cantidad de pérdidas</li><li>• Gastos de producción</li></ul>	



<p>2. Analizar el proceso de control de calidad que implementa la Empresa PENSA S.A. para la exportación del producto terminado al mercado internacional.</p>	<p>Control de calidad</p>	<p>Consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. (Cabezón Gutiérrez, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criterios de calidad mercado internacional.</li><li>• # puros rechazados</li><li>• # cajas exportadas</li><li>• # puros exportados</li><li>• Gastos de comercialización</li><li>• Ingresos</li><li>• Utilidad</li></ul>	<p>Investigación documental</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación</p>
<p>3. Proponer estrategias que reduzcan las pérdidas durante el manejo de producción y el proceso de control de calidad para el aumento de los volúmenes de productos terminados para la exportación en la tabacalera PENSA S.A.</p>	<p>Estrategias empresariales</p>	<p>La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. (Sanchez Eustaqui &amp; Katia, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proceso de producción y control de calidad</li><li>• Propuesta de líneas estratégicas</li><li>• Objetivos de cada línea</li><li>• Actividades por línea estratégica</li></ul>	<p>Análisis FODA</p>



## **CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

De acuerdo al uso del conocimiento esta investigación es aplicada ya que aborda una problemática real sobre la producción y control de calidad, y sugiere mejoras para reducir las pérdidas de manejo de la producción de la Empresa Tabacalera PENSA S.A.

De acuerdo al enfoque filosófico esta investigación es cualitativa, profundiza en la situación de la problemática de la Tabacalera PENSA S.A. y propone estrategias que reduzcan la pérdida en la producción y mejoren la calidad del producto.

### **5.2. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO**

La población es un conjunto de elementos que conforman el objeto de estudio y que este describe varios individuos o piezas que posee uno o más rasgos que toman en consideración el marco de un trabajo de investigación.

El universo de estudio está constituido por la Tabacalera PENSA, S.A., con sede en la ciudad de Estelí, y en el año 2019 emplea a 703 trabajadores.

#### **5.2.1. Caracterización del departamento de Estelí<sup>23</sup>**

El Departamento de Estelí limita al norte con Madriz, al sur con León y Matagalpa al este con Jinotega y al oeste con Chinandega. Administrativamente Estelí tiene seis Municipios de los cuales Estelí es la cabecera departamental, los otros Municipios son: Pueblo Nuevo (Nicaragua), Condega (Nicaragua), San Juan de Limay (Nicaragua), La Trinidad (Nicaragua) y San Nicolás (Nicaragua).

---

<sup>23</sup> Academias de Grados. (octubre de 2008). PSI. Argentina. Obtenido de [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/167\\_estadistica2/material/glosario.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/167_estadistica2/material/glosario.pdf)



Presenta un relieve caracterizado por mesetas separadas por angostos valles. Al Oriente del valle del río Estelí se alza la extensa meseta de Moropotente, al Occidente del mismo valle se alza la meseta de Las Tablas. Al Sur de Departamento se presenta las mesas de La Laguna, Oyanca, El Bonete y La Mocuana.

Entre los valles están el de Estelí, Condega y Pueblo Nuevo. Tres cuencas comparten el territorio; la del río Negro, río Coco, río San Juan, siendo los ríos Los Quesos, Estelí, Pueblo Nuevo, La Trinidad los más representativos del

Departamento. El río Estelí cruza el Departamento de Norte a Sur presenta el bello salto de Estanzuela, donde inicia su curso.

El clima es muy agradable, ya que está localizado a 800 MSN, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del Tabaco. Cuenta con una riqueza natural entre las cuales se encuentran impresionantes cascadas, reservas naturales y vestigios arqueológicos precolombinos.

### 5.3. LA MUESTRA DEL ESTUDIO

En la investigación cualitativa, el tipo de muestreo es No Probabilístico, ya que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, por tanto, se han definido criterios de selección de la muestra, que son:





- Disposición voluntaria de colaboradores de la empresa a aportar a la investigación.
- Personal del área administrativa
- Personas involucradas en el proceso de producción y control de calidad de los puros.

#### **5.4. Técnicas de recolección de datos**

**Revisión Documental:** Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. (Ballin, 2017, pág. 52)

**Entrevista:** La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. (Quintero, Osorio Mejía, & Cardona Mejía, 2018, pág. 57)

**Observación:** La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). (Palacios, 2012)



## 5.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

### Etapa I: Investigación Documental

Para iniciar el proceso de investigación se empezó con la identificación del objeto de estudio y su problemática para elaborar el protocolo de investigación. También se recopiló información de trabajos de investigación que se realizaron en años anteriores relacionados con procesos, control de producción y administrativa, se utilizaron libros y documentos de la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí, y otros sitios web.

Esta etapa también abarcó la información de la Empresa mediante: informes, datos cuantitativos, y pagina web. Esta información se incorpora en el capítulo de resultados de la investigación.

### Etapa II: Elaboración de instrumentos

En esta etapa se elaborarán instrumentos como la entrevista aplicada a la administradora, al encargado de producción y al gestor de aduana. La guía de observación y la revisión documental al área administrativa y documentos de control de producción, fueron indispensables para recolectar la información de campo del presente trabajo de investigación. **(Ver anexos No.1, No.2, No.3 y No.4) ASI ES COMO TIENEN QUE REFERENCIAR LOS ANEXOS EN EL LUGAR ADECUADO. USTEDES TIENEN UN MONTON DE CUADROS Y NO LOS VINCULAN.**

### Etapa III: Trabajo de Campo

En la etapa de trabajo de campo se aplicaron entrevistas al encargado de producción y administración, al gestor de aduanas y a los trabajadores para conocer aspectos importantes de todo el proceso de producción, control de calidad y exportación de la tabacalera PENSA S.A.



Se aplicó una guía de observación en la planta de producción lo que permitió captar las actuaciones comportamientos y hechos del personal así mismo observar el proceso de la información.

#### **Etapas IV: Elaboración de documento final**

En esta etapa se procesa toda la información recopilada con la aplicación de instrumentos, fue analizada e interpretada, y se elaboró el informe final de la investigación considerando las orientaciones de la docente de Seminario de Graduación.



## **CAPÍTULO VI. RESULTADOS**

### **6.1. ANTECEDENTES Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PENSA**

Puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima, PENSA; es una empresa versátil la cual tiene 9 años de funcionar en Estelí. Esta acogida bajo el régimen de zonas francas manufactureras de puros elaborados a base de tabacos. Empezó sus funciones laborales en septiembre del año 2011 y actualmente cuenta con una gran influencia de clientes los cuales buscan sus productos por sus atributos y por la diversidad que oferta.

La empresa PENSA se constituye legalmente en enero del año dos mil once, en el registro mercantil, como sociedad anónima. Esta sociedad se constituye con el objetivo de instalar una fábrica para operar bajo el régimen de zona franca y mediante su funcionamiento dedicarse a la producción, procesamiento, elaboración, manufactura, fabricación, comercialización y exportación de puros. La empresa inicia operaciones con una contratación de 267 trabajadores y actualmente en el año 2019 se estima alrededor de 700 trabajadores, logrando con ello más oportunidades de empleo en diversas áreas de la empresa.

La empresa PENSA está situada en la ciudad de Estelí, frente del costado norte de la rotonda del barrio Noel Gámez. Cuenta actualmente con más de 500 empleados y con infraestructuras en buen estado. Además, la empresa cuenta con clínica médica, comedor propio y amplio parqueo vehicular, también cuentan con terreno disponible para construir más áreas si se llegaran a requerir en el futuro.

Cuenta con una con un área en donde se encuentran generadores eléctricos, situada en la parte oeste de la empresa, resguardada por una estructura física que impide que alguien particular acceda a ella; también tiene una maquina propia para la elaboración de picadura, la que es manipulada por un personal capacitado para el manejo apropiado de la misma.



Cada área de la empresa posee sus respectivos extintores los cuales son revisados por el personal de seguridad e higiene de la empresa, se cuenta con servicios sanitarios amplios y en buen estado y con ambientes higiénicos; hay personal de limpieza que garantiza la inocuidad del ambiente dentro y fuera de las áreas de la empresa.

También la empresa cuenta con bodegas amplias para el resguardo de insumos de trabajo y otros accesorios laborales y de oficina; además se cuenta con bodegas equipadas con sistemas tecnológicos para ambientar el tabaco, por ejemplo: en cuartos fríos se tienen máquinas para dar humedad y temperatura adecuada y en la recepción de picadura hay máquinas para dar calor al tabaco.

## **6.1.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PENSA S.A.**

### **6.1.1.1 Misión, visión, valores**

**Misión:** PENSA es una empresa tabacalera de la familia J.C. Newman que se dedica a la producción de puros hechos a mano, de prestigio y calidad, aportando al desarrollo del país y la región mediante la inversión de bienes y servicios, el empleo directo e involucrando asimismo a las personas que día a día se esfuerzan para mantener en alto su marca reconocida, cumpliendo con la actual demanda del mercado internacional.

**Visión:** PENSA desea abrir más mercados y seguir satisfaciendo las futuras demandas productivas a nivel internacional, así como continuar manteniendo en alto su marca y su producción de puros de calidad hechos a mano.

