

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELI**

Departamento de ciencias económicas y administrativas



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en
Economía.**

Tema:

**Valoración de la cadena de valor de la empresa manufacturera
Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.**

Autores(as):

Jaminton Antonio Flores Espinoza.

Krissbel Nohelia Talavera Rivera.

Rigoberto José Torres Corrales.

Tutor: Msc. Mauricio Navarro Zeledón

Estelí, Enero 2016



DEDICATORIA

En primer lugar dedicamos este trabajo a Dios nuestro padre celestial, quien nos dio las fuerzas y la sabiduría para lograr culminar con éxito nuestro trabajo investigativo; el cual es fruto de un arduo trabajo de esmero y dedicación para poder llevar a sus manos este documento.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos las fuerzas, el entendimiento y guiarnos en la culminación de esta etapa de nuestras vidas. A nuestros padres por el apoyo brindado y el esfuerzo realizado para que lográsemos culminar nuestros estudios, a FAREM y a todos los docentes que fueron partícipes en este proceso de formación profesional compartiendo sus conocimientos. También queremos dar gracias a la “Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A”, por abrirnos las puertas de sus institución y brindarnos la información necesaria para la realización de este trabajo investigativo.



Estelí, 10 de diciembre de 2015

CARTA AVAL

Por la presente se deja constancia que el informe de tesis de investigación para optar a título de Licenciatura en Economía que lleva por título.

Valoración de la cadena de valor de la empresa manufacturera Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.

Cumple con los requisitos académicos básicos metodológicos y científicos para ser presentado en el acto de defensa.

Los Autores(as) de este trabajo son los estudiantes.

Jaminton Antonio Flores Espinoza.

Krissbel Nohelia Talavera Rivera.

Rigoberto José Torres Corrales.

Quienes durante el transcurso del semestre, demostraron responsabilidad, dedicación, ética y conocimientos sobre la temática, en la realización de este estudio.

Esta investigación fue ejecutada en el II semestre del 2015, en la asignatura de seminario de graduación, el mismo cumple con los objetivos generales y específicos, que consta en el artículo 9 de la normativa.

Considero que la investigación realizada por los estudiantes será de mucha utilidad a los tomadores de decisión, la comunidad estudiantil y a las personas interesadas en la temática.

Atentamente,

Msc. Mauricio Navarro Zeledón
Docente de seminario de graduación
UNAN Managua, FAREM Estelí.



Tema:

**Valoración de la cadena de valor de la empresa manufacturera
Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.**

Línea de investigación 2:

**Micro, pequeña y mediana empresa
Análisis de la eficiencia empresarial.**



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del problema.....	4
1.3	Formulación de preguntas	6
1.4	Justificación	7
II.	OBJETIVOS	8
2.1	Objetivo general	8
2.2	Objetivos específico	8
III.	MARCO TEÓRICO	9
3.1	Tabaco	9
3.1.1	Concepto	9
3.1.2	Variedades.....	9
3.1.3	Cruces experimentales	9
3.2	Ciclo productivo.....	10
3.2.1	Cultivo.....	10
3.3	Manejo del tabaco.....	11
3.4	Control y acondicionamiento	12
3.5	Pre industria	12
3.6	Recepción y preparación de la materia prima	13
3.7	Reparto de Materia prima.....	14
3.7.1	La pesada.....	14
3.7.2	La capa.....	14
3.8	Producción.....	14
3.8.1	Manufactura del puro	14
3.9	Herramientas utilizadas.....	15
3.10	Empaque.....	16
3.11	Preparación y embarque	16
3.11.1	Embalado	16
3.12	Grandes empresas.....	16
3.12.1	Concepto	16
3.12.2	Características	17
3.12.3	Ventajas.....	17



3.12.4	Desventajas	17
3.13	Diagnóstico empresarial.....	18
3.13.1	Definición.....	18
3.13.2	Tipo de diagnóstico empresarial	18
3.14	Proceso del diagnóstico empresarial.	19
3.14.1	Evaluación.....	19
3.14.2	Visión detallada	19
3.14.3	Cálculos.....	19
3.14.4	Conclusiones.....	19
3.15	Estrategia empresarial.....	19
3.16	Cadena de valor	19
3.16.1	Concepto	19
3.16.2	Diagrama cadena de valor de Porter.....	20
3.16.2.1	Actividades primarias	20
3.16.2.2	Actividades de apoyo	21
3.17	Cadena de valor de Michael Porter	21
3.17.1	Ventajas e inconvenientes	22
3.18	Las 5 fuerzas de Porter	22
3.18.1	Fuerza 1: Rivalidad entre competidores.....	22
3.18.2	Fuerza 2: Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	23
3.18.3	Fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos	23
3.18.4	Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.18.5	Fuerza 5: Poder de negociación de los consumidores	24
3.19	Estrategia.....	24
3.19.1	Concepto	24
3.19.1.1	Estrategia competitiva.....	24
3.19.1.2	Planificación estratégica.....	24
3.20	Análisis FODA.....	25
3.21	Ventaja competitiva	25
3.21.1	Concepto	25
3.21.2	Ventaja liderazgo de costo	25
3.21.3	Ventaja por diferenciación	26
3.21.4	El enfoque.....	26
IV.	HIPÓTESIS	27



4.1	Variable Independiente.....	27
4.2	Variable dependiente.....	27
4.3	Matriz de categoría y subcategoría.....	28
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
5.1	Tipo de estudio.....	29
5.1.1	Descriptivo.....	29
5.1.2	Cualitativo.....	29
5.1.3	Cuantitativo.....	29
5.1.4	Según su Enfoque.....	29
5.1.5	Según su aplicabilidad.....	29
5.1.6	Según su alcance.....	29
5.2	Universo de Estudio.....	30
5.2.1	Tipo de muestro.....	30
5.3	Técnicas para la recolección de datos.....	30
5.3.1	Mecanismo de acción de instrumentos.....	30
5.4	Etapas de la Investigación.....	30
5.4.1	Investigación documental.....	30
5.4.2	Elaboración de instrumentos.....	30
5.4.3	Trabajo de campo.....	31
5.4.4	Elaboración del documento final.....	31
VI.	RESULTADOS.....	32
6.1	Aportes en la creación de valor por conglomerado de actividades de la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”.....	33
6.1.1	Aportes en la creación de valor por desagregado de actividades.....	34
6.1.1.1	Aportes por conglomerado actividades primarias, logística interna.....	35
6.1.1.1.1	Aportes por desagregado de logística interna, siembra de tabaco.....	35
6.1.1.1.2	Aportes por desagregado de logística interna, materia prima.....	36
6.1.1.1.3	Aportes por desagregado de logística interna, inventario material de empaque.....	37
6.1.1.2	Aportes en la creación de valor por desagregado, operaciones (elaboración del producto).....	38
6.1.1.3	Aportes por conglomerado actividades primarias, logística externa.....	39
6.1.1.3.1	Aportes por desagregado de logística externa, producto terminado y empaque.....	39
6.1.1.3.2	Aportes por desagregado de logística externa, (nevera, embarque y exportaciones)......	40
6.1.1.4	Aportes por desagregado, marketing y ventas.....	41
6.1.1.5	Aportes por desagregado, actividad primaria (servicios).....	42



6.1.2.1	Aportes por desagregados de las actividades de apoyo, infraestructura de la empresa	42
6.1.2.2	Aportes por desagregados, recurso humanos e higiene y seguridad	43
6.1.2.3	Aportes por desagregados, desarrollo tecnológico	44
6.1.2.4	Aportes por desagregados, aprovisionamiento (proyecto y operaciones)	45
6.2	Nivel de eficiencia e ineficiencia de cada actividad de la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”	45
6.2.1	ACTIVIDADES PRIMARIAS	46
6.2.2	ACTIVIDADES DE APOYO	48
6.3	Estrategias genéricas por conglomerado de las actividades de la cadena de valor de la empresa.	50
6.3.2	Estrategias genéricas actividades de apoyo	55
6.4	FODA general de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”	57
6.4.1	Estrategias	58
6.4.1.1	Mediano plazo	59
6.4.1.2	Largo plazo	59
VII.	CONCLUSIONES	60
VIII.	RECOMENDACIONES	62
IX.	BIBLIOGRAFÍA	63
	Bibliografía.....	63
X.	ANEXOS.....	65



I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la caracterización y valoración del desempeño de cada una de las actividades productivas que conforman la cadena de valor de la empresa “**Tabacalera Oliva de Estelí, S.A**”, así como el aporte que generan los diferentes subprocesos productivos en la creación de valor. Cabe mencionar que este estudio se realizó bajo el modelo de análisis propuesto por el economista Michael Porter, quien plantea el estudio de la cadena de valor mediante la identificación de las actividades productivas, y el estudio desagregado de cada uno de los subprocesos que se encuentran inmersos en las actividades de acuerdo a su naturaleza (primarias y de apoyo).

Clasificándose como actividades primarias a todas aquellas que participan de manera directa en el proceso de transformación de las materias primas en el bien final; y las actividades de apoyo, como aquellas actividades que aunque no participen de manera directa en la creación de valor sirven de apoyo para el correcto desempeño de las actividades primarias, las que a su vez se pueden acompañar de estrategias genéricas como son: el liderazgo de costo y diferenciación del producto, mismas que son vitales para mejorar la eficiencia productiva y la competitividad en el mercado.

La metodología utilizada para el estudio de la cadena de valor de la empresa se basó en la aplicación de un “diagnóstico operacional” para cada actividad realizada por la empresa, lo cual permitió determinar los niveles de eficiencia e ineficiencia en las diferentes áreas productivas y sus aportes en la creación de valor, así como el grado de participación que tienen las estrategias genéricas del liderazgo de costo y diferenciación del producto en la creación de valor.

Además, se hizo uso de herramientas de análisis como el FODA, lo que facilitó la identificación de las fortalezas y debilidades como factores que favorecen o afectan a la empresa a nivel interno; así como las posibles oportunidades y amenazas como factores que afectan el entorno de la empresa, los cuales podrían ser aprovechados por la empresa o ser perjudiciales para la misma. Estos a su vez permitieron la formulación y planteamiento de las posibles estrategias que ayuden a corregir las distorsiones en la productividad y el mejoramiento de la eficiencia productiva, lo cual servirá como una herramienta de análisis en la toma de decisiones para los directivos de la empresa.



1.1 Antecedentes

Una de las primeras herramientas de análisis y estrategias empresariales que describe de manera sistematizada los procesos productivos en una empresa, es la conocida “Cadena de valor de Porter”; esta tiene su origen alrededor de los años 60, desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter de la Universidad de Harvard Business. Según él, al desagregar una empresa en sus diferentes actividades ya sean de carácter operativo y/o logístico, permite la identificación de sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que se refiere a las posibles oportunidades de ventajas competitivas, costos asociados a cada actividad y margen de utilidades.

Durante el proceso investigativo en base a la temática abordada: “Los aportes generados en los procesos productivos de la cadena de valor del tabaco”, se indagó haciendo uso de las diferentes fuentes de información en la actualidad como son: páginas web, fuentes primarias, secundarias, libros, así como trabajos investigativos realizados en los diferentes recintos universitarios de la ciudad de Estelí; todo con el objetivo de recopilar información útil y necesaria que sirva como marco de referencia y punto de partida para llevar a cabo la investigación propuesta en el presente trabajo investigativo.

Dado que el tabaco se ha convertido en los últimos años en un rubro de importancia para la economía del país y especialmente para la zona norte, como es de esperarse ya se han realizado estudios que abordan esta temática con diferente enfoques; uno de los que más se entrelaza con la temática de estudio abordada en este trabajo investigativo, es: “El Impacto Económico Social de la Industria del Tabaco en Nicaragua”, artículo publicado en internet en el año 2012 por Deloitte & Touche S.A, ya que en este trabajo se aborda la cadena del valor de tabaco aunque no de una manera detallada, al menos incluye aspectos de relevancia que están contenidos en los procesos de la cadena de valor del tabaco en Nicaragua.

Aunque ya se hayan realizados diversos tipos de investigaciones relacionadas con esta temática, a los cuales se logró tener acceso; tras una revisión se encontró que en su mayoría estos están más enfocados a procesos contables, controles de calidad y administrativos, pero no como un estudio de cadena de valor en sí. Entre los cuales se puede hacer mención al trabajo investigativo realizado en el año 2014 por estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial y de sistema productivos (Wilgen Mendoza, Yoani Portocarrero y Marvin Téllez), el cual se encuentra en la biblioteca Urania Zelaya del recinto universitario FAREM Estelí, titulado “Manual de Gestión de la Calidad para la Fabricación de Puros en Joya de Nicaragua S.A”, éste consiste en la elaboración de un manual de control de calidad en los procesos de producción de puros.



Cabe mencionar que dicho manual solo incluye las medidas y controles de calidad llevadas por la empresa, lo cual no hace referencia en cuanto a materia de cadena de valor se habla. Mediante la realización de este trabajo investigativo se pretende dejar un estudio base que sirva como referencia para la elaboración y consecución de estudios posteriores.



1.2 Planteamiento del problema

El sector productivo del tabaco en el departamento de Estelí genera un aporte sustancial al crecimiento de la economía del departamento, así como al desarrollo de la infraestructura productiva y la generación de empleos directos e indirectos. La creciente demanda internacional así como la apertura de nuevos mercados que demandan este bien, hacen que los niveles de exigencia de calidad sean mayores, y por ende las empresas deben volverse más competitivas ante la inserción de nuevas empresas que quieren dedicarse a la producción de este rubro.

En la actualidad el rubro del tabaco se ubica como el tercer rubro más importante del sector exportador agroindustrial del país, generando unos 31,000 empleos directos y 52,500 empleos indirectos (Méndez, 2014), tanto en el campo como en la ciudad, todos concentrados en la zona norte. Según datos de la ATN (Asociación de Tabacaleros de Nicaragua), solo en la ciudad de Estelí existen alrededor de unas 23 fábricas de puros, de las cuales 16 conforman la ATN. Tomando en cuenta todo esto, cabría destacar el peso que tiene esta actividad económica sobre la economía local y nacional.

La compleja tarea que con lleva la elaboración de un puro se ve reflejada en los diferentes procesos productivos necesarios para su elaboración, los cuales requieren de una atención especializada que se traducen en una mejora en la competitividad y calidad. Ante la saturación de los mercados del tabaco en la actualidad, se convierte en una necesidad la elaboración de un análisis y valoración de la cadena de valor en las empresas; herramienta que servirá para la planificación estratégica en la búsqueda de la eficiencia productiva, una mejora en la competitividad y la ampliación del margen de rentabilidad.

En consecuencia la cadena de valor le brinda a la empresa una perspectiva más clara de la estructura y funcionalidad de la misma, mediante la descomposición de todas sus partes y la forma en que se interrelacionan; así como el aporte en la creación de valor de cada uno de los procesos productivos de la empresa. La cadena de valor es una herramienta de análisis esencial en una empresa, ya que ayuda a la formulación de estrategias empresariales las cuales permiten: la optimización de los recursos, eficiencia en los procesos productivos, reducción de costos, aumento de la productividad y la calidad, y por ende un aumento en los beneficios que pueda percibir la misma. Todo esto ubica a la empresa en una posición de mayor competitividad en comparación con otras abriéndole paso hacia el liderazgo en el mercado.



Actualmente la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.” no ha realizado ningún tipo de estudio de su cadena de valor, tampoco se ha hecho un análisis de la eficiencia productiva, aportes de valor y valoración de las estrategias utilizadas para la dirección de la empresa de manera que le provea a la empresa una perspectiva clara de su situación a nivel interno, así como una descripción del panorama que rodea a la empresa. Por tal razón es que se eligió a la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A” como objeto de estudio e investigación para la caracterización y valoración de su cadena de valor, así como el diagnóstico de la eficiencia productiva de cada uno de los subprocesos productivos y sus aportes en la creación de valor.



1.3 Formulación de preguntas

1.3.1 Pregunta directriz.

¿Cuál es el aporte que genera cada una de las actividades de la cadena de valor de la empresa manufacturera Tabacalera Oliva de Estelí, S.A. para la creación de valor?

1.3.2 Preguntas-problemas

1. ¿Cuáles son las principales actividades que conforman la cadena de valor de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.?
2. ¿Cuál es el grado de eficiencia e ineficiencia de cada actividad de la cadena de valor en la empresa?
3. ¿Cuál es la importancia que da la empresa a los costos y a la diferenciación del producto?
4. ¿Cómo se puede mejorar el desempeño de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa?