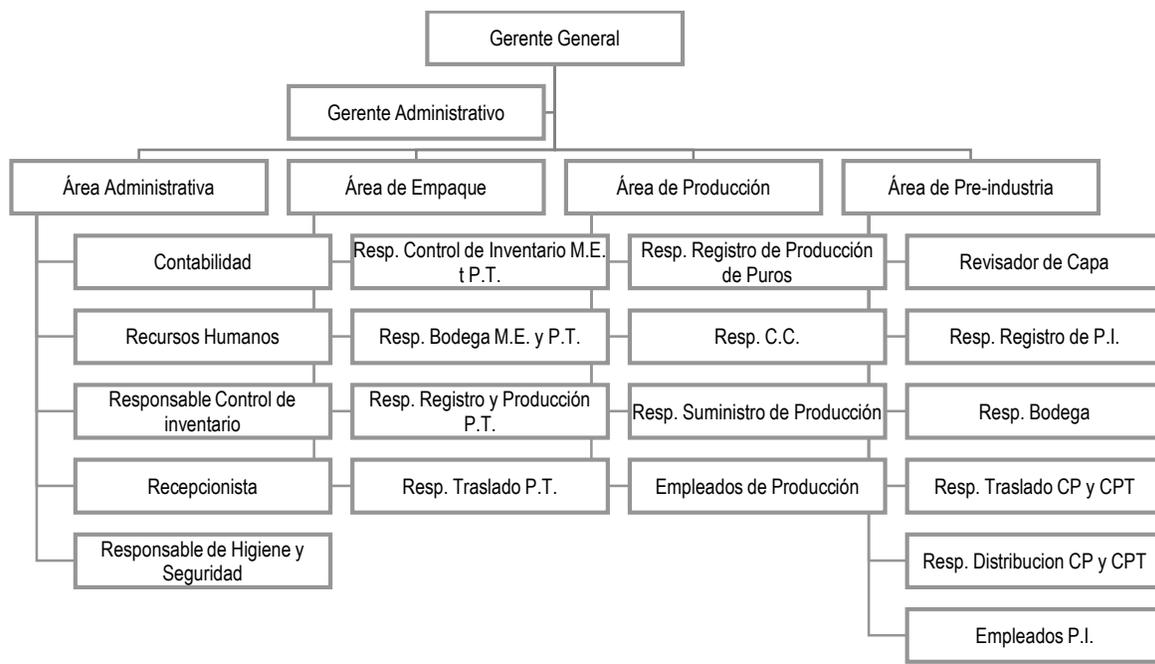
#### **Valores**

- Servicio al Cliente
- Responsabilidad
- Honestidad
- Organización



- Planeación
- Respeto
- Disciplina
- Reconocimiento
- Trabajo en Equipo
- Gratitud a Nuestros Clientes

## 6.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA PENSA S.A. <sup>24</sup>



### 1. Funciones del área administrativa:

Planifica las actividades basadas en condicione futuras, estableciendo los objetivos estratégicos y asegura el logro de los mismos, consecutivo a esto organiza la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se pueden alinear las actividades de los demás

<sup>24</sup> Estructura Organizativa fue facilitado por el Área de Recursos Humanos de la Empresa PENSA, específicamente por Yaritza Maricela Herrera Aguilar



departamentos. En seguida supervisa a los trabajadores y los inspiran para lograr las metas diarias. Así como también coordinan los procedimientos y finalmente revisan y verificar que todo se haga de acuerdo con los planteamientos y las reglas establecidas y según las órdenes y directrices impartidas.

El Departamento de Administrativo de Tabacalera del PENSA S.A. cuenta actualmente con 9 personas a cargo de diferentes áreas.

## **2. Funciones del área de Pre-Industria<sup>25</sup>**

**Puesto de trabajo:** Almacén y reposo de la materia prima

### **Descripción del puesto de trabajo**

Este trabajo consiste en recepcionar los insumos que son almacenados en estanterías y la materia prima (Tabaco) la cual es almacenada en forma de pacas en las bodegas. Es una labor con actividades variadas puesto que la recepción y almacenamiento de materiales no se realiza diariamente, en general el almacenamiento de pacas es realizado por personal que no es propio de la empresa.

**Puesto de trabajo:** Cuartos de fumigación

### **Descripción del puesto de trabajo**

Este trabajo consiste en trasportar el tabaco que ingresa a la empresa hacia cuartos herméticos donde es estibado para luego depositar plaguicida (En pastillas, generalmente se utiliza fosfuro de aluminio) de forma homogénea y de forma rápida, para luego cerrar herméticamente el área durante un periodo aproximado de 72 horas, para luego transportarlo al almacén de materia prima.

**Puesto de trabajo:** Picadura

### **Descripción del puesto de trabajo**

---

<sup>25</sup> Información facilitada por Belén Benavidez, Administradora PENSA S.A. (15 de noviembre, 2019)



Se encargan de reprocesar el tabaco de recorte y subproducto a través de una máquina trituradora (molino) que pica en pequeñas partes el tabaco, que luego es tamizado por tamaño y almacenado en cajones de acuerdo al tamaño para ser utilizado en puros de picadura o empacado para su venta.

**Puesto de trabajo: Mojado**

**Descripción del puesto de trabajo**

Este trabajo consiste en rociar el tabaco con agua pulverizada para agregarle humedad, luego utilizando unas carretillas de mano transportar el tabaco en cajas de madera al área de caldera de humedad o al área de almacenamiento y reposo de materia prima, este trabajo se realiza de pie y en un ambiente húmedo.

**Puesto de trabajo: Secado de tripa**

**Descripción del puesto de trabajo**

En este puesto los trabajadores se encargan de tender el tabaco húmedo proveniente del área de mojado en parrillas, para luego apilar la parrilla en alturas aproximadas de dos metros de altura donde una vez que tienden la cantidad de tabaco indicado aplican calor utilizando un equipo electromecánico para extraer la humedad y orearlo, para esto cierran herméticamente el área de acuerdo a las características del tabaco que se esté utilizando.

**Puesto de trabajo: Secado de picadura**

**Descripción del puesto de trabajo**

El trabajo consiste en depositar la picadura del tabaco en el área para luego aplicarle calor utilizando un equipo electromecánico, luego el tabaco es removido utilizando pala como herramienta para lograr una humedad homogeneidad en el material.

**Puesto de trabajo: Cuartos de acondicionamiento**

**Descripción del puesto de trabajo**

El trabajo consiste en colgar los moños de tabaco en una estructura cilíndrica de metal que es movida de forma mecánica, en cuartos acondicionados con humidificadores y



suplidores de calor, donde permanece durante un tiempo determinado, para darle humedad al tabaco y que este adopte las características necesarias para el proceso de elaboración del puro.

**Puesto de trabajo:** Escogida

**Descripción del puesto de trabajo**

Consiste en seleccionar la capa de tabaco por color y tamaño de acuerdo a las especificaciones necesarias para el proceso, esta labor se realiza en mesas donde laboran cuatro personas, permanentemente sentadas y se considera un trabajo repetitivo, este se remunera en base a producción la cual es medida por el peso total de las hojas de tabaco escogido.

**Puesto de trabajo:** Bodegas de suministro (Tripa, capa y picadura)

**Descripción del puesto de trabajo**

El trabajo consiste en recepcionar y llevar el control del tabaco (Tripa, capa y picadura) que ha pasado por el proceso de pre industria (acondicionamiento, escogida y despalillo) para luego hacer entrega al área de producción (boncheros y roleras) para la elaboración de los puros.

### **3. Proceso de Pre-Industria.**

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 primero se extrae el tabaco de la casa de ensarte ya amañado y clasificado por cortes, luego se almacena en



bultos pesados 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 pérdida calor.

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.

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 sacarlos de la bodega, el rezago puede ser realizado por el obrero durante toda la jornada labor.



#### **4. Funciones del área de producción y empaque<sup>26</sup>:**

**Puesto de trabajo:** Bonchado

##### **Descripción del puesto de trabajo**

Consiste en ubicar los tabacos de tripa o relleno (secos, visos y ligeros) en media hoja de tabaco llamado capote, para enrollarlo y darle forma al puro en diámetro y largo denominado esto como Bonche, a este se le ubica en un molde de madera o plástico y se coloca en una prensa para que adopten la forma requerida, esta labor se desarrolla en posición sentado utilizando maquinas manuales y chavetas.

**Puesto de trabajo:** Rolado

##### **Descripción del puesto de trabajo**

Esta es la fase de terminación del puro y consiste en enrollar o cubrir el Bonche en media hoja de capa, la capa debe estirarse al máximo para que la presentación del puro sea perfecta concluyendo con hacer las vueltas necesarias en la cabeza para colocar un gorro que le da la terminación perfecta, esto se desarrolla sobre una placa metálica donde se hace el corte de la envoltura del tabaco utilizando la cuchilla llamada chaveta.

**Puesto de trabajo:** Control de calidad

##### **Descripción del puesto de trabajo**

Esta labor se inicia con la revisión del bonchado y el rolado en las mesas utilizadas para la producción, aquí se revisa el estado físico del puro, el peso, la humedad, la textura y la succión o tiro de los cigarros, posteriormente los puros se colocan en mesas para una segunda revisión igual a la que se hace en las mesas de producción veinticuatro horas después esta labor se hace de forma selectiva y en algunos casos de forma dirigida, es una labor que se desarrolla de pie y debido a la minuciosidad con la que se debe hacer requiere una buena iluminación del área.

---

<sup>26</sup> Información facilitada por Belén Benavidez, Administradora PENSA S.A. (15 de noviembre, 2019)



## **Puesto de trabajo: Anillado y empaque.**

### **Descripción del puesto de trabajo**

En esta labor los trabajadores son encargados de colocar el anillo o etiqueta a cada puro para luego empacarlo en celofán, ya sea en mazos que son envueltos en celofán o en cajas de madera.

## **5. Proceso de producción y empaque.**

Tiene como objetivo principal la elaboración de puros y el empaquetado de los mismos en conformidad con estrictas normativas, que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad. Parte del proceso es realizado por máquinas totalmente ordenadas y controlado por profesionales altamente competentes que han pasado por procesos de formación y entrenamiento, el resto de la elaboración es totalmente manual. Esta área cuenta con más de 127 personas.

El Departamento de Producción de Tabacalera del PENSA S.A. cuenta actualmente con una de las principales fortalezas del proceso productivo es que prioriza aspectos de calidad, tanto de productos como del mismo proceso, asegurando así el liderazgo de marcas en el mercado nacional.

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

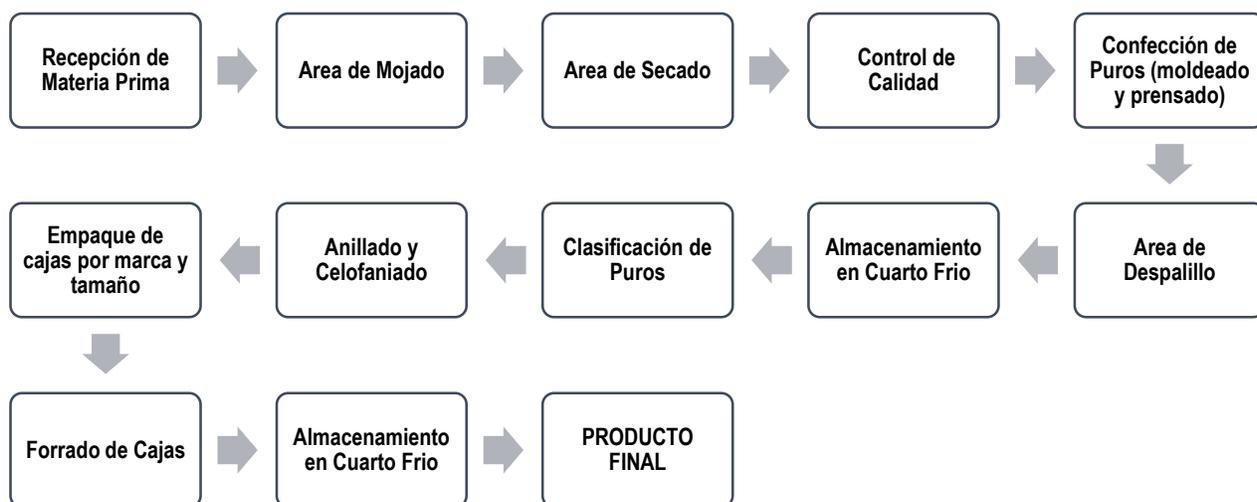


revisados de acuerdo al tiro y combustión que estos deben tener y luego se le entregan a la rolera. **25 Se** toma de cada molde el bonche, y uno a uno los enrolla en la capa que extiende sobre la tabla de rolar, hasta que cubre totalmente el bonche. **(REVISEN LO QUE ESTA EN ROJO, NO SE ENTIENDE PORQUE ESTA AHÍ ESE 25)**

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.

### 6.1.3 EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA PENSA<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Esta descripción del proceso de producción la explicó Francisco Hernández, jefe de Producción de la fábrica PENSA.



- **Recepción de materia prima:** existe un área específica en donde se almacena. Ábaco en pacas en espera para su debido proceso.
- **Área de mojado:** se procede a abrir las pacas para mojar las hojas de tabaco y que se suavicen ya que vienen secas.
- **Área de secado:** luego se procede a poner la capa colgada para la extracción de la humedad contenida en la hoja.
- **Despalillo:** es donde se lleva la capa para la sustracción de la vena.
- **Confección de puros:** aquí se trae la hoja para que la realización de puros se le facilita al Bonchero para que él realice el puro. Luego se coloca en unas prensas para moldearlo y darle forma.
- **Control de calidad (rechazo y aprovechamiento):** en esta área se evalúa si el puro producido cumple con los estándares de calidad exigidos por el cliente.
- **Almacenamiento en cuarto frío:** aquí se introduce a una determinada temperatura, esto se hace para eliminar del puro cualquier tipo de bacteria que tenga el puro.
- **Área de empaque y clasificación de puros:** aquí se lleva el puro y es escogido, esta persona se encarga de clasificarle el puro según su color y tamaño.
- **Anillado y selofaniado:** luego se le lleva el puro ya clasificado a la empacadora y este lo anilla y lo introduce en una bolsa de celofán para conservar su sabor.
- **Empaque en cajas según su tamaño y marca:** luego se introduce en cajas para su empaque final.



- **Forrado de cajas con papel celofán:** ya rellenas las cajas de puros se procede a forrar las cajas con celofán para una mejor presentación y que el puro conserve su sabor.

#### 6.1.4 PREPARACIÓN DE LA TRIPA.

- **Regazo de la tripa:** Las tripas están definidas en las pacas por tiempo (seco, viso, ligero) sin embargo para tener seguridad de que la liga se fabricara de acuerdo a lo que se estableció se debe despegar hoja a hoja para eliminar el material que no es parte del puro y se separa la tripa por tamaño.
- **Secado:** Las condiciones de humedad de la tripa deben estar en un rango del 12 al 14%, de forma que la tripa se pueda manipular y que no sufra maltratos que al armar el puro luzca como un puro de tripa larga.

#### 6.1.5 CLASIFICACIÓN DE LA CAPA Y BANDAS O CAPOTES

Este proceso está compuesto por tres pasos:

- 1. Humidificación:** Se debe proporcionar al tabaco la humedad mínima requerida sin que este lleve a manchar el paño, el objetivo es que la vena preste las condiciones para eliminarla sin que haya roturas en cualquiera de las dos bandas de la hoja.
- 2. Despalillo:** Eliminación del 100% de la vena central clasificándola por tamaños que se define así:
  - Pequeño: Para puros de < 5"
  - Mediano: Para puros de 6" hacia abajo o de 7" con un diámetro < 48
  - Grande: Para puros de > 8"
  - Trazo: Se clasifica en dos, trazo pequeño para puros de < 5" Y el trazo grande para puros de < 8"



**3. Clasificación:** Se clasifica la hoja de capa por color, textura, limpieza del paño, izquierda o derecha cada marca establece sus parámetros y el grado de aceptación que oscila en dos colores casi similares, un tercero no aplica porque desvirtúa la consistencia en los colores del puro.

### **6.1.6 ASIGNACIÓN DE MATERIA PRIMA POR LIGA O MEZCLA**

- Entrega de materia prima según el tamaño asignado para cada vitola y por liga o mezcla para 100 puros con su respectivo peso y cantidad de hojas.
- Entrega de capotes o bandas para 100 puros contados y pesados.
- Entrega de capas para 50 puros contados y pesados.

### **6.1.7 EL BONCHADO DE PURO**

#### **6.1.7.1. Tipos de bonche de tripa.**

- 1. Clásico:** Se inicia la formación del bonche colocando la tripa ligera al centro, posteriormente se rodea con el viso y se soporta sobre una o dos hojas de tripa sana seca, para luego ser cubierta con una banda o capote sano que tenga el largo y ancho para envolver el bonche.
- 2. Estrujado:** Éste bonchado tiene la ventaja que se puede utilizar tabacos pequeños o rotos en vitolas que en otro tipo de bonchado solo permite el uso de tripas sanas. El estrujar la tripa dirigiendo la vena al centro del bonche nos garantiza la selección perfecta porque las hojas siempre estarán tratando de abrir hacia afuera lo que permite la circulación del aire y el humo, por esa razón deben utilizarse dos capotes que puedan soportar la resistencia y evitar que la capa se explote.
- 3. Entubado:** Es el mismo principio de colocación de la tripa, ligero al centro, del viso cubriendo al ligero y el seco como soporte de las dos anteriores con un capote sano con el largo y ancho para la terminación del bonche. También se hace el bonche



colocando todas las tripas en forma de tubo incluyendo la tripa seca utilizando dos capotes para concluir la formación del mismo.

#### **6.1.7.2. Tipos de bonche de picadura:**

Se coloca la picadura en la máquina bonchera, luego se coloca la base y el capote extendido, después enrolla el tabaco y lo pone el molde para así prensarlo en la prensa.

En este proceso el obrero que mantiene un ritmo medio se demora 1 minuto para hacer un bonche, el más rápido entre 30 a 40 segundos y el personal nuevo entre 2 minutos o más, para estimar este dato de investigación se elaboró una entrevista con el personal del área de producción (obrero y jefe del área de producción).

#### **6.1.8. EL ROLADO DE PURO**

Para que la capa nos genere un buen rendimiento debe entregarse al rolero (a) en óptimas condiciones de humedad que permita que al momento de colocarla en la tabla de rolado nos facilite plancharla y ésta no se rasgue; luego hacer el trazo de corte aproximándose al borde de la hoja con el propósito de que las venas secundarias no sobresalgan. En esta empresa se trabaja bajo dos tipos de rolado:

- 1. Clásico:** Después que se traza y se da forma a la capa se procede a cubrir el bonche en la misma acción y con la misma capa hacemos el pañuelo que consiste en delimitar la cabeza del puro con una vuelta completa, continuamos en la fase de terminación con lo colocación del gorro, el que debe quedar en el corte en forma de círculo y bien centrado con una apariencia perfecta.
- 2. Cabeza Montada:** Cubrimos el bonche con la capa, el pañuelo lo preparamos con un corte separado, y del sobrante de la misma en forma de una gota de agua, que nos permite hacer en la cabeza del puro dos vueltas y media montadas una sobre la otra;



concluyendo la labor del rolado con la colocación del gorro, el que se inserta dando la impresión de un cierre continuo.

En este proceso la rolera que mantiene un ritmo medio se demora 1 minuto para hacer un rolado clásico y 1.5 minutos para rolar un puro con cabeza montada las rolera de nuevo ingreso se demoran un mayor tiempo 3 minutos para el rolado clásico y entre 5 a 8 minutos para el rolado de cabeza para estimar este dato de investigación se elaboró una entrevista con el personal del área de producción (roleras y jefe del área de producción).

En el proceso de elaboración del puro (Bonchado y Rolado) se requiere tiempo, concentración y cuidado para obtener un producto de calidad; si se realiza el proceso de manera rápida, sin prestarle atención y el debido cuidado este será rechazado por los estándares de calidad y se obtendrá desperdicio(daño) de material. Cuando el obrero es de nuevo ingreso tiende a descontrolar las proporciones o cantidades que debe llevar el producto.

En el bonchado y rolado de puro una persona con experiencia laboral entre 450 puros de tripa y 1200 puros de picadura y una persona de nuevo ingreso labora entre 25 a 150 puros de tripa y 200 a 300 puros de picadura al día.