1.4 Justificación

El propósito de este trabajo es la valoración de los aportes que generan el análisis y estudio de la cadena de valor de la empresa, y dado que la empresa manufacturera Tabacalera Oliva de Estelí, S.A no cuenta con un estudio sobre su cadena de valor, además de que estudios anteriores practicados a la empresa se han enfocado en sistemas contables y controles de calidad; por tales motivos es que se encuentra factible a esta empresa para la realización de la investigación.

Este estudio está comprendido por un diagnóstico operativo de todas las actividades productivas para la determinación de los niveles de eficiencia y desempeño, así como los aportes en la creación de valor generados por los diferentes subprocesos productivos inmersos en cada actividad productiva de la empresa. Todo lo antes mencionado se traduce en una herramienta de análisis útil para la empresa en la toma de decisiones, además de una descripción clara del panorama tanto interno y externo en el que opera la empresa. Además de ser un trabajo que beneficiara a la empresa, también servirá de guía y referencia para estudios posteriores en cuanto a materia de cadena de valor se hable.

La realización de esta investigación hizo uso de información real y actualizada, la cual fue proporcionada por la empresa misma, con la finalidad de colaborar para el bien de la empresa; de igual manera en la elaboración de un trabajo investigativo de utilidad en los estudios sobre el conocimiento del papel que juega la cadena de valor dentro de las empresas y su utilidad para la mejora en la eficiencia productiva y competitividad en el mercado.

El método utilizado en esta investigación para el estudio y análisis de la cadena de valor, se basa en un estudio de clasificación y desagregados de actividades, de manera conjunta en la identificación de las fuerzas de competitividad con las que cuenta la empresa y las que pueden ser aprovechadas como estrategias para contrarrestar y defenderse de las amenazas a las que se enfrenta la empresa en los mercados.



II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Valorar el aporte que genera cada una de las actividades de la cadena de valor de la empresa manufacturera Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.

2.2 Objetivos específico

- Identificar los aportes desagregados que generan cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa.

- Evaluar el grado de eficiencia e ineficiencia de cada actividad de la cadena de valor en la empresa.

- Determinar la importancia que da la empresa a los costos y la diferenciación del producto.

- Plantear estrategias para mejorar la eficiencia productiva y competitiva de la cadena de valor de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí, S.A.



III. MARCO TEÓRICO

3.1 Tabaco

3.1.1 Concepto

Es de origen tropical: El tabaco es una planta procedente de América, de olor fuerte, tallo grueso y con muchas ramas, de las que salen unas hojas grandes y con nervios marcados." (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007).

La especie más cultivada y de mayor importancia económica, es conocida como *Nicotiana tabacum*. El tabaco contiene una sustancia llamada nicotina, ésta estimula la sensación de satisfacción y bienestar en el cerebro y proporciona euforia al individuo que la consume. (Orozco, 2015)

3.1.2 Variedades

Existen dos variedades principales de tabaco:

3.1.2.1 Tabaco Criollo

Descendiente de la variedad autóctona original, que produce tabaco para tripa

3.1.2.2 Tabaco el Corojo

Exclusivo para capa, que es un híbrido conseguido por un genetista holandés en 1948 en la finca "El Corojo", de la que tomó el nombre. (Latinos.us, Cigarros.us, 2012).

3.1.3 Cruces experimentales

En los Centros Experimentales, constantemente se llevan a cabo cruces controlados para obtener plantas más resistentes (especialmente a las enfermedades más devastadoras del tabaco, como son el moho azul, la pata prieta y el mosaico del tabaco), de mayor tamaño y mejor productividad.

Gracias a esta labor se han logrado variedades de tabaco para capa, derivadas de la variedad Corojo, como son la "Habana 2000", que se utilizan en Cuba, Nicaragua, Honduras, Ecuador y República Dominicana (con muy escasa producción, ya que la capa no se da bien en esa isla), la Corojo '92, la Corojo '98 y la Corojo '99, cepas diferentes que han ido mejorando su rendimiento y su resistencia; y variedades de tabaco para tripa como el Criollo '98 o Criollo '99, y todo lo llamado "Piloto Cubano" o "Semilla Cubana" por los fabricantes de otros países.



Evidentemente, el Piloto Cubano nada tiene que ver con el tabaco cubano ya que el suelo es determinante a la hora de proporcionar al tabaco sus cualidades. Estas variedades se cultivan en República Dominicana, en el Caribe, Honduras, Nicaragua, Ecuador y otros países de la zona.

En Cuba se obtiene el mejor tabaco del mundo, especialmente en las zonas de Vuelta Abajo y Semi Vuelta, donde el tabaco de tripa tiene gran fortaleza el tabaco cubano no se puede medir como los demás, ya que su fortaleza es mucho mayor y cualquier tabaco será suave o medio siempre que lo comparemos con el cubano, un intenso aroma "en caliente" y un característico sabor dulzón (debido a su alto contenido en azúcares), frecuentemente ligado con toques especiados (a pimienta) y una cierta sensación "terrosa" (como si dejara tierra en la boca).

Las capas cubanas descendientes de la variedad Corojo, que se considera la mejor capa del mundo, sólo la utilizan los cubanos para sus labores, ya que no la venden. Son capas finas y elásticas, de mucho sabor dulzonas, por lo que combinan perfectamente con el sabor del tabaco para tripa cubano y con gran variedad de colores, que pueden ir de los claros a los colorados y maduros. (Latinos.us, Cigarros.us, 2012)

3.2 Ciclo productivo

El tabaco es una planta dicotiledónea y vivaz, que rebrota al cortarse. Suele cultivarse como planta anual, aunque en los climas de origen puede durar varios años, pudiendo alcanzar el tallo hasta dos metros de altura. (InfoAgro). El ciclo permanece aproximadamente 80 a 85 días, aproximadamente 2 meses y medio, es una planta de corto ciclo de flora, a los primeros cortes a los 55 días.

3.2.1 Cultivo

3.2.1.1 Semillero

Las semillas del tabaco son muy diminutas y se siembran generalmente en semilleros.

3.2.1.2 Almacigos

Tratados con gran cuidado, a fin de eliminar todas las plagas nocivas del suelo. Las pequeñas plantas se trasladan, disponiéndolas en hileras sobre pequeños montículos, y los detalles del cultivo varían en las distintas zonas y según el tipo de planta.

3.2.1.3 Podado

Las hojas son "las fábricas de nutrimento" de la planta, que lo distribuyen a las partes restantes, incluido el fruto y las flores. Como las hojas son la parte aprovechable de la planta, el agricultor tiene que eliminar las flores y los retoños laterales, a fin de obtener



hojas grandes y de buena calidad, dejando, en general, de diez a veinte hojas por planta. Sin embargo, las variedades de hoja pequeña (por ejemplo, tabacos turcos) no siempre se “podan”.

3.2.1.4 Corte de hojas

Los retoños florales aparecen uno o dos meses después del trasplante y, poco después, las hojas comienzan a madurar, siendo las más cercanas a la base de la planta las primeras que maduran, cambiando su color verde oscuro en amarillo verdosa. Este es el momento adecuado para la recolección, las hojas maduras del tabaco de Virginia pueden alcanzar dimensiones mayores de 60 centímetros.

El momento exacto de la recolección depende de la variedad de la planta y del proceso de curado que se emplee; un cultivador con experiencia conoce el momento exacto de arrancar las hojas, a fin de obtener los mejores resultados. Se emplean dos métodos para la recolección.

En algunos casos, se corta el tallo entero que puede alcanzar de 90 a 180 centímetros de altura, pero lo más corriente es arrancar las hojas a medida que maduran, método que exige como mínimo seis visitas a cada planta, pero que asegura que todas las hojas recogidas se encuentren en el mismo grado de madurez, y se obtiene, por lo tanto, un tabaco con un grado uniforme de aroma y calidad.

3.3 Manejo del tabaco

3.3.1 Curado del tabaco

Cuando las hojas se recolectan, tienen un alto contenido de humedad y no son adecuadas para fumarías, por lo que la operación inmediata es el curado. El curado consiste en secar la hoja, a fin de que se conserve y sea adecuada para su manufactura ulterior, dando lugar a una serie de cambios químicos en la hoja de tabaco.

3.3.2 Amarrado y calentado de las hojas

Las hojas recolectadas se atan en pequeños manojos y se cuelgan a unos palos largos que se fijan sobre soportes en los cobertizos de curado. Éstos están fabricados de madera, y el suelo está recorrido por chimeneas de hierro, a través de las que circulan los humos de grandes hoguera. Así, las chimeneas calientan los cobertizos, sin que en ningún momento el humo entre en contacto con las hojas. Durante las primeras veinticuatro a treinta y seis horas, la temperatura se eleva de 27 a 50 C°, en esta etapa, el color de la hoja es amarillo oro o anaranjado.



3.3.3 Ventilación

La ventilación se aumenta considerablemente y la temperatura se eleva hasta unos 600 C°. Durante las próximas dieciocho horas, a fin de fijar el color. A continuación, con los ventiladores cerrados, la hoja se seca por completo, al elevar la temperatura hasta 7 C° en las siguientes seis horas. Este tipo de curado sólo es adecuado para tabacos seleccionados y no para curar tallos completos con las hojas en distintos grados de madurez.

3.3.4 El curado al fuego

En el que el humo entra en contacto directo con las hojas, no se usa en gran escala, el tabaco se dora durante unos pocos días, y después se encienden las hogueras. El tiempo empleado depende del combustible utilizado (varios tipos de maderas) y de la cantidad de humo producido, obteniéndose un tabaco de color oscuro y fuerte aroma. (Historias y biografías HB).

3.4 Control y acondicionamiento

3.4.1 Acondicionamiento

Después de un curado total, las hojas son quebradizas y se estropean con facilidad, por lo que, antes de manejarlas, es preciso exponerlas a la atmósfera o al vapor, a fin de que se humedezcan, proceso que se llama acondicionamiento.

3.4.2 Selección

Cuando las hojas están acondicionadas y han recuperado su flexibilidad, se seleccionan y preparan para la venta. Los sistemas comerciales varían en los diferentes países. El tabaco, una vez vendido, se seca de nuevo y se acondiciona para su envío al país comprador, donde se elabora para el consumo. (Historias y biografías HB).

3.5 Pre industria

3.5.1 Preselección clasificación y curado de las hojas de tabaco

Las hojas de tabaco son trasladadas de los galerones a las bodegas, para ser curadas y fermentadas en pilones en donde es virado para su posterior preselección; aquí la hoja cambia de color y consistencia. En este proceso de preselección solo se clasifican por la clase y condición de la misma de la hoja, las cuales pueden ser: viso, ligero y seco, y a su vez en hojas sanas y rotas. Una vez seleccionadas por clase y estado de la hoja, se procede al armado de las pacas con un peso aproximado 120 y 140 lb.



3.5.2 Añejamiento

Una vez que se arman las pacas, se almacenan en bodega por periodo de 1 a 2 años, en donde estas pierden humedad y se terminan de curar y fermentar, para su posterior consumo. La rotación de inventario de esta bodega de un aproximado a los 1,000 1,500 pacas. El periodo de transición o añejamiento de las pacas se ajustan a las demandas del área de producción, quienes deciden qué cantidad, variedad y calidad es requerida para la elaboración de un determinado puro o vitola, según sea la orden o pedido.

3.6 Recepción y preparación de la materia prima

3.6.1 Selección de las hojas

En este proceso se desarma la paca para su posterior clasificación por: tamaño, y condición de la misma.

3.6.2 Secado

Las hojas llamada tripa preseleccionadas son llevadas al horno y se depositan las hojas en parrillas para ser secadas, aquí las hojas pierden otro porcentaje de humedad; en este momento ya la tripa esta lista para ser trasladada al área de reparto de materia prima.

3.6.3 Preparado y curado de capa (Pilones)

Para la elaboración de puro de tripa, se utilizan diferentes variedades de capa importadas como: Connecticut, Habano Indonesia, Mexicana, Camerún y Habano Ecuador, es esta última capa la única que se pasa por proceso de curado en pilones, en donde se fermenta la capa perdiendo humedad, nicotina y alquitrán o comúnmente llamado brea; aquí la capa alcanza una temperatura de 108 grados Celsius, en donde continuamente se le están realizando virados a las capas hasta alcanzar el color y textura deseado de la capa. Una vez que están listas las capas son llevadas al área de mojado y rezago.

3.6.4 Mojado

En esta área se trasladan las capas para ser rociadas con agua, esto se hace con el propósito de hacer más fácil la manejabilidad y cuidado de la misma. Una vez finalizado este el proceso las hojas están lista para el rezago o desvenado de la hoja.

3.6.5 Despalillo y bandeado

Aquí es donde se lleva a cabo el desvenado y selección de capa, a partir de la cual se puede obtener tanto capa como banda, esto es determinado en base a la condición de la hoja de la capa. También se realiza una selección por tamaño de la misma.



3.7 Reparto de Materia prima

3.7.1 La pesada

En esta área se prepara la materia prima que será entregada al bonchero para la respectiva elaboración del puro. El peso estará determinado por la cantidad de materia prima (Viso, Seco, y Ligerito), necesaria para elaborar un determinado puro. El peso aproximado oscila las 20 a 21 onzas, y esta puede variar según el tipo de puro que se desea elaborar en base a estándares de producción y calidad. También se prepara las bandas necesarias para el proceso del bonchado del puro.

3.7.2 La capa

La capa se faja en pequeños bultos de 25 capas para el posterior rolado del puro.

3.8 Producción

Es el área encargada de producir las diferentes líneas o marcas de puros elaborados por la empresa. Este se hace en base a las proyecciones de la demanda de los puros y acorde a la capacidad instalada de la empresa.

3.8.1 Manufactura del puro

Proceso de elaboración de los puros, la elaboración de los puros se realiza de forma manual, ayudado de herramientas para la transformación de las materias primas y demás herramientas necesarias para el acabado y consistencia de los puros.

3.8.2 Bonchado

En este proceso se elaborara la base o cuerpo del puro, este se puede realizar de manera manual o mecánica utilizando una herramienta (La Bonchera), en donde se coloca el relleno del puro con el respectivo orden (Viso, Ligerito y Seco) para posteriormente envolverlo con la banda o capote, utilizando la bonchera. Una vez se ha realizado el bonchado se procede a colocar los puros en los moldes.

3.8.3 Prensado

Este se realiza colocando los moldes dentro de una prensa mecánica en donde se les aplica presión a los moldes durante unos 15 y 30 minutos, en dependencia del puro que se esté elaborando; esto con el objetivo de obtener una uniformidad y consistencia sobre todo el cuerpo del puro.

3.8.4 Rolado

Aquí es donde se le coloca la capa final al puro, se adhiere con goma natural la capa al bonche, meticulosamente tomando en consideración el lado de la capa y dirección del



capote para lograr un acabado excelente, luego se coloca en la cortadora para eliminar el sobrante de material y lograr la medida requerida del puro.

3.8.5 Almacenaje

Una vez terminado el puro se procede a amarrarse en mazos de 25 a 50 puros según el tamaño del mismo, para luego ser traslado a bodega y ser almacenado en diferentes condiciones (aire acondicionado), en base a los requerimientos de elaboración que cada puro exige tales como: materia prima utilizada y calidad del mismo.

3.9 Herramientas utilizadas

El concepto de herramientas viene del término que se emplea para referirse a utensilios resistentes, hechos de diferentes materiales (inicialmente se usaban de hierro como sugiere la etimología de la palabra), útiles para realizar trabajos mecánicos que requieren de la aplicación de fuerza física o facilitar algún proceso.

En la industria manufacturera de puros como en toda empresa tiene la necesidad de utilizar ciertas herramientas que faciliten la elaboración de sus productos tales como:

3.9.1 Bonchera

Es una herramienta formada por una palanca sobre una basa metálica, que posee una ranura y una tela sintética de hule en el cual se prepara el bonche.

3.9.2 Cortadora

Es una herramienta compuesta por una cuchilla en la que se mide y se corta el sobrante del puro. Este se gradúa según la dimensión (largo de la vitola) del puro que el bonchero o rolero(a) este manufacturando.

3.9.3 Prensa

Herramienta usada para mantener los moldes prensados para dar consistencias y forma a los puros bonchados.

3.9.4 Molde

Son herramientas de madera o plástico con diez o más ranuras compuestas por dos tapas utilizadas para dar forma a los puros, para lograr una uniformidad en el cuerpo del puro los moldes se colocan en una prensa mecánica durante unos 15-30 minutos.

3.9.5 Chaveta o cuchilla

Cuchilla de acero inoxidable en forma de media luna usada para cortar la hoja de tabaco y excedentes de material en los puros.



3.9.6 Casquillo

Herramienta metálica en forma cilíndrica utilizada para realizar cortes circulares de materia prima, utilizada para el acabado de las cabezas de los puros.

3.10 Empaque

3.10.1 Rezago

Los puros terminados pasan por un proceso de selección por colores antes de ser empacados ya se en caja o mazos.

3.10.2 Anillado

Aquí se procede a pegado del anillo del puro, según tamaño, clase y marca.

3.10.3 Encelofanado

Una vez anillado el puro, se deposita en tubo de papel celofán el cual ayudara para la preservación del puro.

3.10.4 Empacado

Una vez el puro ha sido anillado y encelofanado, se procede a depositarse en las cajas de madera o mazos, para finalmente colocarles los sellos de garantía y envoltura final.

3.11 Preparación y embarque

3.11.1 Embalado

Aquí se preparan los bultos con el producto terminado, se encintan, etiquetan y pesan las cajas.

3.11.2 Refrigerado

Se procede a trasladar los bultos al área de cuarto frio para deshacerse de cualquier microorganismo dañino para el puro. Una vez concluido este proceso el producto está listo para ser exportado y comercializado.

3.12 Grandes empresas

3.12.1 Concepto

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de



empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. (Fleitman, 2000, pág. 22).

3.12.2 Características

- Es una empresa del Sector Secundario o Industrial. Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima.
- Es una empresa multinacional, es decir que sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.
- Empresa con ánimo de Lucro, cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc... (Zuani, 2003, pág. 82).

3.12.3 Ventajas

- Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.
- Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.
- Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- Se forman de sustanciosos montos de capital.
- Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.
- Está basada en esquemas automatizados con mecanismos de control formalizados. (Trujillo Zuleta, 2015).

3.12.4 Desventajas

- Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
- No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
- Se ve acechada por la burocratización



- Los circuitos de información y las redes de comunicación los lentos y complejos.
- Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario. (Trujillo Zuleta, 2015).

3.13 Diagnóstico empresarial

3.13.1 Definición

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

3.13.2 Tipo de diagnóstico empresarial

3.13.2.1 Diagnóstico interno

En este análisis se toman en cuenta todos los factores internos, los recursos y capacidades tangibles e intangibles con la que cuenta la empresa, tales como: la cantidad y calidad de recursos humanos y materiales que permitan a la empresa conocer la actual situación de la misma para descubrir fortalezas y debilidades, que mediante estrategias se puedan corregir y sacar provecho de los puntos fuertes con los que se cuenta.

3.13.2.2 Diagnóstico externo

Se realiza un análisis del entorno operativo de la empresa y la determinación de los factores interrelacionado tales como: la economía nacional, la evolución de los mercados, la competencia, factores políticos y sociales con el fin de identificar las posibles amenazas y oportunidades del mercado que son de utilidad para la empresa en la formulación de ideas creativas e innovadoras que mejoren la competitividad.



3.14 Proceso del diagnóstico empresarial.

3.14.1 Evaluación

Estableceremos un parámetro que nos permitirá evaluar la actual situación o pudiera despertar el interés por la empresa, centrándonos en aquellos puntos sobre los que deseemos realizar el diagnóstico, consumidores, apartado financiero, proceso de producción, etc.

3.14.2 Visión detallada

En este punto es cuando el equipo o persona encargados de realizar este diagnóstico se centran especialmente en recoger toda la información posible acerca del sistema concreto de la empresa por el que se está interesado en estudiar. Este proceso es posible gracias a la toma de imágenes, tablas, gráficos, entrevistas y toda clase de recursos que permitan conocer de primera mano la situación actual.

3.14.3 Cálculos

En este punto y con la información recogida de la fase anterior, es el momento para establecer el grado de alcance en función del parámetro que se haya querido fijar.

3.14.4 Conclusiones

Se analiza toda la información que se ha recogido y se estudia para evaluar y conocer los motivos que impiden alcanzar aquellos parámetros que en su momento se establecieron. Conociendo los problemas, será mucho más fácil encontrar las soluciones.¹⁰

3.15 Estrategia empresarial

Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?

3.16 Cadena de valor

3.16.1 Concepto

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.



Se denomina cadena de valor, debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

3.16.2 Diagrama cadena de valor de Porter



Según esta herramienta también, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.¹

3.16.2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

¹ <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>



- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

3.16.2.2 Actividades de apoyo

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

3.17 Cadena de valor de Michael Porter

El enfoque de la cadena del profesor Porter, tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. Como aspectos diferenciadores, se puede señalar que la de Porter incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa.

Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según

Porter, configuran el valor; ahora bien, estas actividades en principio rara vez coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación.

Los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.¹²



3.17.1 Ventajas e inconvenientes

CADENA DE VALOR DE PORTER

VENTAJAS

- Rigurosa
- Base del diagnóstico de la Ventaja Competitiva
- Fuente de ideas para actuar estratégicamente:
 - Coordinación
 - Más allá de las fronteras de la empresa
 - El Margen está explícito

INCONVENIENTES

- Compleja
- Difícil encontrar la información en la empresa con estos criterios.
- Se comunica con dificultad a la organización.

3.18 Las 5 fuerzas de Porter

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas. (Arturo K., 2014).

3.18.1 Fuerza 1: Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, la rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. La rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.



3.18.2 Fuerza 2: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada, ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Altos aranceles.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

3.18.3 Fuerza 3: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

3.18.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.



- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

3.18.5 Fuerza 5: Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

3.19 Estrategia

3.19.1 Concepto

La estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno, necesidades de nuevos clientes, nuevas tecnologías y nuevos mercados para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas. (CEEI Ciudad Real, 2012, pág. 12).

3.19.1.1 Estrategia competitiva

Se puede definir como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un determinado sector de la industria, trata de proveer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

3.19.1.2 Planificación estratégica

Se trata pues de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en una empresa de manera formalizada y estructurada. La planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar políticas



necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios en el entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación. (CEEI Ciudad Real, 2012, pág. 12).

3.20 Análisis FODA

Herramienta de análisis que muestra una perspectiva clara en el entorno en que se desempeña una empresa, además facilita la identificación de factores internos y externos que inciden en la empresa, razón por la cual se vuelve indispensable para una empresa en la toma de decisiones.

3.21 Ventaja competitiva

3.21.1 Concepto

La ventaja competitiva radica en el desempeño de una empresa en los mercados competitivos, la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de la empresa para crearlo. Las fuentes de ventajas competitivas se hallan en cuales quiera que sean las partes y recursos con lo que cuentan y conforman la empresa. Existen dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y la diferenciación.

3.21.2 Ventaja liderazgo de costo

El liderazgo de costo es quizás la estrategia genérica más clara, es en el cual una empresa se propone ser el productor de menor costo en un sector industrial, la amplitud de la empresa es con frecuencia y factor importante para su ventaja de costo. Las fuentes de la ventaja por costo son variadas y estas dependen de la estructura del sector industrial, la cual puede incluir la búsqueda de economías de escala, tecnología propia y acceso preferencial a materia primas. Un productor de bajo costo debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja de costo, sin embargo un líder de costo no puede ignorar las bases de la diferenciación, además un líder de costo se verá obligado a descontar los precios por debajo de sus competidores para lograr ventas. (Porter, 1991, pág. 30).

La estrategia lógica de liderazgo de costo normalmente requiere que una empresa sea líder en costos y no una de una o varias de las empresas luchando por esta posición. Así el liderazgo de costo es una estrategia particularmente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.



3.21.3 Ventaja por diferenciación

En una estrategia de diferenciación una empresa busca ser única en un sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, en donde se selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial consideran importantes, y se pone en exclusiva para satisfacer esas necesidades ; exclusividad que es recompensada con un precio superior.

Los métodos de diferenciación son peculiares para cada sector, los cuales pueden estar basados en el producto mismo, sistema de entrega, el medio en que se venden y el enfoque de mercadotecnia. Una empresa que puede lograr mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en un sector industrial, Si el precio superior excede los costos extra en los que incurre para ser único, por lo tanto un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. (Porter, 1991, pág. 31)

La lógica de esta estrategia radica en que una empresa elija atributos en los que se diferencia a sí misma y que sean diferentes a los de sus rivales.

3.21.4 El enfoque

Esta es una tercera estrategia genérica, esta se caracteriza por que su elección descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho, el enfocado se centra su atención en un determinado grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Busca lograr una ventaja competitiva centralizando su atención en segmento determinado al optimizar su estrategia para el sector que es blanco. (Porter, 1991, pág. 32).



IV. HIPÓTESIS

El análisis de la cadena de valor de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí, S.A, permite la formulación e implementación de estrategias competitivas que mejoren la eficiencia productiva.

4.1 Variable Independiente

Cadena de valor

4.2 Variable dependiente

Estrategias competitivas



4.3 Matriz de categoría y subcategoría

Variable.	Sub variable.	Definición conceptual	Indicador	Fuentes de información.
Cadena de valor	Actividades Primarias	Son todas aquellas actividades involucradas de manera directa en el proceso productivo	Rendimientos y eficiencia productiva	Área de producción
	Actividades de Apoyo	Conjunto de actividades que auxilian de manera conjunta a las primarias durante todo el proceso productivo	Productividad, coordinación y comunicación	Área administrativa
Estrategias empresariales	Estrategias de primer orden	Orientadas a la planificación y eficiencia productiva, gestión de recursos humanos	Control y monitoreo productivo	Gerencia y control de calidad
	Estrategias de orden de apoyo	Funcionan como complemento de la logística interna en las actividades de dirección	Metas, Cumplimiento y Resultados	Gerencia y Recursos humanos
	Estrategias de competitividad	Estrategias de orden estructural desarrolladas en el mediano y largo plazo que tienen como eje fundamental la ventaja comparativa	Calidad Exportaciones y Costos	Área importaciones y exportaciones Clientes y fuentes secundarias (Revistas)



V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de estudio

De acuerdo con la naturaleza del problema y los objetivos propuestos, la realización de esta investigación requiere una serie de estudios de orden descriptivo y cualitativo en un periodo de tiempo transversal.

5.1.1 Descriptivo

Es descriptivo dado que la investigación realiza una descripción detallada de cada una de las actividades, a partir del desagregado y estudio independiente de cada una de las variables y componentes que conforman “La cadena de valor de la empresa Tabacalera Oliva de Estelí, S.A”. Así como el grado de acción y aporte de cada una de las actividades que participan en la creación de valor.

5.1.2 Cualitativo

Este estudio es cualitativo ya que se construyó una caracterización generalizada de la cadena de valor de la empresa, así como la dinámica ejercida por cada una de las actividades de la cadena de valor y su participación en la creación de valor.

5.1.3 Cuantitativo

Mediante la aplicación y procesamiento de instrumentos, se elaboró un esquema de los aportes generales e individuales en la creación de valor de cada uno de los procesos productivos inmersos en la cadena de valor de la empresa.

5.1.4 Según su Enfoque

Esta investigación se encuentra enmarcada en los procesos productivos de la empresa y los aportes que estos generan a la creación de valor.

5.1.5 Según su aplicabilidad

La aplicabilidad de esta investigación radica en la base fundamental de la temática del problema de estudio como es “La cadena de valor”. Su aplicabilidad se encuentra dirigida a estudios, análisis y diagnósticos de cadenas productivas.

5.1.6 Según su alcance

El alcance de este estudio no solo se limita al estudio de la cadena de valor, también busca lograr un mayor alcance a nivel institucional mediante la propuesta de estrategias empresariales llevadas a cabo en el corto y mediano plazo.



5.2 Universo de Estudio

La presente investigación tiene como universo de estudio a los responsables o jefes de áreas de la “La empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A”, con una población de 20 trabajadores del área productiva y administrativa de la empresa. Ubicada en Municipio de Estelí, B° Dios proveerá del departamento de Estelí.

5.2.1 Tipo de muestro

Para la realización de esta investigación se utilizó el método de muestreo probabilístico por conglomerado, ya que la escogencia de la muestra se realizó de manera selectiva; es decir usando criterios de conveniencia para la elección de la muestra, con el fin de obtener la información pertinente y ajustada a los requerimientos necesarios para llevar a cabo la investigación.

5.3 Técnicas para la recolección de datos

Con el fin de recopilar la mayor cantidad posible de información útil para esta investigación, se hizo uso de diversas técnicas que más se ajusten y faciliten el análisis y procesamiento de la información, ya de sea de fuentes primarias o secundarias, tales como: La entrevista, observación sistemática y test estandarizados (diagnóstico empresarial de las actividades).

5.3.1 Mecanismo de acción de instrumentos

Basado en un modelo de diagnóstico y análisis FODA, con una matriz de ponderación de calificación del 1 a 5, en donde el valor 1 está asociado al peor resultado y 5 en la escala optima de calificación; sustentada en el concepto de que la cadena de valor clasifica y desagrega en categorías todas las actividades que participan en la creación de valor.

5.4 Etapas de la Investigación

5.4.1 Investigación documental

En esta etapa se llevaron a cabo todas las actividades concernientes a la recopilación de la información útil y necesaria para poder dar inicio con la investigación. La información obtenida en esta etapa, sirvió para lograr tener una visión más clara de la temática de estudio y poder determinar el rumbo de la investigación.

5.4.2 Elaboración de instrumentos

Aquí se determinaron y se construyeron todos los instrumentos claves utilizados en la investigación, diseñados con el propósito fundamental de la obtención de información útil y pertinente para la investigación, en función con los objetivos generales y específicos de la investigación. La metodología de aplicación y diseño de los instrumentos se orientaron a la infraestructura productiva de la empresa.



5.4.3 Trabajo de campo

Esta fase comprendió la aplicación misma de los instrumentos, la realización de entrevistas en la institución, aplicación de los diagnósticos operativos en cada una de las áreas productivas de la empresa, los que posteriormente fueron procesados para sus respectivos análisis y emisión de resultados.

5.4.4 Elaboración del documento final

Esta es la fase culminante de la investigación, en la cual una vez procesados y analizados los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se procedió con la elaboración y presentación del informe final con su respectivo enunciado final, aclaraciones, conclusiones, propuestos y sugerencias en torno a la temática abordada durante todo el proceso investigativo.



VI. RESULTADOS

Procedimientos utilizados para la determinación de resultados.

En primera instancia se realizó un reconocimiento e identificación de cada una de las actividades productivas de la empresa, mediante un recorrido por cada una de las instalaciones de la empresa. La dinámica utilizada para la determinación de los aportes por conglomerado y desagregados, parte en primer lugar con el cálculo de los aportes generales (conglomerados); es decir los aportes generales de cada una de las actividades productivas de la empresa (primarias y de apoyo), lográndose de esta manera determinar los aportes generales de cada actividad, en el caso de los aportes por desagregados, el cálculo se realizó mediante la ponderación entre las actividades generales y cada uno de los subprocesos productivos correspondiente a cada actividad productiva ya sea primaria o de apoyo.

Mediante el diagnóstico operativo aplicado a cada área productiva de la empresa, se lograron obtener los niveles de eficiencia en el desempeño de cada uno de los procesos productivos, la dinámica y metodología utilizada para el cálculo y determinación de eficiencia por conglomerado y desagregado es similar al utilizado para la determinación de los aportes; en primer lugar se realizaron los respectivos cálculos de las actividades generales y posteriormente, mediante una ponderación entre las actividades generales y los subprocesos productivos para la determinación de la eficiencia de los sub-procesos inmersos en cada actividad productiva de la cadena de valor de la empresa.

En cuanto al procedimiento utilizado para el cálculo de la participación de las estrategias genéricas en la creación de valor, los análisis y estudios se realizaron de manera independiente, para luego ser ponderados con el resto de las actividades; con lo cual se logró determinar el grado de participación de las estrategias genéricas (costos y diferenciación del producto) en la creación de valor. Datos contenidos en la tabla general de procesos, aportes generales y por desagregado de la cadena de valor “Tabacalera Oliva de Estelí, S.A”. (Ver anexo 1, tabla N° 14, página 84).