#### Control y calidad

Concluida la labor de Bonchado y Rolado de los puros, se inicia con el Control de Calidad en la mesa de producción, donde se revisará:

- Diámetro del puro.
- Largo del puro.
- Textura (Bonchado)
- Rolado.
- Boquilla.
- Peso de la media rueda (50 Puros)
- Revisión Selectiva de la producción



### 6.1.9. EMPACADO DEL PURO

Para poder empacar los puros primeramente se sacan del cuarto de añejamiento en el que estaban los puros bochados y rolados para ser revisados (el puro debe tener el mismo color y tamaño); los puros reventados o q no cumplen con los estándares de calidad para ser empacados son devueltos al área de producción para que estos sean arreglados, sin embargo, cuando no existe manera de arreglarlos se tienen que regresar al área de pre- industria para ser reutilizados como picadura, y los puros son repuestos en el área de empaque.

En la fábrica tabacalera PENSA, no se cuenta con un porcentaje de estimación para el material dañado o desperdiciado, según el área de contabilidad de un cien por ciento del tabaco adquirido el treinta por ciento es dañado o material inservible, sin embargo, de este porcentaje un diez por ciento se puede utilizar como picadura.

Después de este procedimiento las empacadoras realizan el empaque de los puros según las orientaciones brindadas por su jefe de área.

Luego se realiza el último revisado para verificar que los anillos, tacos de madera, las cintas, etiquetas adhesivas y no adhesivas, logo entre otras características que tenga el empaque orientado para cumplir con los pedidos asignados

**Añejamiento.** Este es el último añejamiento que pasa en la fábrica tabacalera PENSA que es en un cuarto frío en los cuales los puros empacados son acomodados en cajas de cartón o simplemente en sus empaques (barrilitos transparentes).



## 6.1.10. PRODUCTO TERMINADO

Aquí el producto está revisado y empacado listo para la exportación. La empresa cuenta con las siguientes líneas de productos:

1. Alcazar
2. Brick House
3. Don Jose
4. Don Seville
5. El Baton
6. Perla del Mar
7. Quorum

Tabacalera PENSA se enfoca en la producción de tabacos Premium para el mercado internacional.

## 6.2. CRITERIOS DE CALIDAD EXIGIDOS POR LOS COMPRADORES INTERNACIONALES

Los estándares de Calidad para los puros producidos por Tabacalera PENSA 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 selofaniado 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)



### **6.3. CONTROL DE CALIDAD QUE IMPLEMENTA LA FABRICA CON LOS PUROS TERMINADOS PARA LA EXPORTACIÓN.**

La empresa PENSA utiliza diferentes procedimientos para tener un área de producción eficiente y efectiva, una de ellas es la rotación de vitolas, es decir que los empleados trabajan medidas de puros diferentes cada día, también el buen trato al personal forma un ambiente laboral agradable, los trabajadores son más productivos y eficaces.

La comunicación es clave, como estrategia dentro de la empresa, todas las áreas y los colaboradores deben tener una comunicación constante para garantizar que la producción sea eficiente y, por último, contar siempre con la disponibilidad con materia prima, esto evita demoras en la producción.

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, se revisa que las hojas de tabaco estén sanas y libres de plaga. Es por esto que la empresa cuenta con personas con muchos años de experiencia en el área, esto garantiza que la calidad del puro se mantenga.

El control de calidad de la empresa no se basa en normas escritas, si no en el conocimiento adquirido en la revisión del producto que consiste en pruebas manuales y de máquinas. Estos conocimientos permiten que el producto que el cliente consuma se encuentre de acuerdo a sus solicitudes.

*“Hoy lunes nosotros estamos revisando como unos 60 mil puros al día, a veces más, varía con el día de la semana. De esa cantidad 3 de cada 10 puros aproximadamente se devuelve a la rolera para que lo parche porque tienen algún defecto en la capa.” (Hidelfonso Martínez, encargado de control de calidad, noviembre 2019).*

En cada proceso productivo en la empresa se inspecciona que todo vaya de acuerdo a las especificaciones que deben de llevar cada una de las vitolas (tipos de puros) dichas



inspecciones son manuales o a través de máquinas<sup>28</sup> que permiten la mejor calidad de los puros.

Normalmente el porcentaje de puros dañados en la producción diaria es de aproximadamente el 1.49% del total de puros, esto es un porcentaje elevado por las cantidades que produce PENSA diariamente.

*“De 67 mil puros de la última producción salieron mil puros dañados.” (Fanny López, Asistente de calidad, tabacalera PENSA, noviembre 2019)*

El invierno afecta gravemente la producción y control de calidad del puro ya que el tabaco es “como la esponja” ya que absorbe todo, como estrategia a este problema el bonchero y la rolera no le echan agua a la picadura, ya que el exceso de humedad provoca que el tabaco no esté en buenas condiciones.

*“Se habla con el Bonchero y la rolera de que cooperen cuando el tabaco tiene mucha humedad, de no echarle más agua porque el tabaco se daña, tienen que cooperar para que la calidad del tabaco este bien ya que hemos tenido reclamos por el exceso de humedad” (Francisco Hernández. Jefe de Producción. Noviembre, 2019)*

### **6.3.1. REGISTROS PARA EL CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESA PENSA.**

**Registro de producción:** 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.

---

<sup>28</sup> Maquinas: Hiedry (Para quitar humedad); Cuarto de frizado (Para almacenar puros elaborados; Maquinas succionadoras (Para probar los puros)



**Registros de puros dañados:** Los puros en mal estado o dañados se separan del resto para ser evaluados si cumplen para pasar un nuevo proceso donde se repara el puro dañado, a este proceso se le conoce como Rehechos.

**Registros de puros que pasan en las máquinas:** Se levanta un registro de los puros que pasan por la máquina de secado, estos puros son comúnmente los que tienen alta humedad y necesitan ser secados antes de pasar a ser almacenados. (Ver anexo N°5)

**Prácticas para asegurar la inocuidad del producto:** PENSA utiliza muchas medidas para que el puro tenga la calidad que lo distingue, el uso de protección personal como mascarillas, guantes o redecillas para el cabello, fumigación para el control de plagas, chequeos médicos, limpieza total y constante en cada área garantizan. Además, los revisadores en control y calidad se encargan de revisar constantemente los puros que entran del salón al área de control y calidad para después ser enviados al empaclado.

### **6.3.2. FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE LOS PUROS ELABORADOS POR LA EMPRESA PENSA**

**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.

**La supervisión:** la constante supervisión le permite a la empresa implementar acciones correctivas cuando se presentan errores durante el proceso de producción.

Esta labor se realiza 24 horas después del primer control, consiste en revisar el 10 % del total de la producción, empleando los mismos parámetros (Diámetro del puro, Largo del puro, textura, Rolado, Boquilla y peso).



### 6.3.3. NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA FABRICA PENSA

La fábrica tiene la capacidad de producción de alrededor de 80,000 puros al día, en tarea libre los boncheros y roleras elaboran entre 600 y 1200 puros al día, siempre garantizando la calidad del producto terminado, la fábrica evita la 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 puro.

<b>Tabla No.0001. Producción de Tabacalera PENSA durante el año 2018<sup>29</sup></b>						
<b>Cantidades Producidas</b>	<b>Cantidades Promedio por pareja</b>	<b>Parejas</b>	<b>Número de personal Requerido</b>	<b>Costo Promedio</b>	<b>Costo Promedio Diario</b>	<b>Costo Promedio Mensual</b>
65,500	350.3	187	374	0.65	\$42,575.00	\$42,575.00
65,380	349.6	187	374	0.65	\$42,497.00	
69,200	370.1	187	374	0.65	\$44,980.00	
70,350	376.2	187	374	0.65	\$45,727.50	
70,980	379.6	187	374	0.65	\$46,137.00	
73,500	393.0	187	374	0.65	\$47,775.00	
73,400	392.5	187	374	0.65	\$47,710.00	
76,680	410.1	187	374	0.65	\$49,842.00	
78,070	417.5	187	374	0.65	\$50,745.50	
79,320	424.2	187	374	0.65	\$51,558.00	
77,840	416.3	187	374	0.65	\$50,596.00	
82,190	439.5	187	374	0.65	\$53,423.50	

Tabacalera PENSA para la planeación de producción se basa en órdenes de los clientes. Estas órdenes son recibidas por el Gerente General, luego junto con el jefe de producción planean la producción requerida por cada cliente, esto con el objetivo de revisar si se cuenta con la materia prima suficiente y la mano de obra necesaria para cumplir con todos los requerimientos del cliente.

<sup>29</sup> Datos de producción facilitados por Francisco Hernández, jefe de Producción de fábrica PENSA S.A.



## 6.4. CONTRATOS DE EXPORTACIÓN <sup>30</sup>

Los principales destinos de la empresa se encuentran a nivel internacional, su principal mercado es Estados Unidos correspondiente al 82%, donde está la sede Principal en Tampa, Florida, Estados Unidos, y otro 18% es dirigido a los siguientes mercados:

PAISES DE EXPORTACIÓN DE PUROS DE FABRICA PENSA		
Alemania	Eslovenia	Malasia
Australia	España	Malta
Bélgica	Estados Unidos	Polonia
Brasil	Estonia	Portugal
Bulgaria	Grecia	República Checa
Canadá	Islandia	Rusia
China	Israel	Sudáfrica
Chipre	Italia	Suiza
Emiratos Árabes Unidos	Japón	Turquía
Eslovaquia	Letonia	Ucrania
Andorra	Dubái	Reino Unido
Taiwán	Hong Kong	

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.
- 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.

<sup>30</sup> Brenes, Robleto (2011). Centro de exportación inversiones. ABC exportador. Managua, Nicaragua. Recuperado de: [http://cei.org.ni/images/file/abc\\_exportador\\_2011.pdf](http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf) 35



- 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.

#### 6.4.1. REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN<sup>31</sup>

##### **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

---

<sup>31</sup> Téllez, C. L (1915, Julio 23). Normas Judiciales de Nicaragua. **LES FALTA INCLUIR EL NUMERO DE PAGINA PORQUE ESTO ES UN TEXTO**  
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/1D1879A6D0018AAB0625745700603AC7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/1D1879A6D0018AAB0625745700603AC7?OpenDocument)



- 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 tratados o acuerdos negociados por Nicaragua existen 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.