Actividades generales

“Tabacalera Oliva de Estelí S.A” es una empresa de manufactura dedicada a la elaboración de puros Premium, la cual a su vez es parte del consorcio “Oliva C.O”. La cadena de valor de esta empresa se compone de 2 tipos de actividades principales (primarias y de apoyo) dedicadas a la creación de valor; las que a su vez contienen a los distintos sub-procesos inmersos en la elaboración de los puros. En total son 9 las

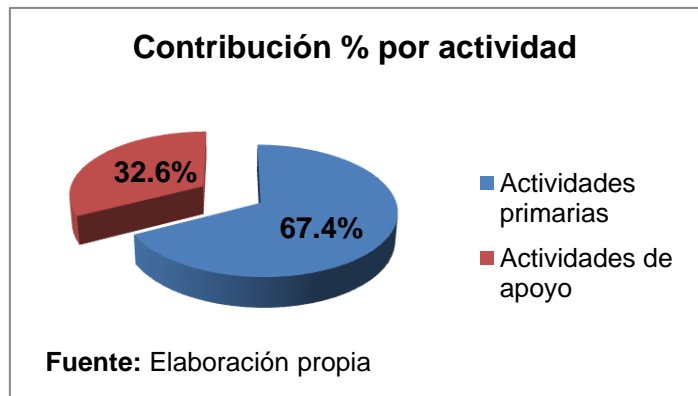


diferentes tipos de actividades que aportan a la creación del valor de los puros, estas actividades parten desde las actividades esenciales como la provisión de las materias primas, la transformación de las materias primas, la elaboración de los puros, los procesos de empaque, embarque y por último la exportación del producto; todas estas actividades se ven auxiliadas por actividades de apoyo que tales como la infraestructura de la empresa, el marketing y ventas, el aprovisionamiento de las materias primas, los recursos humanos y el desarrollo tecnológico de la empresa; acompañadas de estrategias genéricas como son: el liderazgo de costos y diferenciación del producto.

6.1 Aportes en la creación de valor por conglomerado de actividades de la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”.

A partir de los datos obtenidos de las entrevistas y los resultados generados por el diagnóstico, se encuentra que las actividades primarias aportan el 67.4 % a la creación de valor, siendo este el mayor aporte; lo que es evidente dada su alta participación directa en la transformación de las materias primas.

Gráfico N° 1



Dado que las actividades primarias son todas las encargadas del abastecimiento, procesamiento y distribución de las materias primas; así como la elaboración del producto y el mercadeo de los mismos, es por esta razón que estas actividades son de vital importancia en la creación de valor y conforman la base fundamental de la cadena de valor de la empresa.

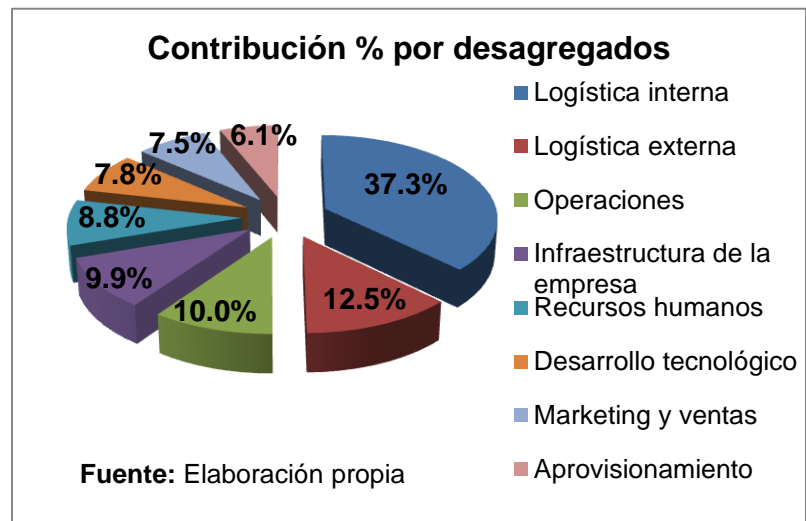
Las actividades de apoyo aportan un 32.6% a la creación de valor, estas últimas participan de manera indirecta; mediante el soporte y la coordinación logística para el buen desempeño de los procesos primarios. Estas actividades están relacionadas con la dirección, planificación estratégica y proyecciones de la empresa; así como demás aspectos como son: la gestión de recursos humanos, infraestructura de la empresa, desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento.



6.1.1 Aportes en la creación de valor por desagregado de actividades.

Gráfico N°2

En términos de aporte por desagregados de actividades se observa que, en primer lugar se encuentra la logística interna (37.3 %), lo que es explicado por el hecho de comprender actividades con alta participación directa en la creación de valor tales como: suministro, preparación y distribución de las materias primas.



En segundo lugar se ubica la logística externa (12.5%), esta actividad enmarca procesos determinantes en la calidad de los puros como son: el almacenamiento y procedimientos de pre embarque, seguido en tercer lugar se por operaciones (10%); estas son actividades concernientes a la manufactura de los puros. La infraestructura de la empresa (9.9%) se encuentra en cuarto lugar, es todo lo que tiene que ver con la planeación, proyecciones, liderazgo y modelo empresarial implementado por la empresa.

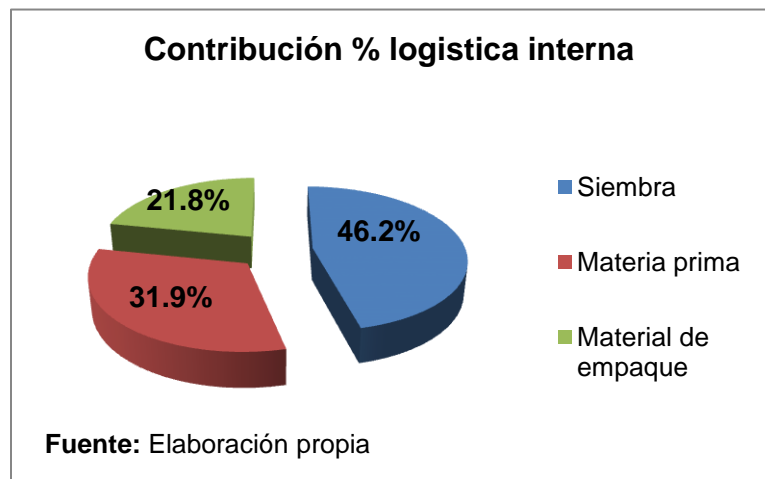
En quinto lugar se ubican los recursos humanos (8.78%), encargado del reclutamiento y formación del capital humano de la empresa; en sexto lugar se encuentra el desarrollo tecnológico (7.8%), es todo lo relacionado a la innovación y los esfuerzos destinados a la actualización en tecnologías y técnicas de elaboración (Fabricación de puros Press box, (Melanio serie V puro ganador en su categoría entre los 100 mejores del mundo). En séptimo lugar se ubica el marketing y ventas (7.5%), siendo esta la última actividad primaria y aunque no participa de manera directa en la creación de valor se encuentra a cargo de los canales de distribución de los puros. Y en último lugar está el aprovisionamiento, este se encuentra con un bajo aporte relativo dado que la empresa hace a su vez de proveedor de materia prima de la empresa; debido a que la empresa produce el 35% de la materia prima utilizada para la elaboración de los puros.



6.1.1.1 Aportes por conglomerado actividades primarias, logística interna

Dado que la logística interna comprende las actividades relacionadas con las materias primas, la siembra de tabaco concentra el mayor aporte (46.2%), esto se debe a la importancia que tiene el aprovisionamiento de las materias primas; misma que es provista por la empresa en un (35 %) del total de las materias primas utilizadas en la elaboración de los puros, dato obtenido a partir de la entrevista. Materia prima (31.9%), este aporte es generado a partir de los procesos de preparación y distribución de la materias primas, y por último se encuentra material de empaque (21.8%), dado que el empaque contribuye también en la creación de valor. Cabe mencionar que la empresa fabrica algunos tipos de empaque utilizados para empacar los puros, como son las cajas de madera; la empresa cuenta con una fábrica de cajas.

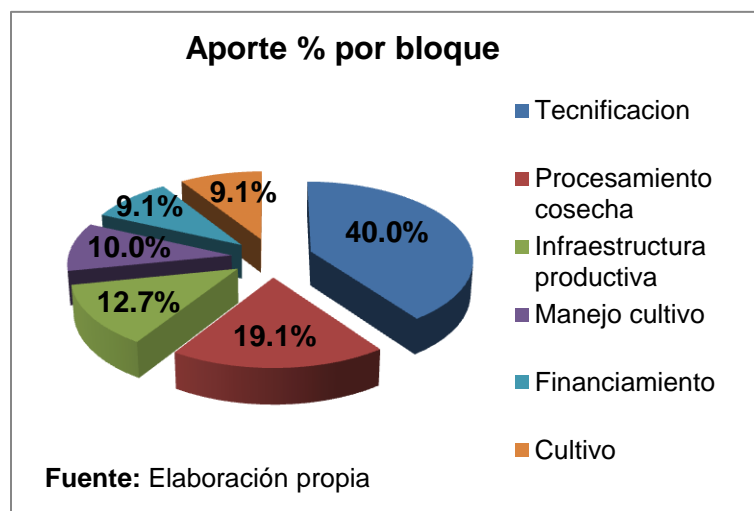
Gráfico N° 3



6.1.1.1.1 Aportes por desagregado de logística interna, siembra de tabaco

Esta actividad es la encargada de abastecer la materia prima (tabaco), necesaria para la elaboración de los puros. El principal aporte en la creación de valor está dado por la tecnificación (40%), esto se debe a que la empresa cuenta con la maquinaria y equipos necesarios para la preparación de la tierra y manejo del cultivo (tractores, equipos de riego y fumigación).

Gráfico N° 4



Seguidamente del procesamiento de la cosecha (19.1%), este aporte es generado dado que empresa cuenta con la infraestructura productiva necesaria para el cultivo del tabaco (galeras o casas de curado), en tercer lugar se encuentra la infraestructura productiva



(12.7%), este aporte se debe principalmente a las tierras productivas que posee la empresa; la empresa dedica al cultivo de tabaco unas 530 manzanas de las cuales el 35% son propiedad de la empresa.

El manejo del cultivo aporta (10%), la tecnificación en el cultivo y el contar con la asistencia técnica le permite a la empresa lograr obtener los rendimientos esperados, unos 28-30 quintales por manzana y unos 14880 quintales por cada ciclo. El financiamiento y el cultivo (9.1%), este aporte se debe al financiamiento que realiza la empresa a 26 pequeños productores los que cultivan unas 340 manzanas; la cosecha es financiada en su totalidad por la empresa. Cabe mencionar que esta actividad solo proporciona una específica materia prima como es la tripa la que a su vez genera subproductos a partir de ella (viso, ligero y seco) que son básicamente el relleno de los puros, la capa y banda son materias primas que no son de producción nacional por lo que se ve en la necesidad de importarlas.

6.1.1.1.2 Aportes por desagregado de logística interna, materia prima

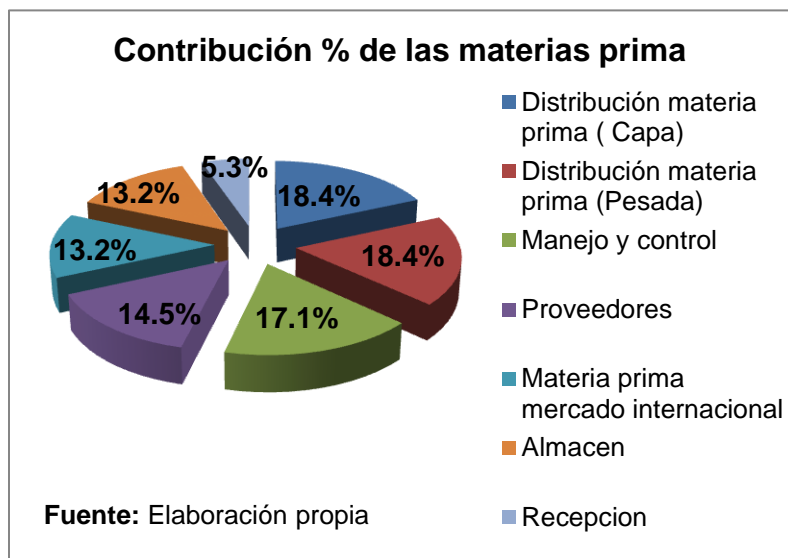
El tabaco es la principal materia prima utilizada para la elaboración de los puros, a partir del diagnóstico aplicado al área de inventario y procesamiento de materias primas se observa lo siguiente:

El aporte promedio de las actividades oscilan entre el 13 y 18%, esto se debe a que estas actividades en su gran mayoría se dedican al procesamiento, manejo y distribución de las materias primas;

por lo cual tienen una participación directa en los procesos de elaboración del bien final, las que a su vez son un factor clave en la calidad de los puros.

En primer lugar se encuentran las actividades de distribución (18.4%), dedicadas al suministro y reparto de las materias para el área de producción, seguidas por el manejo y control (17.1%), encargadas de cuidado y manejo de las materias primas, así como del registro de entradas y salida de material. En tercer lugar se encuentran los proveedores (14.5%), ya que los proveedores de materia prima son socios de la empresa; este es tabaco que se importa desde Ecuador.

Gráfico Nº 5



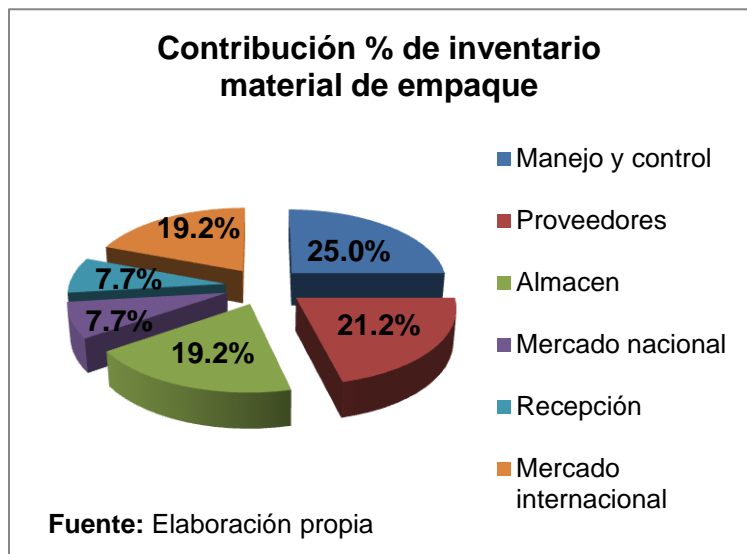


La materia prima importada (13.2%), este es un tipo de tabaco de alta calidad no producido en el mercado nacional (Capa y banda), por lo que se hace necesario su importación 65% de las materia primas utilizadas para la elaboración de los puros; la que a su vez en su mayoría es provista por los mismos socios de la empresa. Almacén (13.2%), este contribuye a través de las actividades de almacenamiento de las pacas de tabaco, y por último se encuentra las actividades de recepción (5.3%), encargadas del recepcionamiento y verificación del estado y controles de las remisiones de pacas de tabaco.

6.1.1.1.3 Aportes por desagregado de logística interna, inventario material de empaque

El empaque es un componente esencial en la manufacturación de los puros, ya que este añade valor a los puros terminados ayudando a mejorar la vistosidad y preservación de los mismos. Una de las actividades mayormente aporta a la creación de valor en los materiales de empaque es: el manejo y control (25%), se encarga del suministro de los materiales de empaque; así como del registro y control del consumo de los mismos.

Gráfico N° 6



En segundo lugar se encuentra proveedores (21.2%), este genera un aporte considerable ya que la empresa fabrica uno de los empaque más utilizados (cajas de madera) para empacar los puros.

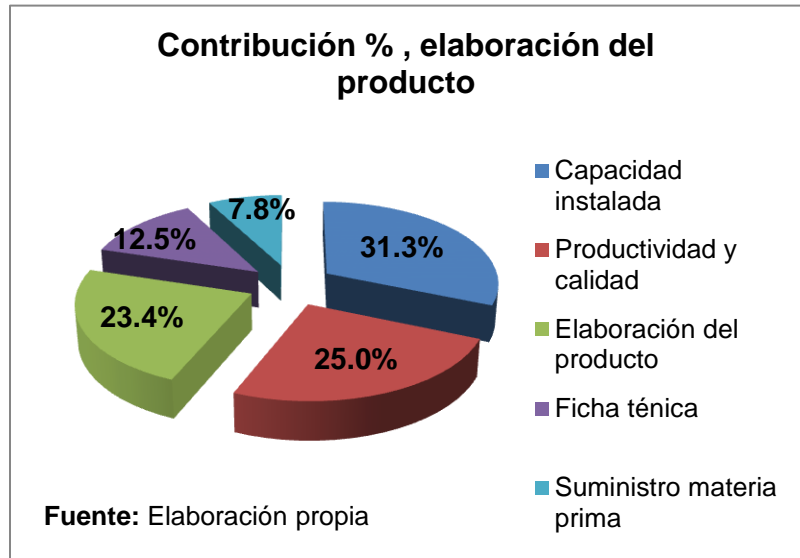
En tercer lugar se ubica almacén (19.2%), este aporta a la creación de valor mediante el cuidado y resguardo de los diferentes empaques y materiales de empaque utilizados en los puros; así como la clasificación y almacenamiento de los empaques. Los materiales de origen nacional aportan (7.7%), estos comprenden todas los materiales que se encuentran en el mercado nacional utilizados para la fabricación de cajas de madera. Las actividades de recepción aportan (7.7%), en las actividades de manejo y recepción de los empaques, y por último tenemos al mercado internacional quién aporta el (19.2%); estos son todos los empaques de origen extranjeros (importados), utilizados para empacar los puros.



6.1.1.2 Aportes en la creación de valor por desagregado, operaciones (elaboración del producto)

Gráfico N° 7

La elaboración de los puros juega un papel importante en la creación de valor, ya que esta actividad es la encargada de transformar las materias primas en el bien final (puros). En primer lugar se encuentra la capacidad instalada (31.3%) con el mayor aporte, dado que es un factor determinante de la eficiencia productiva y calidad de los puros; esta empresa cuenta con una capacidad instalada para elaborar unos 80,000 puros diarios



La productividad y calidad aportan (25%), esto se debe a que la empresa elabora puros de tripa larga (viso, ligero, banda y capa); estos son puros de calidad Premium casi en su totalidad hecho a mano, el promedio por trabajador es de 235-400 puros diarios en un lapso de tiempo estimado de unos 3 minutos por cada puro, con rendimientos productivos por millar de puros de (45 libras de tripa, 10 libras de banda y unas 12 libras de capa)

La actividad propia a la elaboración del producto aporta el (23.4%), este aporte contribuye de manera directa en la creación de valor dada la participación que tiene en la elaboración del bien final (puros). La ficha técnica genera un aporte del (12.5%) en la creación de valor, este aporte está relacionado con todo lo que tiene que ver con los estándares de producción y controles de calidad; la empresa elabora 20 marcas de puros aproximadamente, de las cuales 10 son propiedad de Oliva y las otras 10 marcas son exclusivas para clientes divididas en subcategorías lo que sumaría un total de 100 tipos de puros diferentes.

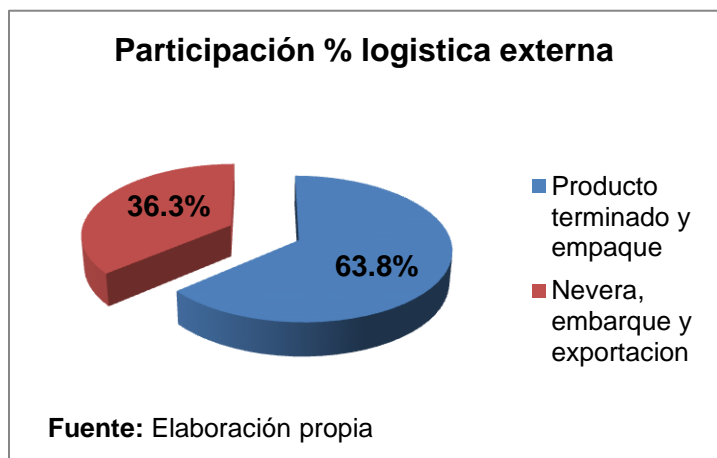
Por último suministro de materia prima aporta el (7.8%), esta actividad se encarga de abastecer los diferentes requerimientos de materia prima por parte del área de producción, en promedio el área de producción consume unas 350-400 libras diarias de capa, 1700 libras de tripa y unas 400-450 libras de bandas para la producción diaria de puros.



6.1.1.3 Aportes por conglomerado actividades primarias, logística externa

Las actividades desarrolladas en la logística externa son las que aportan valor en las últimas etapas del proceso productivo primario, estas están a cargo del almacenamiento de los puros terminados así como los diferentes procesos de empaque y controles de calidad. Las actividades de producto terminado y empaque participan con un (63.8%) en la creación de valor, estas actividades están llevan a cabo las labores de almacenamiento de los puros terminados así como el empaque de los mismos y los diversos controles de calidad aplicados antes del embarque de los puros.

Gráfico N° 8

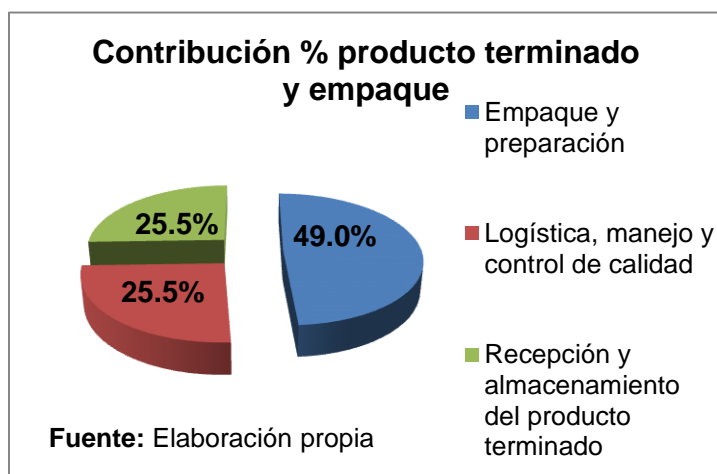


Nevera, embarque y exportación participan en la creación de valor con el (36.6%) a través de los procedimientos de pre-embarque que se le aplican a los puros, tales como: la exposición a bajas temperaturas (nevera), con el objetivo de eliminar todo tipo de microorganismo nocivo para el tabaco; así como los diferentes procesos de embalado, preparación de los bultos y las medidas de resguardo de mercancías tomadas por la empresa.

6.1.1.3.1 Aportes por desagregado de logística externa, producto terminado y empaque

Las actividades de empaque, manejo y control del producto contribuyen a la creación de valor en las últimas fases productivas relacionadas a la elaboración del producto. Las actividades de empaque y preparación aportan el (49%) a la logística externa, estas contemplan todo lo relacionado a las tareas de empaque de los puros; la preparación y empaque del producto se efectúa continuamente, en esta área se tiene la capacidad de 60000 a 80000 puros por día donde la productividad en esta determinada por tarea.

Gráfico N°9



El promedio por trabajador oscila entre los 800-1200 puros por día y dentro de las actividades de empaque realizadas se encuentran: rezago, anillado, celofanado, empaque (caja, mazos, bolsas), se utiliza métodos de planchado, empacado, pegado de sellos, pegados de códigos, empaque sin celofán. Los puros se disponen en cajas de (madera, cartón), tubos (aluminio), bolas (flor de olivas), mazos (papel celofán), se utiliza materiales para el en empaque, tales como: el papel cebollas, celofán, cinta, precinta, láminas de cedros, sellos de seguridad, esponjas.

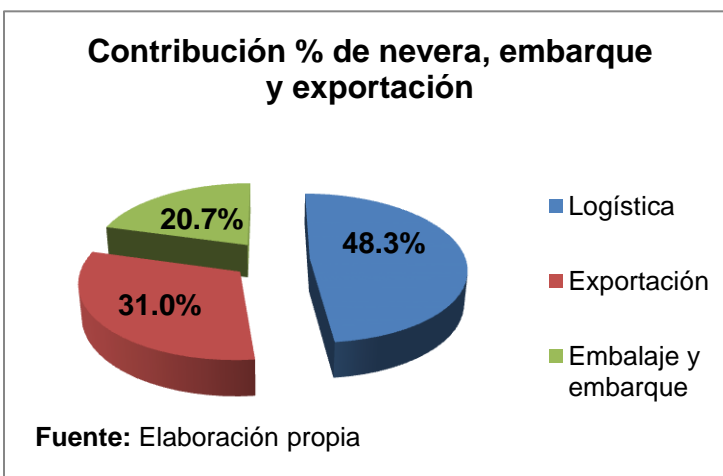
La logística, manejo y control de calidad, así como la recepción y almacenamiento del producto terminado aportan el (25. %), la paridad en la contribución se debe a que ambas actividades trabajan de manera conjunta; así que la logística y control de calidad se dedica a la detección de fallos en la producción, en promedio se detecta un 2% de puros fallados del total de la producción. Para la recepción y almacenamiento de los puros terminados la empresa cuenta con 7 almacenes debidamente acondicionados (cuartos fríos, humidificadores y extractores de humedad), con una capacidad de almacenamiento de 50,000 puros.

La frecuencia de ingresos de puros a estos almacenes es diaria y el tiempo de permanencia es de 2 meses aproximadamente, los puros se clasifican por medidas y tipos de liga, también se toman medidas para el almacenamiento y manejo de los puros de una manera cuidadosa posible, evitando la utilización de olores fuertes de perfumes, no fumar en la nevera, y no ingresar alimentos y bebidas en los almacenes con el objetivo de mantener la calidad del producto.

6.1.1.3.2 Aportes por desagregado de logística externa, (nevera, embarque y exportaciones).

El área de nevera y embarque se encarga de las labores de coordinación logística de las exportaciones y preparación de los embarques. En términos de aportes a la creación de valor se encuentra en primer lugar la logística (48.3%), esta actividad coordina todo lo concerniente al transporte de las mercancías; así como del control y seguimiento de las mercancías en tránsito.

Gráfico N° 10



La empresa realiza transporte de mercancías por vía aérea, marítima y terrestre. FCA, FOB mayormente terrestre en dependencia de la temporada, los plazos de entrega varían entre las 8-12 semanas en dependencia de las variedades de puros.

Las exportaciones aportan el (31%), esta área se encarga de que las mercancías lleguen a su destino a través de los diferentes medios y modalidades de exportación utilizadas por la empresa; en promedio la empresa procesa unos 150 embarques anuales siendo sus principales destino de exportación Estados Unidos 80%, Europa 17 % y nacional 3%, para un total de 14,025,415 puros exportados anualmente.

Por último el embalaje y embarque aporta el (20.7%), esta actividad tiene que ver con todo lo referente al embalado y preparación de los bultos antes de hacer efectiva la exportación. Para el embalaje de las cajas de puros se utiliza los métodos manuales, para este proceso se hace uso de cajas de cartón de embalaje, y cajas de madera, bolsas de aire, cintas adhesivas, sellos de seguridad, códigos en las cajas de madera, también se solicita un contenedor refrigerado para mantener la calidad de los puros.

6.1.1.4 Aportes por desagregado, marketing y ventas

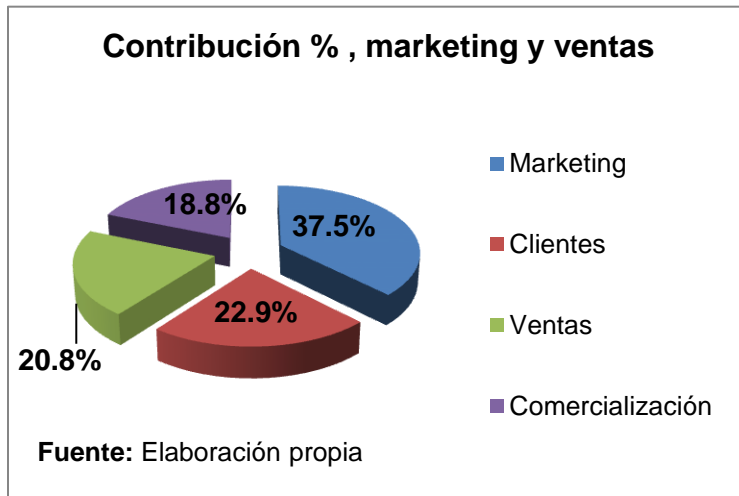
Gráfico N° 11

El departamento de marketing y publicidad es el encargado de las ventas y atención a clientes, este trabaja de manera coordinada con las actividades de embarque y exportaciones.

El mayor aporte lo registra marketing con el (37.5%), encargado de la promoción y mercadeo de los puros, las estrategias de mercado usualmente implementadas por la empresa se

encuentran: la estabilidad en los precios y calidad de los puros, vendedores por región, face to face, revistas, y cumplimiento en los plazos de entrega, además de realizar estudios de mercados cada 5 años para determinar el grado de aceptación de los puros en los mercados.

Los clientes contribuyen con el (22.9%), esto se debe a que la empresa cuenta con una cartera de clientes ya establecida; en promedio la empresa tiene unos 300 clientes con una antigüedad promedio de 10 años, los que a su vez la empresa los cataloga de la





siguiente manera (cliente A: excelente y no tiene límite de crédito, cliente B: cliente promedio tiene límite de crédito y cliente C: este cliente paga por adelantado. Por último la comercialización con el (18.8%), este aporta a la creación de valor a pesar de no existir canales de distribución nacional; por lo que este producto se exporta y comercializa en su totalidad en el extranjero. La comercialización y distribución de los puros contribuye de manera directa al crecimiento y a la estabilidad productiva de la empresa.

6.1.1.5 Aportes por desagregado, actividad primaria (servicios)

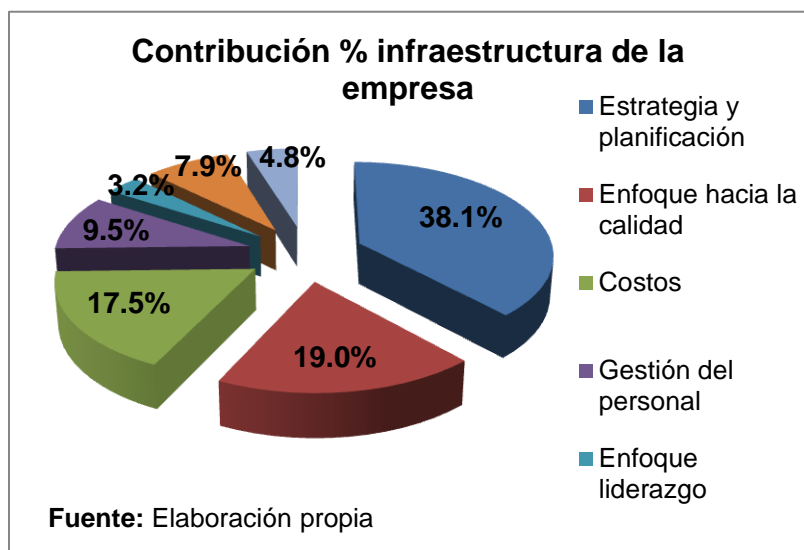
Las actividades de comercialización y distribución no son realizadas por la empresa dado que el producto se exporta en su totalidad; al ser esta esta empresa parte del consorcio OLIVA.CO las actividades de comercialización y distribución de los puros propiamente dicho se llevan a cabo de manera centralizada por las oficinas de mercado en Estados Unidos. Los canales que usa la empresa para la distribución y comercialización de sus puros se llevan de la siguiente manera: 19 vendedores fuertes, ventas por catálogos, además de contar con canales propios de distribución en 3 estados de los Estados Unidos cada uno de ellos con presencia de 1-8 tiendas por estado.

6.1.2.1 Aportes por desagregados de las actividades de apoyo, infraestructura de la empresa

Gráfico N° 12

La infraestructura de la empresa es un componente esencial de la cadena de valor, ya que está contribuye en la creación de valor aunque no de manera directa; estas son actividades de apoyo, que sirven de soporte y coordinación logística para las actividades primarias.

Las actividades de planeación estratégica aporta (38.1%), siendo esta la que mayor aporte genera; esto es debido a la importancia que tiene para la empresa la planeación. La planeación se realiza en base a proyecciones, análisis de indicadores y objetivos estratégicos como son: la productividad, historial de datos de ventas anuales y las planificaciones forecast.