## 6.4.2. TRÁMITES EN ADUANAS<sup>32</sup>

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

---

<sup>32</sup> Juárez, A.J., Pineda P.M.& Bermúdez, J.A. (2017). 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.FAREM-Estelí-UNAN-Managua. Estelí, Nicaragua. **LES FALTA INCLUIR EL NUMERO DE PAGINA DE DONDE COPIARON TODO ESTE TEXTO.**



y documentos en el área de reconocimiento: este proceso se realiza en un plazo no mayor a tres horas.

**Paso 4: Reconocimiento:** 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.

### **6.4.3. NIVELES DE EXPORTACIÓN AL MERCADO INTERNACIONAL**

El crecimiento de la producción de puros de la empresa en 2018 se dio con un incremento en las ordenes de pedidos de puros en comparación al 2017, lo cual genero más empleo y por ende el capital humano al igual que se abrieron nuevos mercados en Europa.



<b>Tabla No.0002. Países de exportación de puros. Fabrica PENSA.<sup>33</sup></b>					
<b>Exportación Promedio / Período 2017-2018 (Unidades)</b>					
Alemania	1,498	Eslovenia	12,698	Malasia	4,627
Australia	8,963	España	25,897	Malta	15,700
Bélgica	8,693	Estados Unidos	1,940,965	Polonia	14,896
Brasil	9,088	Estonia	14,896	Portugal	17,272
Bulgaria	5,697	Grecia	4,683	República Checa	19,354
Canadá	9,072	Islandia	26,478	Rusia	14,800
China	8,568	Israel	19,207	Sudáfrica	1,589
Chipre	10,615	Italia	12,983	Suiza	27,217
Emiratos Árabes	9,469	Japón	7,159	Turquía	14,568
Eslovaquia	35,955	Letonia	14,934	Ucrania	16,821
Andorra	19,469	Dubái	12,841	Reino Unido	12,648
Taiwán	11,800	Hong Kong	8,880		

Fuente: Francisco Hernández. Jefe Producción. PENSA.

## **6.5. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LAS PERDIDAS E INCREMENTAR LA EXPORTACIÓN DE PUROS DE LA EMPRESA PESA S.A.**

Se pretende proponer estrategias de mejoras factibles en el proceso productivo, el cual reduzca el desperdicio de materiales, que representan una gran pérdida monetarias, así como también afecta el factor tiempo.

Para ello fue necesario realizar un diagnóstico del proceso productivo, para identificar los puntos críticos y las causas que generan desperdicios; basados en los resultados con la ayuda de entrevistas y observación de dicho proceso productivo.

<sup>33</sup> Niveles de Exportación fue facilitado por Francisco Hernández, jefe de Producción de la fábrica PENSA S.A.



### 6.5.1. ANÁLISIS FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS (FODA)

En base a la información obtenida se realizó un análisis del proceso de producción y control de calidad, para identificar las principales Fortalezas, Debilidades internas, y las Oportunidades y Amenazas del entorno (FODA), para identificar estrategias que reduzcan las pérdidas e incrementen los volúmenes de producción a exportarse.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad de materia prima</li> <li>● Mano de obra capacitada para la preparación de los puros.</li> <li>● Ambiente laboral ameno entre las diferentes áreas administrativas que tienen la responsabilidad de maximizar las utilidades de la empresa.</li> <li>● Control de calidad estricto.</li> <li>● Los socios claves en el extranjero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expandir el porcentaje de clientes por la calidad que ofrece la empresa.</li> <li>● Buena relación entre el personal de producción y el personal administrativo.</li> <li>● Mercado amplio</li> <li>● Organización bien definida</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La empresa no se rige por normas de calidad escritas, todo es de manera empírica.</li> <li>● Alta ausencia de los trabajadores</li> <li>● Desperdicio de materia prima por aprendices</li> <li>● Falta de motivación al personal</li> <li>● Demasiados puros rotos.</li> <li>● Desperdicio de Materiales.</li> <li>● Salarios bajos</li> <li>● Falta de adecuación de espacios para almacenar producto terminado.</li> <li>● Bajo nivel de capacitación del personal de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La producción de productos diferenciados por la competencia, por ejemplo, los puros orgánicos o los puros con sabor.</li> <li>● Incremento en los costos del producto</li> <li>● Exigencias de los clientes con respecto al tiempo de entrega.</li> <li>● Las condiciones climáticas.<sup>34</sup></li> </ul>

<sup>34</sup> Francisco Hernández, jefe de producción explica: “Una de las cosas que nos afecta bastante es la pasada del invierno, ya que en los meses de octubre y noviembre las lluvias son bastante fuerte y el tabaco es “como la esponja” que absorbe todo, eso nos atrasa bastante en la producción”. (Fecha de la entrevista)



## **6.5.2. PROPUESTA DE LINEAS ESTRATEGICAS PARA REDUCIR PÉRDIDAS Y MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN.**

Según la metodología aplicada en el proceso de la investigación mediante la observación se identificaron pérdidas al momento de almacenar ya que por mal uso y manejo los puros se deterioran y a consecuencia de esto la empresa presenta pérdida en materiales, productos terminados y tiempo, por ende, se recomienda el uso de cajuelas para evitar el deterioro de capa y a la vez proteger calidad del producto terminado, contratar personal capacitado en la materia (supervisor), el cual se encargue de dar seguimiento periódico por medio de formatos que se recomiendan en el presente (ver anexos), de esta forma se estará garantizando mejor calidad del producto terminado y disminución de pérdidas optimizando de tal manera los recursos de la empresa cumpliendo de tal manera con los objetivos planteados.

Por otra parte mediante la entrevista al señor Francisco Hernández Jefe de producción de PENSA, menciona que el factor climático les ha provocado problemas de deterioro de puros, para ello se recomienda uso de métodos para mantener lo menos húmedo posible, por ejemplo en algunos casos se podrían regresar la hoja a acopio y fermentación para hacer empilonado y al momento que estos alcancen la temperatura pasen al proceso de virado de esta manera disminuyen los deterioros, y los costos de producción, contribuyendo de tal manera a maximización de utilidades y por ende a los objetivos de la empresa, a continuación se detalla estrategias en base al FODA de PENSA:



## **ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS-DEBILIDADES)**

### **ESTRATEGIA 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DEL PERSONAL DE PRODUCCION. (LES MEJORE ESTA ESTRATEGIA)**

**Objetivo:** Disminuir pérdidas de materia prima mediante el fortalecimiento de la capacidad productiva del personal destinado a la producción de productos terminados para la exportación, a la vez de aumentar la motivación del personal, para acelerar el proceso de producción y mejorar la calidad del producto.

#### **Actividades:**

1. Teoría y práctica para los aprendices; las cuales estén organizadas desde la preselección del personal hasta la evaluación del aprendizaje.
2. Mejorar conocimientos y competencias, para que los empleados permanentes mejoren el producto en el tiempo.
3. Reducción de las ineficiencias, evitando que el personal derroche el tiempo en actividades innecesarias, para esto se va incentivar el personal de acuerdo a su desempeño.
4. Revisión permanente de las necesidades en materia del personal, con el fin de captar a los mejores colaboradores de la empresa, de acuerdo a la producción que realicen y obtener el 80-20 del personal.
5. Implemento de actividades de estímulo para el personal más destacado en la producción y el cuidado de la calidad del producto.

## **ESTRATEGIA DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)**

### **ESTRATEGIA 2: CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA PARA LA PRODUCCIÓN**

**Objetivo:** Elevar el rendimiento del área de producción para darle cumplimiento a la demanda del mercado internacional.



**Actividades:**

1. Subcontratar a personas con experiencia para aumentar la producción
2. Análisis de mercado para elaborar el producto más vendido y el más exclusivo.
3. Dar mantenimiento al área de producción para evitar, desgaste y daño de productos.
4. Capacitación del personal en el área de producción

**ESTRATEGIA FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)**

**ESTRATEGIA 3: MANEJO ADECUADO DE MATERIA PRIMA**

**Objetivo:** Disminuir la cantidad de puros defectuosos para la reducción de pérdidas de materia prima, materiales e ingresos.

**Actividades:**

1. Supervisión y asesoría permanente a los boncheros y roleras cuando la capa este demasiado húmeda o demasiado seca.
2. Control más riguroso de la producción diaria
3. No realizar gastos innecesarios de materia prima
4. Al momento del entrenamiento del personal nuevo, supervisar que el derroche de materia prima no sea excesivo.
5. Adquisición de mejores materiales, pero en cantidad adecuada para que no se incrementen los costos de producción.

**ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES-AMENAZAS)**

**ESTRATEGIA 4: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

**Objetivo:** Garantizar una máxima de producción de puros aprovechando la capacidad productiva instalada en la planta de la fábrica PENSA.



**Actividades:**

1. Asesoramiento continuo a los trabajadores durante el proceso de producción
2. Realizar una retroalimentación de los posibles errores para mejorar
3. Modificar conductas en el trabajo, motivando a los colaboradores con técnicas actuales del trabajo en equipo.
4. Fomentar la creatividad y motivación.
5. Adaptar la empresa a los nuevos avances tecnológicos.



## CAPITULO VII. CONCLUSIONES

En base a los resultados de esta investigación se llegó a importantes conclusiones sobre la producción y control de calidad de los puros destinados al mercado internacional en el Fabrica PENSA, S.A., y son:

- El sistema de control de calidad presenta una debilidad al momento de empaçar el tabaco, ya que este ocasiona deterioro en los puros, a causa de que se elabora de manera manual.
- 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.
- El área administrativa cuenta con poco personal., lo que provoca una carga de trabajo afectando el recurso humano y mal manejo de información.
- 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 empaçado, listo para la venta. Esta calidad es evaluada por el área de control calidad en producción según los parámetros ya establecidos, desde el tipo de capa, tabaco, vitola, marca, y liga; para obtener un producto exclusivo y superior en el mercado extranjero.
- Se realizó una evaluación del sistema de control de calidad en el manejo de residuos, donde se da a conocer que gran parte del tabaco, al trasladarlo al cuarto frío, se deteriore.