El enfoque hacia la calidad contribuye en un (19%), dado que esta es una empresa que lleva más de 19 años en el mercado; esto le ha permitido poder dirigir su enfoque hacia la calidad y vanguardia en la elaboración de puros de Premium, y que además es la visión de la empresa. Los costos participan con el (17.5%), dado que la empresa cuenta con una buena estructuración de sus costos, lo que esto se le suma la búsqueda de la eficiencia productiva y asignación eficiente de recursos por parte de la empresa. Otra actividad que contribuye a la creación de valor es la gestión del personal (9.5%), este se realiza acorde a los requerimientos productivos y aptitudes del personal de la empresa, además de contar con un manual de funciones para el desempeño de las distintas actividades que se realizan dentro de la empresa.

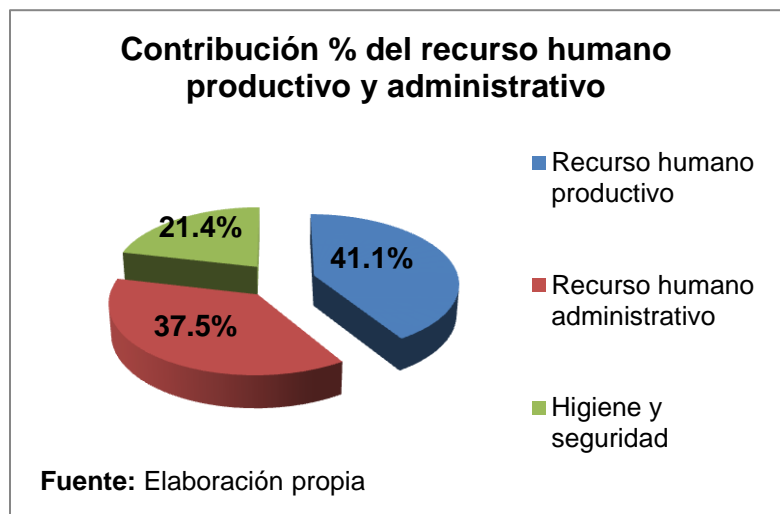
El enfoque de liderazgo participa en la creación de valor con el (3.2%), este aporte obedece a la misión y visión de la empresa “la elaboración de puros de calidad a precios competitivos”. La competencia participa con el (7.9%), este es resultado del esfuerzo que realiza la empresa por mantener la competitividad en el mercado a través de precios y la calidad de los puros. Por último la calidad del modelo empresarial genera un aporte del (4.8%), este aporte es el resultado de la eficiencia en el manejo y dirección de la empresa.

6.1.2.2 Aportes por desagregados, recurso humanos e higiene y seguridad

El capital humano es un factor productivo clave en la empresa, dado que este participa en todo el proceso productivo de la cadena de valor ya sea directa o indirectamente.

El recurso humano productivo aporta el (41.1%) en la creación de valor, este participa de manera directa en todos los procesos de transformación de materias primas y los diversos procesos productivos inmersos en la cadena de valor; en el área productiva la empresa cuenta con un total de 690 personas, repartidos de la siguiente manera: preparación de la materia prima (180 personas), clasificación de capa y colores (70 personas), clasificación tripa (70 personas), fermentación (25 personas), puros press box (15 personas), 190 parejas de boncheros y roleras (380 personas) y 130 personas en el área de empaque.

Gráfico N° 13



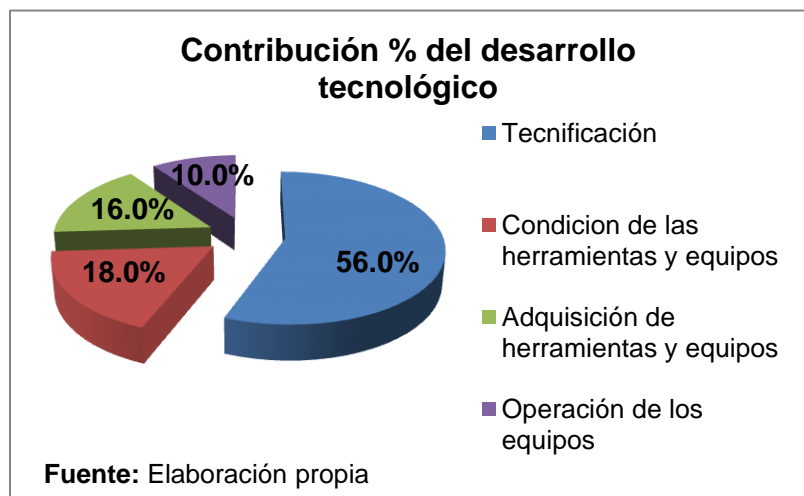


El recurso humano administrativo contribuye con el (37.5%), este aporta mediante la logística y coordinación de todos los procesos productivos dentro de la empresa, así como el registro y control sistemático de todas las operaciones financieras de la empresa; en el área administrativa labora un total de 25 personas, compuesto por un equipo multidisciplinario para el correcto desempeño de las actividades administrativas de la empresa. Higiene y seguridad participa con el (21.4%), este aporte es generado a partir de las condiciones y el ambiente laboral proporcionado a todo el personal que labora en la empresa; lo cual favorece a la eficiencia productiva y calidad de los puros.

6.1.2.3 Aportes por desagregados, desarrollo tecnológico

Gráfico N°14

La innovación es uno de los aspectos en el que la empresa busca incursionar, esto se lleva a cabo mediante la diferenciación de los puros en cuanto a su presentación y composición sin descuidar la calidad de los mismos. El mayor aporte a la creación de valor se concentra en la tecnificación (56%), pese a la elaboración de los puros se realiza de manera artesanal, la manufactura de los mismos requiere de la provisión de las herramientas y equipos necesarios para la correcta elaboración de los mismos; ejemplo de ello se tiene la elaboración de puros cuadrados (press box).



Los estados de las herramientas y equipos colaboran con el (18%), el estado de las herramientas y equipos utilizados para la elaboración de los puros, es de vital importancia para la eficiencia productiva y calidad de los puros; por lo que la empresa provee de todas las herramientas necesarias para elaborar puros de buena calidad.

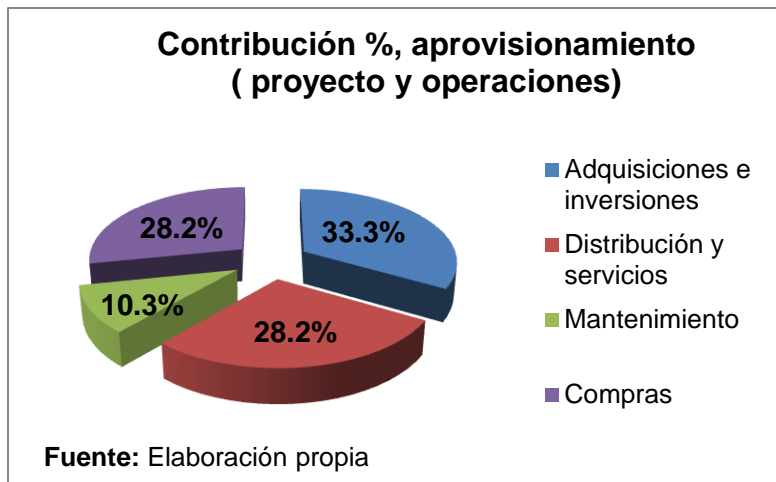
La adquisición de herramientas y equipos aporta el (16%), dado que para la producción de las diferentes líneas de puros fabricadas por la empresa se requieren de herramientas específicas tales como: moldes y equipos para el control del calidad (Drow master), este sirve para probar la fluidez de aire de los puros. Por último se encuentra la operación de los equipos con un aporte del (10%), este aporte está relacionado con la instalación y mantenimiento de equipos de climatización utilizados en la empresa para el cuidado y garantía en la calidad de los puros.



6.1.2.4 Aportes por desagregados, aprovisionamiento (proyecto y operaciones)

Gráfico N° 15

El área de proyecto y operaciones de la empresa es el encargado del aprovisionamiento de materiales, suministros, herramientas y equipos, así como del mantenimiento e inversiones a la infraestructura de la empresa. Las adquisiciones e inversiones aportan el (33.3%), aporte relacionado a la adquisición y renovación de las diferentes herramientas y equipos que se utilizan dentro de la empresa (moldes, prensas, climatizadores, humidificadores, extractores de humedad y equipos informáticos). La distribución y servicios aportan el (28.2%), estos servicios contribuyen a la eficiencia productiva de la empresa y al buen desempeño de las diversas actividades.

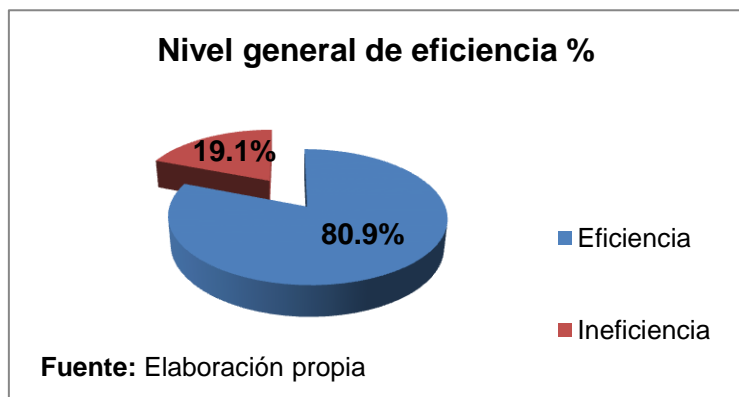


El mantenimiento aporta el (10.03%), el mantenimiento de las herramientas y equipos utilizados en los diferentes procesos productivos contribuyen a la eficiencia productiva y al uso eficiente de los recursos (materias primas) de la empresa. Por ultimo las compras aportan el (28.2%), la paridad existente en los porcentajes con la distribución y servicios, se debe a que el presupuesto asignado al departamento se consume en su mayor parte en la contratación de servicios externos de mantenimiento.

6.2 Nivel de eficiencia e ineficiencia de cada actividad de la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”.

Gráfico N°1

En términos generales la cadena de valor de la empresa se encuentra operando en un nivel de eficiencia del 80.9% debido a la infraestructura productiva que posee y el manejo del cultivo los cuales son muy eficiente, además en la elaboración del producto se ha obtenido un nivel bastante aceptable de eficiencia.





Con respecto a la venta del producto la empresa ofrece amplia flexibilidad en los pagos de sus pedidos y se destaca por la calidad de los productos que ofrece. Además los pedidos de sus materias primas y de empaque siempre se hacen con tiempo para no tener ningún atraso por falta de materiales.

El nivel de ineficiencia es del 19.1% ya que la empresa sigue utilizando métodos artesanales y rudimentarios para el armado de pacas de tabaco. En ocasiones en las actividades de operaciones no se llega a cumplir con el cumplimiento de los pedidos y no realiza estudios estadísticos de manera continua para el estudio de la competencia.

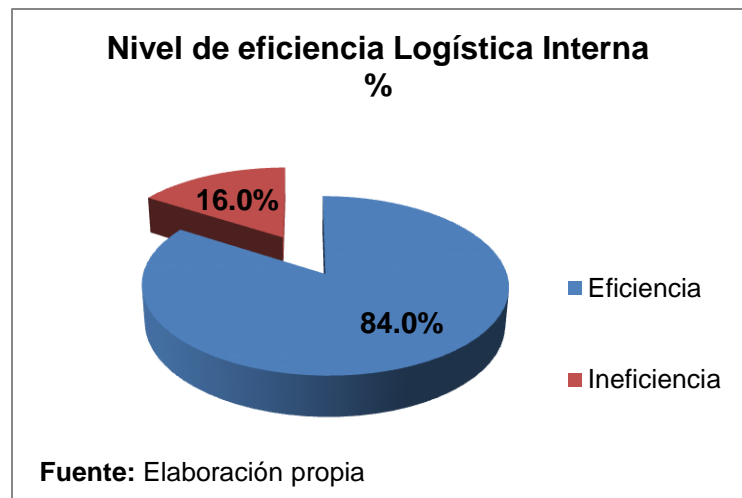
En lo que respecta a infraestructura de la empresa, esta no da a conocer por escrito la misión y visión de la empresa y planes anuales para gestión del personal. Dado que la empresa se caracteriza por ofrecer un producto de calidad hecho a mano la empresa no está interesada en estar a la vanguardia con respecto a tecnologías para la elaboración del producto, aunque si posee un sistema contable y de inventario que aporta a que se trabaje de manera eficiente.

6.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

6.2.1.1 Logística Interna

Según datos obtenidos se ha determinado que existe un nivel de eficiencia del 84,0% y esto se debe a que la empresa cuenta con una infraestructura productiva y un manejo del cultivo muy eficiente en lo que concierne a la producción de hojas de tabaco, además en la recepción del tabaco se registra de forma que se pueda llevar un fácil control de las materias primas que se reciben. Con lo que respecta a materiales de empaque el manejo y control de estos hace que el nivel de eficiencia sea alto.

Gráfico N°2



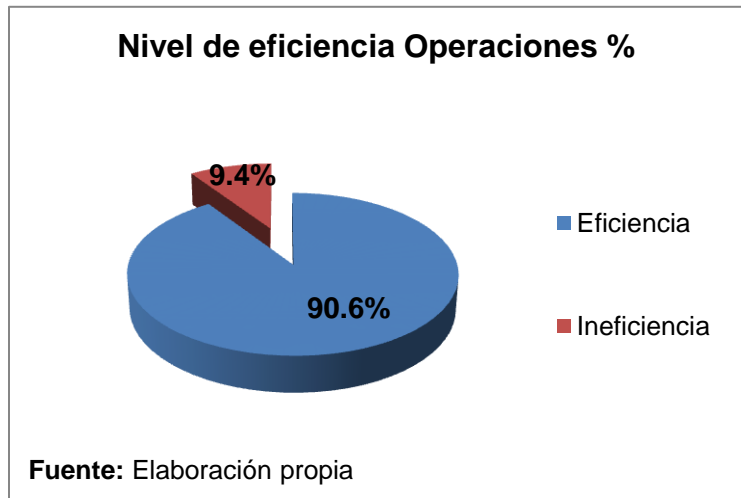
La ineficiencia es de un 16,0% debido a los índices de rechazo de hojas de tabaco procesadas y la baja productividad en las casas de curado y la utilización de métodos artesanales y rudimentarios para el armado de pacas de tabaco. A demás en las áreas de reparto de materia prima y almacenamiento de materiales del empaque existen muy poco espacio para el debido acondicionamiento de cada uno de estos materiales.



6.2.1.2 Operaciones

Según datos obtenidos del diagnóstico de eficiencia aplicado al área productiva de la empresa se obtiene que el área de producción se encuentra operando con nivel de eficiencia del 90.6% y un nivel de ineficiencia del 9.4%, lo que nos indica que el área en general se encuentra operando de manera aceptable aunque necesita corregir distorsiones que la ayuden a aumentar la eficiencia del área.

Gráfico N°3

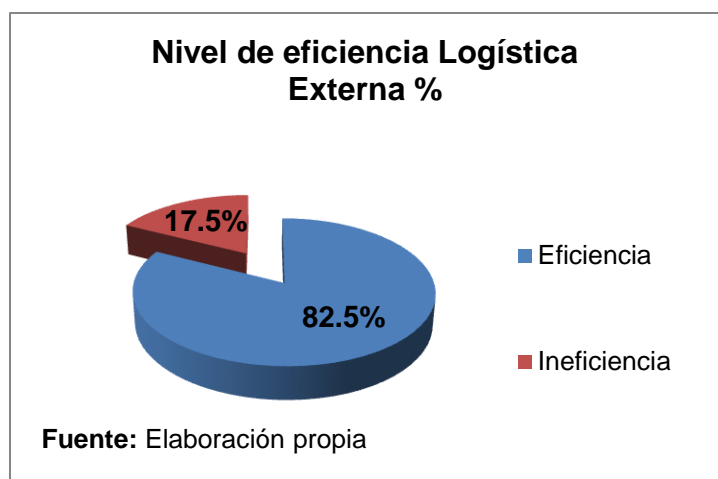


En cuanto a los desagregados las actividades relacionadas al suministro de materia prima, elaboración del producto, estándares de producción obtuvieron la calificación máxima (100%) en niveles de eficiencia; sin embargo aspectos como la capacidad instalada, productividad y calidad son las que obtuvieron las calificaciones más bajas aunque aceptables; capacidad instalada 85% debido al desaprovechamiento de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa y la inestabilidad de la mano de obra productiva seguido de productividad y calidad 81.3% relacionado con la eficiencia en el cumplimiento de metas y ritmo productivo.

6.2.1.3 Logística externa

Logística externa participa con un nivel de eficiencia en las actividades primarias con un 82,5%. En términos desagregado el nivel de eficiencia corresponde a las actividades de preparación, empaque, embalaje y embarque del producto. Estas actividades se realizan eficientemente y el producto tiene una buena aceptación en el mercado por la calidad y se cuenta con capacidad productiva para el cumplimiento de pedidos.

Gráfico N°4



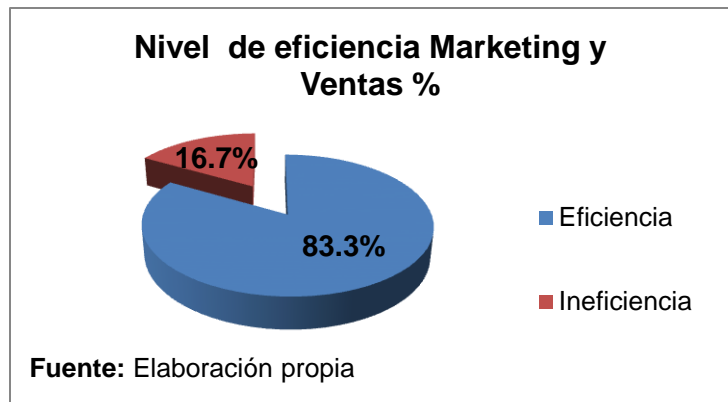


La ineficiencia en esta área es de 17,5%. El manejo y control de calidad es uno de los bloques que aporta ineficiencia a esta área, lo importante es que este bloque no está meramente inmerso en la elaboración del producto. Además para efectuar las exportaciones no se contrata ningún tipo de seguro para el traslado de mercancías hacia países destinos. La exportación está en función de aceptación del producto en el mercado, la renovación de inventarios de clientes, logística de exportación de la empresa y los costos de exportación.

6.2.1.4 Marketing y ventas

Este nivel de eficiencia del 83,3% se debe a que la empresa mantiene una muy buena relación con sus clientes, ya que la calidad y diferenciación del producto es la característica que ellos demandan y la empresa ha logrado satisfacer esa necesidad. Además la empresa ofrece amplia flexibilidad en los pagos de sus pedidos.

Gráfico N°5



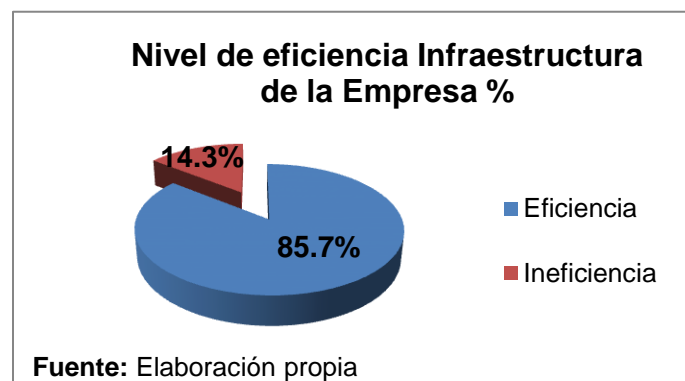
La ineficiencia es de un 16,7% esto se puede notar en el bloque de marketing ya que la empresa no realiza estudios estadísticos de manera continua y actualmente la competencia está creciendo y tampoco se buscan nuevos clientes, ya que el objetivo de ella es elaborar puros Premium.

6.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO

6.2.2.1 Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa está operando con un nivel de eficiencia del 85.7%, ya que es una empresa que se destaca por la calidad de los productos que ofrece, así como el buen desempeño de las actividades que realiza y el buen uso de los recursos, su nivel de ineficiencia es del 14.3% esto es debido a factores internos de la empresa como

Gráfico N°6



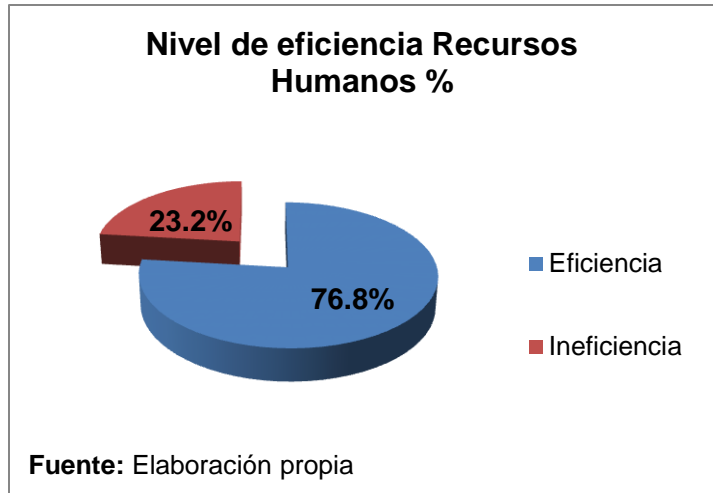


conocer por escrito la misión y visión de la empresa y planes anuales para gestión del personal. La infraestructura en términos desagregados tiene una participación del 100% el liderazgo, la calidad del modelo empresarial, el 66.7% corresponde a gestión del personal.

6.2.2.2 Recursos humanos

En términos generales de eficiencia el área de recursos humanos se encuentra con un nivel del 76,8% eficiencia en el desempeño de sus actividades y un 23,2% nivel de ineficiencia, esta baja puntuación se debe a factores puntuales como la inestabilidad en la permanencia de los trabajadores, las faltas de capacitaciones de ambos personales tanto productivo como administrativo, y la falta de infraestructura administrativa

Gráfico N°7



adecuada para un apropiado entorno de trabajo y el correcto desempeño de las diferentes actividades administrativas.

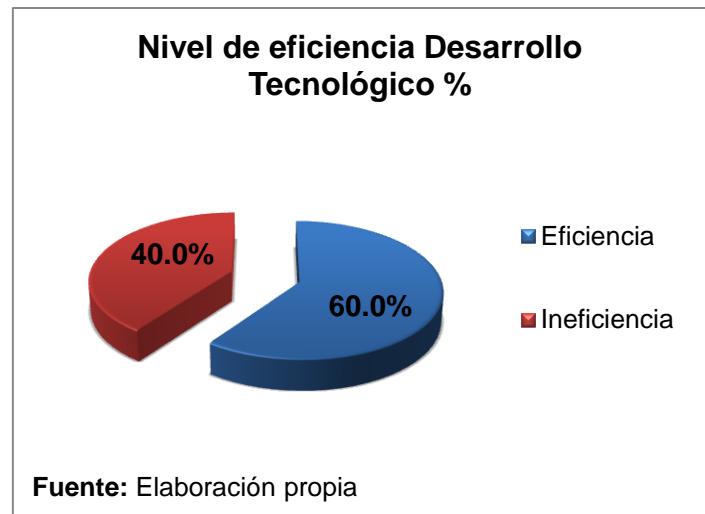
En términos desagregados se obtuvo que el recurso humano productivo presenta la calificación más alta en nivel de eficiencia 87%, seguido del recurso humano administrativo con un nivel de eficiencia del 71.4% y el área de higiene y seguridad con una calificación del 66.7% en nivel de eficiencia.

6.2.2.3 Desarrollo tecnológico

En lo que respecta a desarrollo tecnológico la empresa tiene un bajo nivel de eficiencia ya que la elaboración del producto es totalmente a mano, lo cual lo hace característico de un producto de mayor calidad.

Debido a esto la empresa no se enfoca en estar a la vanguardia en lo que son equipos o tecnología de punta, ya que no es necesaria en el área de producción. El área donde si se utiliza maquinaria es en fábrica de cajas y

Gráfico N°8



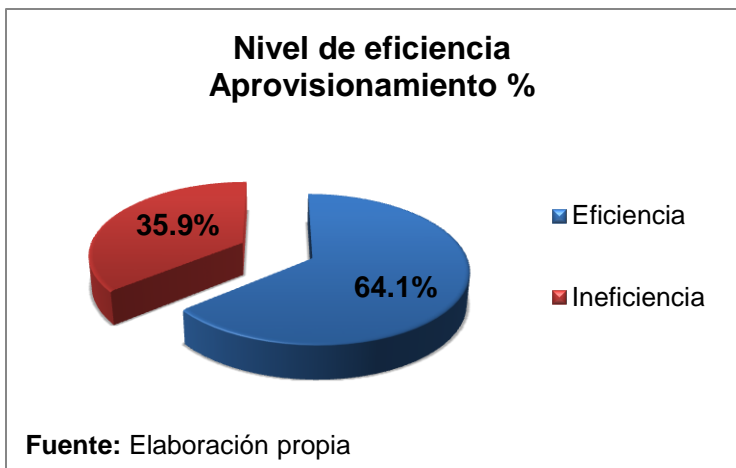


equipos en el área administrativa, aunque estos no sean tan actuales. Donde se han obtenido mejoras enormes es en el área de inventario y contabilidad donde se lleva un registro muy avanzado, utilizando un sistema electrónico proporcionado por SAP Bussiness.

6.2.2.4 Aprovisionamiento

En esta actividad se cuenta con un 64,1%, gracias a la logística y el mantenimiento, ya que la empresa contrata el personal adecuado para la reparación así como el mantenimiento de edificio, mobiliario y equipos. En lo que concierne a compras de materias primas se realizan las actividades de manera muy eficiente, obteniendo la materia prima en tiempo y forma para el cumplimiento de los pedidos.

Gráfico N°9

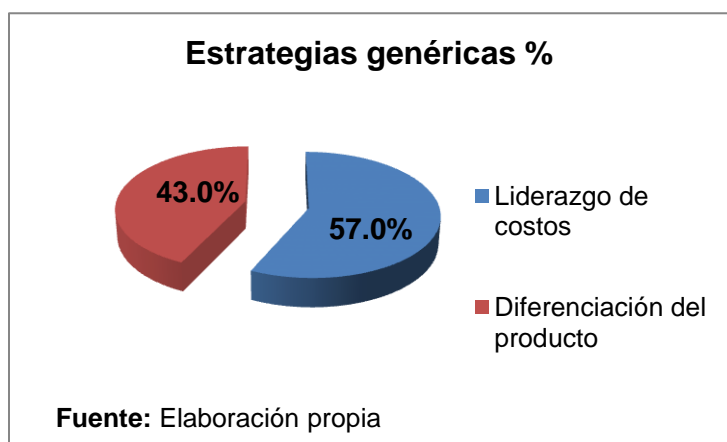


La ineficiencia es de un 35,9% debido a que la empresa no tiene una distribución adecuada de las oficinas de administración y no se ha tenido desempeño y alcance en los proyectos de construcción del edificio, además el presupuesto para la compra y mantenimiento de equipos de oficina es muy limitado

6.3 Estrategias genéricas por conglomerado de las actividades de la cadena de valor de la empresa.

A partir de la información obtenida a través del diagnóstico, la empresa está operando con un 57% en liderazgo de costos, esto debido a los diferentes subprocesos productivos para la transformación del producto, así como las actividades de apoyo que contribuyen a la creación de valor, donde la distribución de los costos es del 39.39% a las actividades primas ya

Gráfico N° 1





que estas están directamente relacionadas con la producción y con el 17.58% del total corresponde a las actividades de apoyo, estas no están inmersa en los procesos productivos y con un 43% de participación la diferenciación del producto, este aporte es a que el producto tiene una buena aceptación en el mercado por su vistosidad y calidad del mismo, donde el 28.48% corresponde a las actividades primarias ya que están contribuyen a la calidad del producto a través de diferentes métodos y medidas para proporcionar la vistosidad del bien final, el 14.55% corresponde a las actividades de apoyo la cual estas no participan directamente a la calidad de los puros, pero contribuyen a la creación de valor.

6.3.1 Estrategias genéricas logística interna (Liderazgo de costos y diferenciación del producto)

Gráfico N° 2

Con la aplicación del diagnóstico al área de logística interna la empresa se encuentra operando con un 45.5% en costo del producto en la actividad de siembra debido factores de tecnificación, manejo adecuado del cultivo y cosecha haciendo uso eficiente de los recursos, el 36.45% corresponde al área de recepcionamiento y almacenamiento de la materia prima donde se cuenta con la capacidad instalada necesaria para el cuidado y manejo de materia prima, con el 18.2% opera la actividad de material de empaque, esto en cuanto a la adquisición de materiales tanto extranjero como nacional.

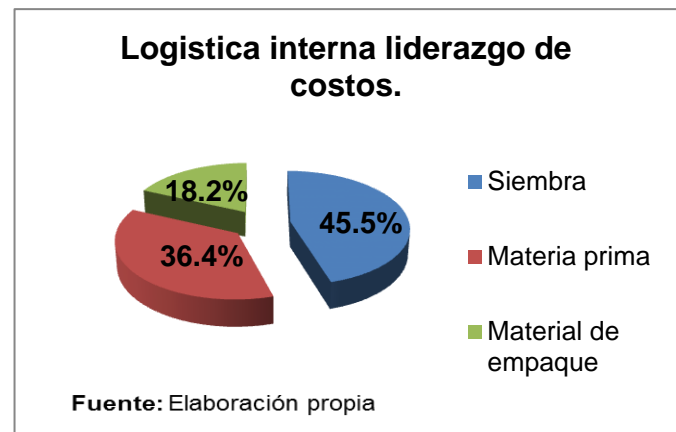
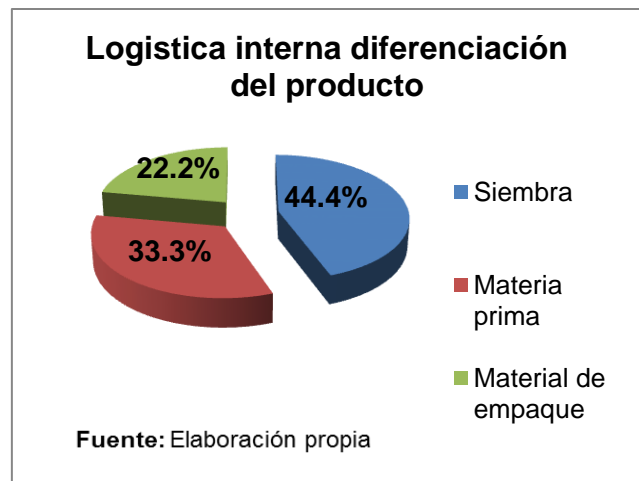


Gráfico N° 3

Con los datos obtenidos en el área de logística interna para la diferenciación del producto la empresa está en un nivel del 44.4% en la actividad de siembra, se hace uso de métodos eficientes para el cultivo y tecnificación para obtener materia prima de calidad, con un 33.3% se encuentra operando la actividad de recepcionamiento y almacenamiento, en esta área se llevan los controles de calidad y manejo adecuado de la materia prima, y con el 22.2% la adquisición de material de



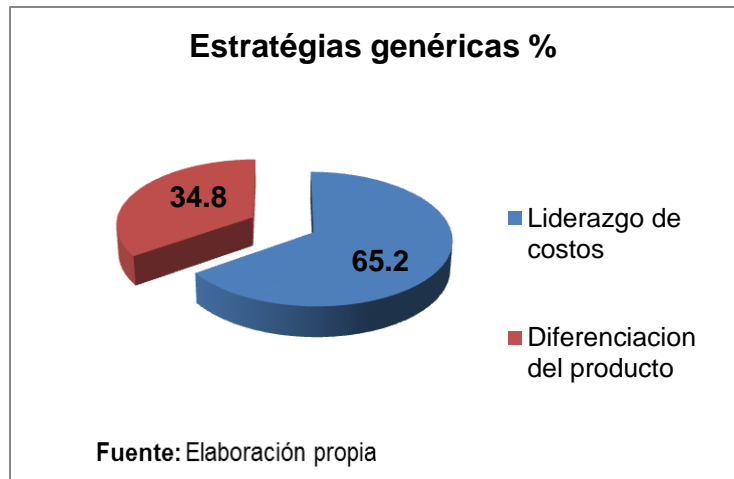


empaquete para la transformación del producto, por lo cual se toma en cuenta la calidad de material que se demanda.