- Las estrategias que se recomiendan se enfocan en: La contratación de mano de obra para mejorar la producción al igual que el manejo adecuado de materia prima para disminuir la cantidad de puros defectuosos, el mejoramiento del proceso de producción para garantizar una buena producción de puros y la capacitación al nuevo personal de producción con el objetivo de disminuir pérdidas de materia prima y aumentar la motivación del personal; todo esto con el fin de que la empresa obtenga mayores ganancias e ingresos y menos gastos, optimizando el tiempo de trabajo y eliminando la variabilidad de producción y pérdida de calidad del producto.



## **CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES**

Considerando la importancia de un adecuado control y manejo de productos terminados para evitar su daño en cuanto a la información se recomienda lo siguiente:

### **A la tabacalera PENSA S.A.**

- La empresa necesita mejorar en manejo de productos terminados, utilizando técnicas actualizadas para evitar el deterioro de los puros, tomando en consideración estrategias plasmadas en el presente trabajo como por ejemplo el uso de formatos, ver anexos.
- Es necesario que la empresa distribuya adecuadamente el trabajo en el área de supervisión del departamento de producción, para evitar sobre carga de funciones y trabajo en determinados colaboradores
- La empresa debe utilizar las cajuelas para evitar el deterioro de productos terminados durante el proceso de producción y control de calidad para el aumento de volúmenes de productos terminados para la exportación.
- Capacitación del personal para que prevalezcan la calidad y aumentar la rapidez, mejorando los conocimientos y así reducir la ineficiencia.

### **A los emprendedores que quieran formar una empresa:**

Esta investigación podrá ser utilizada como una guía para iniciar su empresa y que prevengan las debilidades en la producción y la calidad de sus puros.



**A la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí:**

**INCLUYAN RECOMENDACIONES**



**POR FAVOR HAGAN CASO Y CONECTEN LOS ANEXOS DESDE EL TEXTO, ESTO SIGNIFICA QUE PUEDAN UBICAR EN EL LUGAR ADECUADO EL LLAMADO A LOS LECTORES A: (VER ANEXO No.1).**

# ANEXOS



## **ANEXO #1: ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISORES Y ENCARGADOS DE PRODUCCIÓN**

### **ENTREVISTA PARA SUPERVISORES DE PENSA ESTELI**

Estimado señor (a) somos estudiantes de V año de administración de empresa de UNAN - Managua FAREM Estelí y estamos realizando una encuesta para el estudio sobre la Producción y Control de Calidad de los Puros para el Mercado Internacional de la Fábrica PENSA S.A

Solicitamos su colaboración para la obtención de datos para nuestro estudio, de sus conocimientos depende el éxito del trabajo y de ante mano le estamos agradecidos.

#### **I. DATOS GENERALES**

**Nombre y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Nivel académico:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de estar en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

#### **I. ORGANIZACIÓN**

1. ¿Qué tareas le corresponden realizar como supervisor?
2. ¿Cómo se coordina actividades el área de producción con otras áreas para garantizar la calidad de la producción?
3. ¿Cuáles son las limitantes organizativas que presenta su Área para garantizar eficiencia y calidad en la producción?
4. ¿Cómo resuelven los problemas que se susciten durante el proceso de producción?

#### **II. DIRECCIÓN**

1. ¿De qué manera las decisiones tomadas por los altos grados de jerarquía afectan el área de producción?
2. ¿Cuál es su participación en la toma de decisiones del área de producción?-
3. ¿De quién depende el abastecimiento de materiales?
4. ¿En qué consisten los objetivos del departamento?
5. ¿Existe duplicidad de funciones en el área de producción?

#### **III. CONTROL**

1. ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?



## **ANEXO #2: ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR**

### **ENTREVISTA PARA ADMINISTRADOR DE PENSA ESTELI**

Estimado señor (a) somos estudiantes de V año de administración de empresa de UNAN-Managua, FAREM Estelí y estamos realizando una encuesta para el estudio sobre la Producción y Control de Calidad de los Puros para el Mercado Internacional de la Fábrica PENSA S.A

Solicitamos su colaboración para la obtención de datos para nuestro estudio, de sus conocimientos depende el éxito del trabajo y de ante mano le estamos agradecidos.

#### **II. DATOS GENERALES**

**Nombre y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Nivel académico:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de estar en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿A qué se refieres con "cumplir con las expectativas del cliente"?
2. ¿Porque es importante la calidad para PENSA Estelí?
3. ¿Los sistemas de calidad son obligatorios?
4. ¿Cómo se logra trabajar dentro de un sistema de calidad donde tienen una gran cantidad de trabajadores?
5. ¿Qué acarrea la falta de calidad?
6. ¿En un sistema de calidad, Son necesarios los documentos de control y la supervisión?
7. ¿Son entonces recomendables las inspecciones y auditorias?
8. ¿Con respecto a la tardanza de ejecución de pedidos a proveedores que nos puede decir? ¿Cómo evalúan que pueden mejorar?



## **ANEXO #3: ENCARGADO DE SUPERVISION DE PRODUCCIÓN**

### **ENTREVISTA PARA ADMINISTRADOR DE PENSA ESTELI**

Estimado señor (a) somos estudiantes de V año de administración de empresa de UNAN - Managua FAREM Estelí y estamos realizando una encuesta para el estudio sobre la Producción y Control de Calidad de los Puros para el Mercado Internacional de la Fábrica PENSA S.A

Solicitamos su colaboración para la obtención de datos para nuestro estudio, de sus conocimientos depende el éxito del trabajo y de ante mano le estamos agradecidos.

### **II. DATOS GENERALES**

**Nombre y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Nivel académico:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de estar en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son sus principales funciones como supervisor de producción?
2. ¿Cuáles son los papeles típicos de trabajo en producción que se desarrollan a diario?
3. ¿Trabajan con desarrollos internas en producción?
4. ¿Ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo?
5. ¿Cómo incentivan a los obreros a evitar el desperdicio de materiales?
6. ¿Producción trabaja con normativas en las cuales se evite el derroche de materiales?



## **ANEXO #4: ENTREVISTA AL GESTOR DE ADUANA**

Estimado señor (a), somos estudiantes de V año de administración de empresas de la UNAN Managua FAREM Estelí y como modalidad de graduación, estamos realizando una investigación sobre la Producción y Control de Calidad de los Puros para el Mercado Internacional de la Fábrica PENSA S.A.

Sus valiosos conocimientos contribuirán a esta investigación y así mismo aportara el desarrollo.

### **I. DATOS GENERALES**

**Nombre y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Nivel académico:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de estar en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son sus principales funciones como gestor de aduana?
2. ¿Cuál es la importancia de tener un gestor de aduana en la empresa?
3. ¿Qué obstáculos se presentan en la empresa al exportar e importar?
4. ¿Qué medidas toma usted como gestor de aduanas para superar dichos obstáculos?
5. ¿Cree usted que cuenta con las herramientas y el apoyo necesario para realizar sus labores adecuadamente?
6. ¿Cuáles son las áreas con las que usted trabaja?
7. Mencione sus fortalezas y debilidades como gestor de aduana.



## ANEXO # 5. CONTROL DE PUROS SUCCIONADOS (PUROS QUE PASAN POR LAS MÁQUINAS)

DEL 07/01/2019 - 11/01/2019

CONTROL DE PUROS SUCCIONADOS

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ COD - MAQUINISTA: \_\_\_\_\_ COD - MAQUINA: \_\_\_\_\_ SEMANA DEL: \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

Nº	BONCHERO	VITOLA	TIPO	E.P.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL
1				P/M																				
2				P/M																				
3				P/M																				
4				P/M																				
5				P/M																				
6				P/M																				
7				P/M																				
8				P/M																				
9				P/M																				
10				P/M																				
11				P/M																				
12				P/M																				
13				P/M																				
14				P/M																				
15				P/M																				
16				P/M																				
17				P/M																				
18				P/M																				
19				P/M																				
20				P/M																				
21				P/M																				
22				P/M																				
23				P/M																				
24				P/M																				





## ANEXO N° 7. REPORTE DE PRODUCCIÓN DIARIA DE ROLEROS DE TRIPA POR VITOLA

mwe 07, 2020 @ 11:12

**PRODUCCION DIARIA POR VITOLA-NUEVOS**  
ROLEROS DE TRIPA

Vitola	lunes	martes	miercoles	jueves	viernes	sabado	monto
HH55400	825.00	1.100.00	800.00	1.300.00	1.050.00		5.875.00
BHC61252	350.00	375.00		375.00	375.00		1.475.00
ALM61252	450.00		405.00	450.00	400.00		2.105.00
BHN51252	425.00	425.00	450.00		50.00		1.539.00
ALM75000	275.00	275.00	175.00	275.00	275.00		1.550.00
PMMG161454	250.00						250.00
BHM61480		3.275.00	3.250.00	3.475.00	3.150.00		13.345.00
DUNG160000	150.00		250.00	225.00	325.00		950.00
HHM50000	575.00	825.00	805.00	1180.00	500.00		4.194.75
BHMP55600	875.00	875.00	850.00	875.00	1.675.00		5.429.00
BHM50400	50.00		50.00	50.00			150.00
BHC55400	800.00	300.00	225.00	450.00	280.00		1.915.00
DJNG181252	150.00	225.00	250.00	290.00	250.00		1.445.00
BHN61848	250.00	450.00	550.00	575.00	675.00		2.475.00
BHNS5600	2.225.00	2.175.00	2.350.00	2.520.00	2.475.00		13.237.50
BHC71450	25.00						25.00
ETH60000	250.00	300.00	300.00	350.00	325.00		2.177.50
BHM55200		2.350.00	2.025.00				5.375.00
BHNS65400				50.00			50.00
BHN61450	4.400.00						4.400.00
ALM60000	175.00	225.00	225.00	300.00	175.00		1.237.00
PMMG161246	300.00	250.00	50.00	250.00	275.00		1.125.00

Fol. 04 de 07 16/02/2020 11:12



## ANEXO N° 8. REPORTE DE PRODUCCIÓN DIARIA DE ROLEROS DE TRIPA POR ROLERO

PRODUCCION DIARIA POR ROLERO  
ROLEROS DE TRIPA

11:01 07/01/2018

Rolero	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sbado	totalpuros	monto
000444 LUISA ELENA BLANCON ZELEDON	425.00	350.00	350.00	400.00	375.00		1.900.00	2.247.50
000482 YESSICA DEL CARMEN ROCHA ROCHA	325.00	275.00	325.00	375.00	325.00		1.625.00	1.923.50
000493 ANA ELIZABETH DIAZ SOZA	375.00	350.00	400.00	400.00	350.00		2.075.00	2.875.75
000494 LUCIA DEL SOCORRO OLIVAS	325.00	300.00	350.00	400.00	300.00		1.675.00	1.980.50
000497 YERI MARITZA CALDERON TALAVERA	500.00	300.00	350.00	350.00	350.00		1,850.00	2,256.00
000498 CYNDI BELEN TELLEZ GUTIERREZ	250.00	250.00	300.00	325.00	300.00		1,425.00	1,904.25
000499 ALBA ROSA CORNEJO GONZALEZ	400.00	275.00	300.00	250.00	250.00		1,475.00	2,045.25
000500 FATIMA DEL ROSARIO RAMIREZ HIDALGO	375.00	375.00	375.00	350.00	350.00		1,825.00	2,452.50
000501 LUZ EVELIA HERRERA ESTRADA	550.00	400.00	350.00	425.00	400.00		1,325.00	2,654.50
000502 MARIA OLIVIA RODAS ZAVALA	400.00	250.00	275.00	250.00	300.00		1,525.00	1,808.50
000508 KOCHILT ADRIANA VALENZUELA OLIVAS	475.00	325.00	400.00	400.00	350.00		1,950.00	2,580.50
000509 ESTELVINA DEL CARMEN ACUA RIZO	300.00	300.00	350.00	375.00	325.00		1,650.00	1,951.50
000512 MARIA CANDELARIA OLIVAS	500.00	325.00	375.00	325.00	375.00		1,900.00	2,318.00
000516 NOHEMI REYESPOLANCO	275.00	275.00	325.00	325.00	300.00		1,500.00	2,100.00
000519 ANIELKA ROCHA GAMEZ	475.00	300.00	325.00	350.00	200.00		1,650.00	2,277.50
000520 JUNERLING ANTONIO ZAMORAN ARAUZ	200.00	200.00	225.00	200.00	250.00		1,075.00	1,317.50
000521 LEYLING CARELIA PADILLA	300.00	300.00	350.00	350.00	325.00		1,625.00	1,860.50
000522 MARTHA NAVESKA DAVILA CRUZ	275.00	300.00	350.00	300.00	350.00		1,575.00	2,205.75
000526 MEYLING CANDELARIA ROQUE BLANCON	475.00	300.00	300.00	250.00	325.00		1,650.00	2,010.00
000567 EXANIA MARISSELA CALDERONBENAVIDEZ	150.00	175.00	350.00	375.00	250.00		1,400.00	1,999.25
000571 LUZ IVETT REYESAGUILERA	250.00	200.00	350.00	350.00	300.00		1,500.00	1,894.50
000585 JOSE ARMANDO FUENTES ARAUZ	275.00	300.00	350.00	400.00	325.00		1,650.00	1,970.00

11:01 07/01/2018 CST 2000



## ANEXO N° 9. COMO SE LLAMA ESTE ANEXO?????

Rolero		Beneficio		CodBar	Num Mesa	ITEM		Unidad	Unidad	Unidad	Unidad	Obs
Cod	Nombres	Cod	Nombres			Liga	Capa					
00049	CYNDO HELEN TELLEZ GUTIERREZ	00049	RUBEN ANTONIO GASTIBERIZ DIAZ	076022254008	0001	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	300	—	0	300
000728	ABEL ROSIT HERNANDEZ VALENZUELA	000730	MARCIAL ANDRO HERNANDEZ VALERZUELA	076022254114	0002	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	325	—	0	325
001033	ELSA RUSMETH GONZALEZ REYES	000461	FREDDY ANTONIO MORENO MULLA	076022254008	0003	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	350	—	0	350
000918	RODRIAMI REYES BLASCO	000791	DANIEL ANTONIO OLIVAS HERNANDEZ	076022254008	0004	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	325	—	0	325
000903	LIZ VIVILLA HERRERA ESTRADA	001441	CESAR AUGUSTO CASTILLO HERRERA	0002099000004	0005	BRICK HOUSE MADURO	MADURO	7.8 X 8.6	25	—	0	25
000904	LIZ VIVILLA HERRERA ESTRADA	001484	RUDY ONELI QUINTERO OLIVAS	076022254008	0005	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	375	—	0	375
000922	MARTHA NAVESKA DAVILA CRUZ	000609	ELIAS JOSE BENAVENDEZ VANEGAS	076022254008	0006	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	350	—	0	350
000906	MIRIAM LIVETH VELASQUEZ BLANDON	000672	GEOVANY MIR RODRIGUEZ TALAYERA	076022254008	0007	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	250	—	0	250
001148	MADRA NATALIA GALEANO RAYO	000483	DANIEL BENATHAN PEREZ ESPINOSA	076022254008	0008	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	350	—	0	350
001288	SILVIO DEL CARMEN MONTOYA DIAZ	000439	SOCIATI ROQUE CARDENAS	076022254008	0009	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	375	—	0	375
000910	ANIELKA BOCHA GOMEZ	001257	CESAR AUGUSTO CASTILLO MORENO	076022254114	0010	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	50	—	0	50
000919	ANIELKA BOCHA GOMEZ	000663	LORENZO REYES SORRITA	076022254008	0010	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	325	—	0	325
000441	KAROLIVETH MEZA VALDIVIA	000982	MIGUEL ARRAHAM FUENTES VALLE	0760220090909	0011	ALCAZAR NATURAL	MADURO	6.1 X 8.0	450	—	0	450
000617	JENNIFER LISSETH BIZO HERNANDEZ	000676	BERLING ELIZABETH SANCHEZ	076022263009	0012	HURDI HAND MADE MADURO	MADURO	6.5 X 8.0	325	—	0	325
000526	MARYLEN CADELARIA ROJAS BLANDON	000480	MARIO ALBERTO ESPINOSA DAVILA	076022255001	0013	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	425	—	0	425
000719	JOSÉ ORLANDO MORAN VANEGAS	001778	WALTER ANTONIO VARGAS VILLASQUEZ	076022254008	0014	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	350	—	0	350
000500	ESTHER DEL ROSARIO RAMIREZ HIDALGO	000607	CARLOS MAGDEL CALERON MOLINA	076022254114	0015	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	225	—	0	225
000693	ANA ELIZABETH DIAZ ROZA	000462	JACKSON DIEZ PALACIO	076022254008	0016	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	375	—	0	375
000717	JOSÉ DEL CARMEN MERAÑO HERNANDEZ	001300	ZIMAZEL RAMON GALEANO OLIVAS	0760220050304	0017	OPEN JOSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	200	—	0	200
001482	ANA MARIA GARCIA ZELERDON	001257	CESAR AUGUSTO CASTILLO MORENO	076022254114	0018	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	150	—	0	150
001078	MARIA ERLINDA BRIONES CASTILLO	001257	CESAR AUGUSTO CASTILLO MORENO	076022254114	0018	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	100	—	0	100
000602	JESSICA DEL CARMEN BOCHA BOCHA	000477	NORVIN NOL GOMEZ PERALTA	076022252000	0019	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.5 X 7.2	275	—	0	275
001130	BLANCA NUBIA MORENO TALAYERA	001257	CESAR AUGUSTO CASTILLO MORENO	076022254114	0020	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	25	—	0	25
001130	BLANCA NUBIA MORENO TALAYERA	000436	ORLANDO FRANCISCO ALTAMIRANO DIAZ	076022254008	0020	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	250	—	0	250
000409	ALBA ROSA FORNEDO GONZALEZ	000409	FAUTO ANTONIO CRUZ	076022254008	0021	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	250	—	0	250
000500	MERY IVIANA CARDENAS CONTRERA	000720	CARLOS EMILIO LOAIGABRIAS	076022253000	0022	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.5 X 7.2	350	—	0	350
000521	LEYLING CABELLA PADILLA	000484	GILMAN VICENTE Pineda Centeno	076022252110	0023	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.5 X 7.2	300	—	0	300
000521	LEYLING CABELLA PADILLA	000484	GILMAN VICENTE Pineda Centeno	076022252110	0023	BRICK HOUSE CONNECTICUT	CONNECTICUT	6.1 X 8.0	25	—	0	25
000508	SOCIATI ADRIANA VALENZUELA OLIVAS	000463	ECAR BILGAMA BILGAMA GUTIERREZ	076022254008	0024	BRICK HOUSE NATURAL	NATURAL	6.1 X 8.0	175	—	0	175

imp imp 07:11:40:20 CST 2020



**ANEXO N° 10. COMO SE LLAMA ESTE ANEXO?????**

Reporte de Justificaciones e Injustificaciones personal de Producción													
AREA : PRODUCCIÓN DE PICADURA													
N°	CÓDIGO	NOMBRE	PRIMER SEMANA					SEGUNDA SEMANA					OBSERVACIONES
			MART 12-nov	MIE 13-nov	JUEV 14-nov	VIÉ 15-nov	LUN 16-nov	MART 19-nov	MIE 20-nov	JUEV 21-nov	VIÉ 22-nov	LUN 25-nov	
1	19	FRANCISCO JAVIER HERNANDEZ ZELEDON			CM								
2	64	MIRYAM JESUS VILCHEZ VALENZUELA	A										
3	80	CARLOS ABENER REYES TALAVERA	J										Sin rotura
4	215	ARIEL ALEXANDER PORRAS ESTRADA							A	A	A		
5	227	LUIS EMILIO ACUÑA HOYOS								CM			
6	233	OSCAR IVAN QUIROZCASCO										80%	
7	237	MARTIN CALDERONCRUZ									A	A	
8	239	NELSON JOSE CASTROHERRERA			A	A			A				
9	254	MELVIN JOSE GARCIA HERNANDEZ					A						
10	261	JOSE DANIEL MEJIA			CM								
11	283	MARLON URIEL CHAVARRIALANUZA	A										
12	295	FELIXDAVID BARREDA RUGAMA										J	
13	305	JUAN JOSUE DAVILA MACHADO	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	Subido
14	309	GABRIEL DE JESUS MARTINEZ TALAVERA					A						
15	315	JOSE LUIS PASQUER CRUZ					A						
16	317	YOSMAN RAUL LOPEZMARTINEZ							A				
17	318	FRANCISCO JAVIER VALDIVIA HERRERA			A	A	A	A	A	A	A	A	Retirado
18	323	EDUARDO JOSUE GONZALEZGONZALEZ				A							
19	331	JACOB ISAAC ESCORCIAVASQUEZ	J										Sin rotura
20	334	AZUCENA GARCIA ESTRADA									CM		
21	335	DINORA DEL CARMEN MONCADA TORUÑO				CM							
22	342	LENAR JOSE RIZOREYES	80%										Cuido Paterno
23	357	YURI MASSIEL HERNANDEZ ARTETA							50%	50%			Cuido materno
24	361	SILVIA MARIA BLANCON BLANCON										A	
25	365	BRENDA MARGARITA ZEAS AVILEZ	J	J	J	J							Cuido de mama en el hospital
26	368	ALBERTINA AVILEZ AVILES	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM	Subido
27	369	GLORIA ELENA OBREGONLAGOS									A	A	
28	377	SANDRA LISETH ROCHAMORENO										A	
29	381	FELIPA ELIZABETH CHAVARRIA BALLADARES						A					



## Bibliografía

- Academias de Grados. (Octubre de 2008). *PSI*. Obtenido de [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/167\\_estadistica2/material/glosario.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/167_estadistica2/material/glosario.pdf)
- Alcántaro, J. L. (2016). *Calameo*. Obtenido de Calameo: <https://es.calameo.com/read/0011056899a0d5589d3b0>
- Baileta, P. P. (Abril de 2017). *Sistemas de Control Interno*. Obtenido de Sistemas de Control Interno : <https://scl.es/tabaco/>
- Ballin, J. C. (2017). *Guía de ejercicios para mejorar la técnica de conducción del balón en el fútbol en edades comprendidas de 10 a 12 años en la Unidad Educativa Adolfo H. Simmonds 2016*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26181.pdf>
- Blanco, A. (Septiembre de 2012). *Medios de transporte CSFJ*. Obtenido de Blogspot: <http://mediosdetransportecsfj.blogspot.com/p/medios-de-transporte-maritimos.html>
- Brenes, R. (2011). *Centro de exportación de inversiones. ABC exportador*. Obtenido de CEI: [http://cei.org.ni/images/file/abc\\_exportador\\_2011.pdf](http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf) 35
- Caballero, A. S., Dávila, V. J., & Tinoco, K. E. (2012). *Gestión administrativa del proceso de producción de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí*. Estelí: UNAN Managua.
- Cabezón Gutiérrez, S. (2014). *Control de Calidad en la Producción Industrial*. Valladolid. Canyamón. (2012). *Curado del Tabaco*. Obtenido de Canyamón: <http://www.canyamon.info/curado.html>
- Carlos R. Cobián. (05 de Noviembre de 2014). *Cobianmedia*. Obtenido de <https://www.cobianmedia.com/2014/11/05/ventajas-de-la-exportacion-de-servicios/>
- CasaDelLibro. (22 de Febrero de 2019). *Casa del libro Nicaragua*. Obtenido de Casa del libro Nicaragua: <https://casadellibronicaragua.com/mapas-de-nicaragua/>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.
- Comisión Nacional de Zonas Francas . (2020). *Conceptos Generales de Zona Franca*. Obtenido de Comisión Nacional de Zonas Francas : <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>
- Conocimientos Web. (20 de Julio de 2013). *Fines de la empresa*. Obtenido de Conocimientos Web : <https://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha21568.html>
- de la Fuente, D., & Fernandez, I. N. (2006). *Administración de Empresas en Ingeniería*. Universidad de Oviedo. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Definición XYZ. (Abril de 2018). *Concepto de Procesos de Manufactura*. Obtenido de Definición XYZ: <https://www.definicion.xyz/2018/04/procesos-de-manufactura.html>
- Díaz Plaza, I. (Abril de 2015). *Docplayer*. Obtenido de Docplayer.es: <https://docplayer.es/1242852-La-exportacion-es-el-medio-mas-comun-del-que-se-sirven-las-companias-para-iniciar-sus.html>
- Díaz, T. (12 de Noviembre de 2018). *Definición de Sociedad mercantil*. Obtenido de Economía Simple : <https://www.economiasimple.net/glosario/sociedad-mercantil>



- EcuRed. (2019). *Despalillo del tabaco*. Obtenido de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Despalillo\\_del\\_tabaco](https://www.ecured.cu/Despalillo_del_tabaco)
- Empresariales, G. (Febrero de 2015). *Contacto Pyme*. Obtenido de Contactopyme.gob.mx: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=42&giro=1&ins=861>
- Galan Amador, M. (29 de Mayo de 2009). *Blogspot*. Obtenido de Metodología de la Investigación: [http://manuelgalan.blogspot.com/2009\\_05\\_24\\_archive.html](http://manuelgalan.blogspot.com/2009_05_24_archive.html)
- Gaya, M. (Enero de 2017). *IberGolbal*. Obtenido de IberGolbal.
- Gil, S. S. (9 de 11 de 2011). *Mesatabacosena*. Obtenido de Blogspot: <https://mesatabacosena.blogspot.com/2008/12/4-entorno-tecnologico.html>
- Gónima, C. (9 de Agosto de 2012). *Comunicacion e investigacion 3*. Obtenido de Wordpress: <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>
- Gutiérrez Pérez, I. d., Gutiérrez Lira, E. M., & Jiménez Madrigal, A. (2009). *Sistema de Información Computarizado sobre el control de entradas y salidas de puros en bodega y la planificación y agilización de pedidos en la Fábrica Tabacalera Villa Cuba de la ciudad de Estelí*. Estelí: UNAN Managua.
- infoagro. (Enero de 1997). *AGROINFORMACIÓN: El Cultivo del Tabaco*. Obtenido de Centro Landivar para el control del Tabaco: [https://www.url.edu.gt/otros\\_sitios/noTabaco/08-01cult.htm](https://www.url.edu.gt/otros_sitios/noTabaco/08-01cult.htm)
- Juarez, A. J., Pineda, P. M., & Bermúdez, J. A. (2017). *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*. FAREM-Estelí, UNAN-Managua. Estelí: UNAN Managua.
- Julián Pérez Porto, M. M. (01 de 01 de 2008). *DEFINICION DE* . Obtenido de DEFINICION DE : <https://definicion.de/zona-franca/>
- Llorente, A. (Agosto de 2017). *BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44035162>
- López, I. S. (01 de 06 de 2015). *Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Madero, F. I. (Enero de 2018). *Manufactura del Tabaco* . Obtenido de British American Tobacco Mexico: [http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT\\_9YAAD9.nsf/vwPagesWebLive/D09YAEUS#](http://www.batmexico.com.mx/group/sites/BAT_9YAAD9.nsf/vwPagesWebLive/D09YAEUS#)
- Medina, A. E., Cruz, M. S., & Tercero, H. J. (2017). *Manual de Gestión de Calidad para la manufactura de puros de la Empresa Puros de Estelí Nicaragua S.A (PENSA)*. Estelí: UNAN Managua.
- Ochoa, I. A., Perez, J., & Romero, C. S. (2016). *Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA*. Estelí: UNAN Managua.
- Palacios, S. G. (2012). La Investigación en el tratamiento educativo de la diversidad. En S. G. Palacios, *La Investigación en el tratamiento educativo de la diversidad* (pág. 68). Merida: UNED Estudios.
- Quintero, E. T., Osorio Mejía, J., & Cardona Mejía, L. (2018). *Relación de la producción de textos orales y escritos en el fortalecimiento de la competencia comunicativa*



- como mediadora adecuado clima escolar.* Universidad Pontificia bolivariana, Escuela Superior y Pedagogía, Medellín. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4260/RELACI%25C3%2593N%2520DE%2520LA%2520PRODUCCI%25C3%2593N%2520DE%2520TEXTOS%2520ORALES%2520Y%2520ESCRITOS%2520EN%2520EL%2520FORTALECIMIENTO.pdf>
- Ribeiro, L. (2001). *Generar Beneficios*. Ediciones Urano.
- Riquelme, M. (10 de Noviembre de 2017). *Sociedades mercantiles (definición y características)*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/sociedades-mercantiles/>
- Roca, C. M., Alfaro Díaz, J., & Paternina Arboleda, C. (2015). *Manual práctico para gestión logística*. Barranquilla. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/653185.pdf>
- Rubio, M. M. (23 de 10 de 2008). *Riesgos en las exportaciones*. Obtenido de Riesgos en las exportaciones: <http://riesgosenlasexportaciones.blogspot.com/>
- Sanchez Eustaqui, J., & Katia, Q. A. (2013). *Estrategia Empresarial*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Téllez., C. L. (23 de Julio de 1915). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/1D1879A6D0018AAB0625745700603AC7?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/1D1879A6D0018AAB0625745700603AC7?OpenDocument)
- Thompson, I. (enero de 2006). *Definición de Empresa*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Tiempo de Negocios. (13 de Octubre de 2014). *Una historia con sabor a Tabaco*. Obtenido de Tiempos de Negocios: <https://tiemposdenegocios.com/una-historia-con-sabor-a-tabaco/>
- Vargas, C. A. (29 de octubre de 2010). *Accounter*. Obtenido de Accounter.co: <http://www.accounter.co/normatividad/conceptos/concepto-80010-zonas-francas-introduccion-de-mercancias-al-tan-exclusion-de-costos-y-gastos-de-la-base-gravable.html>
- Zięba, A. (5 de Octubre de 2019). *Secado de tabaco*. Obtenido de Premium Tobacco: <https://premiumtobacco.es/secado-de-tabaco/>