6.3.2.1 Estrategias genéricas actividades primarias logística interna (siembra de materia prima)

Gráfico N° 4

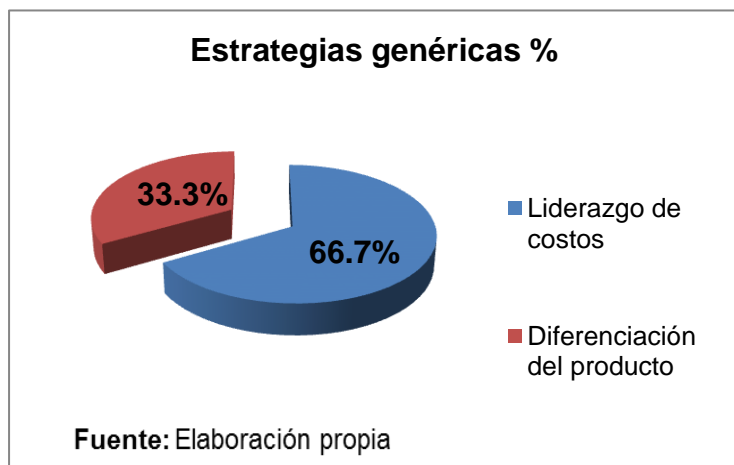
En cuanto a las estrategias genéricas implementadas por la empresa el 65.2% de las políticas están orientadas al liderazgo de costos, por la utilización y aprovechamiento de infraestructura productiva especializada, la tecnificación necesaria para el proceso del cultivo del tabaco, así como el uso de la innovación a través de los sistemas de riego por goteo, el 34.8% corresponde a la diferenciación del producto, en esta área se toma medidas eficientes para el cultivo, procesamiento y manejo de la cosecha para obtener buena calidad de materia prima haciendo uso de buenas prácticas agrícolas.



6.3.1.2 Estrategias genéricas actividades primarias logística interna (Inventario y procesamiento de materia prima)

Gráfico N° 5

Con la aplicación del diagnóstico en el área de inventario y procesamiento de materia prima lideran los costos con el 66.7%, esto por los diferentes procesos que se hace uso para el recepcionamiento y procesamiento de la materia prima, así como la adquisición de la materia prima nacional e internacional, y el 33.3% corresponde a la diferenciación del producto llevando un adecuado manejo y control para proporcionar una buena calidad de materia prima para la elaboración del producto.

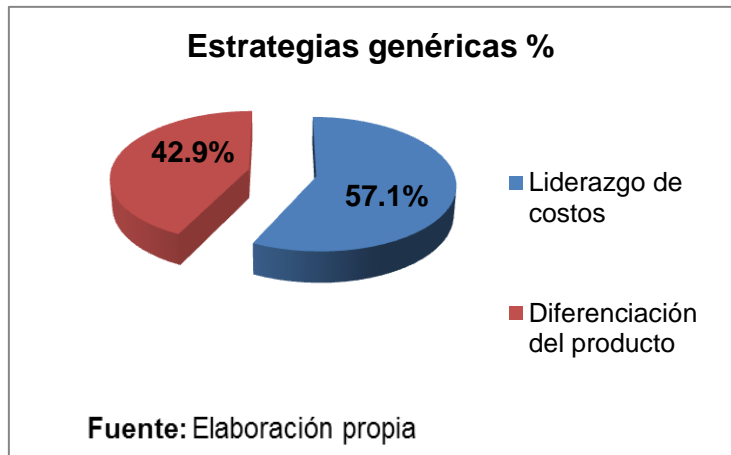




6.3.1.3 Estrategias genéricas actividades primarias logística interna (Elaboración del producto)

Gráfico N° 6

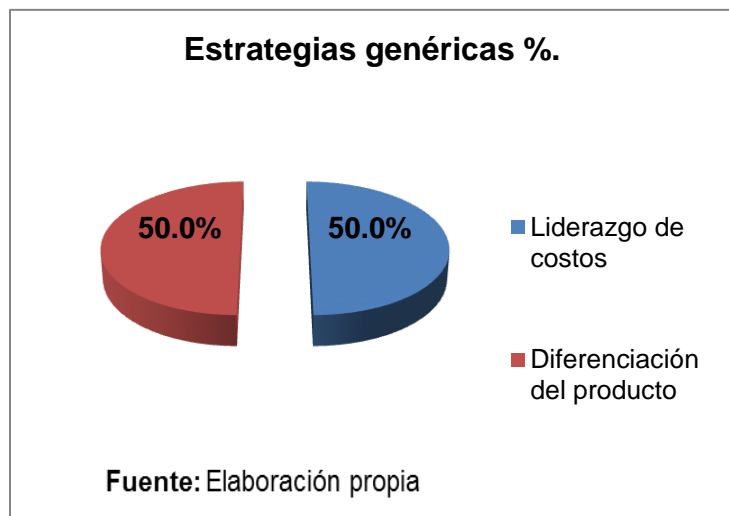
Con los datos obtenidos del diagnóstico en el área de producción se obtuvo que la empresa se encuentra operando con un 57.1% en liderazgo de costo, lo cual esto atribuye a los procesos para la elaboración del producto, la remuneración atribuida a los empleados, los suministros de materia prima por parte de los proveedores y la capacidad instalada con la que cuenta la empresa, la diferenciación del producto participa con el 42.9%, ya que la empresa cuenta con un personal de experiencia para la elaboración de puros dando la vistosidad proporcionando características únicas a los puros obteniendo líneas de calidad y de prestigio para la empresa.



6.3.1.4 Estrategias genéricas actividades primarias logística externa (Producto terminado)

Gráfico N° 7

A partir del diagnóstico aplicado en el área de producto terminado la participación del liderazgo es del 50%, lo cual concierne a las actividades para el almacenamiento del producto y preparación para el empaque, y con el 50% la diferenciación del producto que corresponde a la logística y control para obtener la calidad del producto y obtener la diferenciación de este respecto a la competencia.

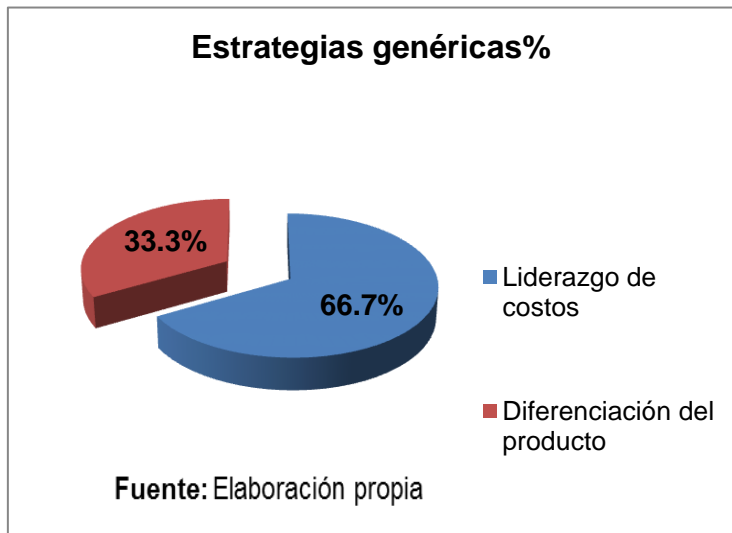




6.3.1.5 Estrategias genéricas actividades primarias logística externa (Nevera y embarque)

Con la aplicación del diagnóstico en el área de nevera y embarque la empresa lidera sus costos con un 66.7%, esto por las diferentes actividades para el cuidado y manejo del bien final y que una vez esté listo para la exportación. Dentro de las exportaciones que realiza la empresa se clasifican en vía terrestre, aéreas y marítimas, donde el promedio de exportación anual es de 150 embarque obteniendo un promedio anual de 14,025,415 puros, y con un 33.3% se encuentra operando la diferenciación del producto haciendo uso de medidas adecuadas en el empaque y embarque y llevando los controles de calidad para mantener la vistosidad del producto.

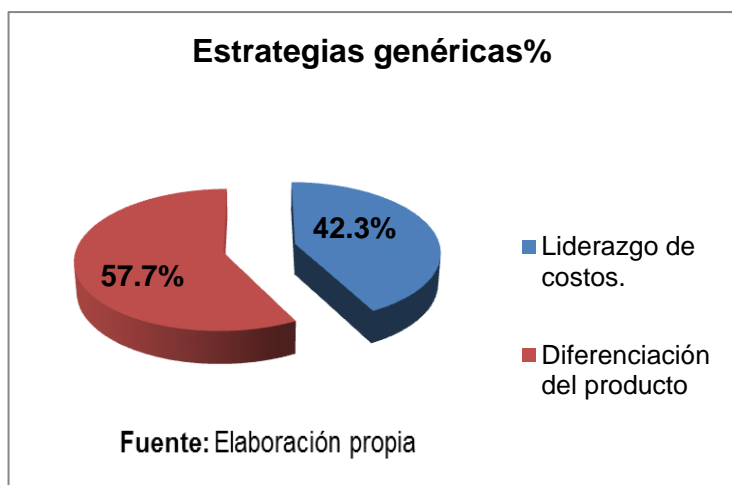
Gráfico N° 8



6.3.1.6 Estrategias genéricas actividades primarias logística externa (Marketing y ventas)

A partir del diagnóstico al área de marketing y ventas la empresa opera con el 57.7% en la diferenciación del producto, esto se debe que una vez que se ha realizado todos los procesos productivo al producto este obtiene máxima calidad, la cual lo hace diferente a los de la competencia y con el 42.2% lidera el costo que estos incurren en los procesos de distribución y comercialización del producto que estas se llevan de manera centralizada por las oficinas de mercado en Estados Unidos.

Gráfico N° 9



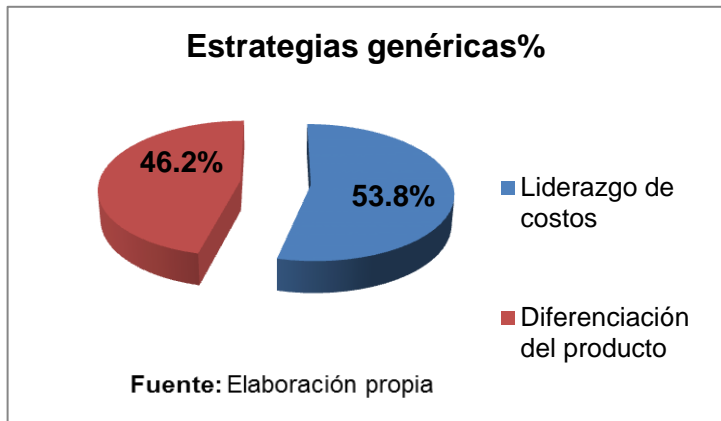


6.3.2 Estrategias genéricas actividades de apoyo

6.3.2.1 Estrategias genéricas actividades de apoyo (infraestructura de la empresa)

Con la aplicación del diagnóstico en el área de infraestructura de la empresa la mayor participación se encuentra el liderazgo de costos con un 53.8%, lo cual contribuye a la proyecciones anuales en la producción y a los estudios de mercados realizados por la empresa, así como las diferentes estrategias y planificación implementadas por la empresa, el 46.2% corresponde a la diferenciación del producto, ya que la empresa cuenta con un modelo empresarial eficiente los que les permite estar a la vanguardia de la elaboración de puros de calidad y ser competitivo en el mercado.

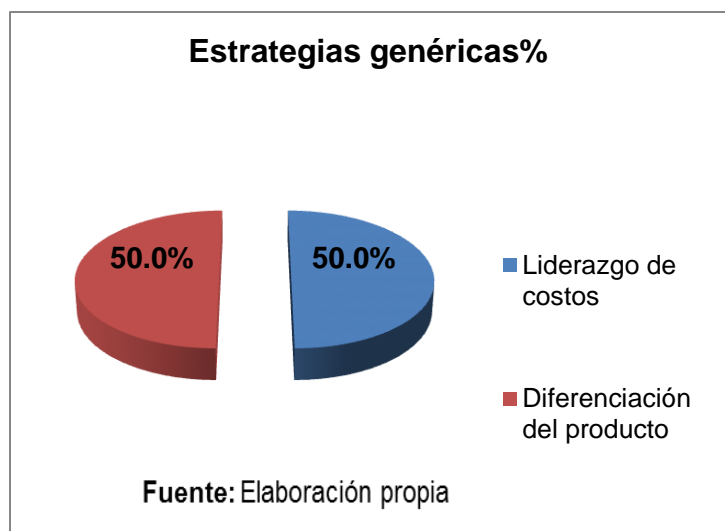
Gráfico N° 10



6.3.2.2 Estrategias genéricas actividades de apoyo (Recursos humanos e higiene y seguridad)

A partir del diagnóstico aplicado en el área de recursos e higiene y seguridad la empresa esta operando con 50% y 50% en liderazgo de costos y diferenciación del producto, esto a factores tales como la contratación del personal administrativo y productivo, esto se debe a que aunque las bases de remuneración del área de producción se basan en la productividad misma, también hace uso en la búsqueda de mano de obra calificada y experimentada.

Gráfico N° 11

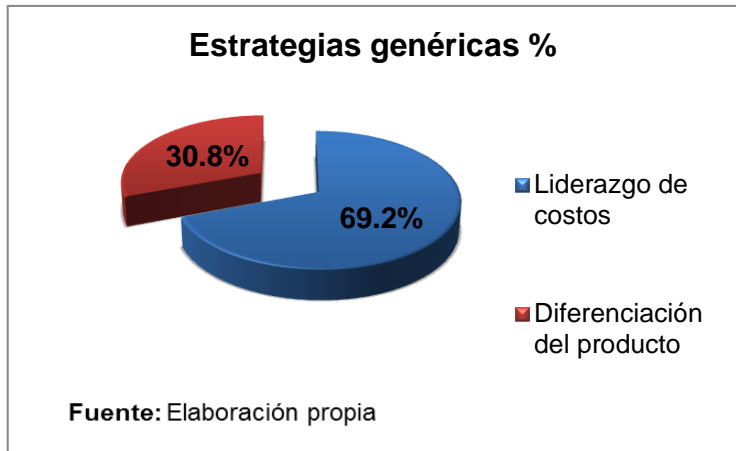




6.3.2.3 Estrategias genéricas actividades de apoyo (Desarrollo tecnológico)

Gráfico N° 12

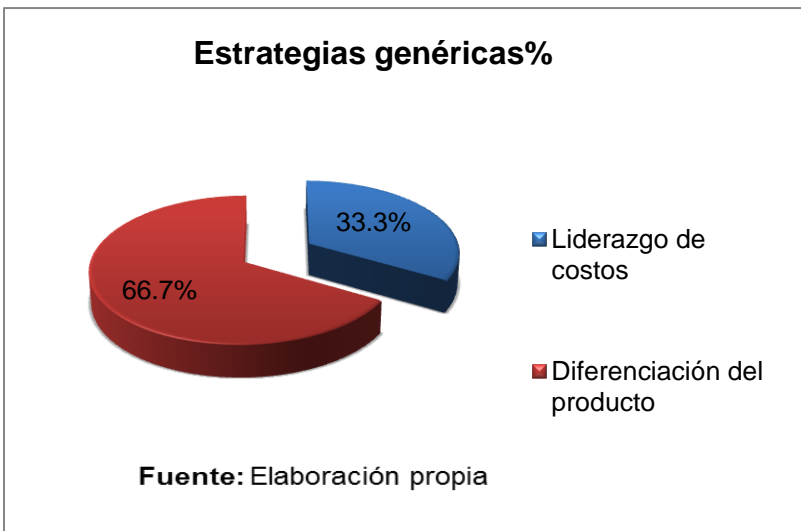
Con la aplicación del diagnóstico en el área de desarrollo tecnológico, la empresa se encuentra orientada con un 69.2% al liderazgo de costos, ya que se le da un mantenimiento preventivo a las maquinas y equipos para los diferentes subprocesos productivos de la empresa haciendo uso de recursos de manera eficiente, asi como la actualización de sistemas administrativos para las diferentes actividades realizadas y el 30.8% participa la diferenciación del producto, ya que se cuenta con la eficiente planificación, que estas a su vez contribuyen a las necesidades productivas y calidad del producto.



6.3.2.4 Estrategias genéricas actividades de apoyo aprovisionamiento (Compras)

Gráfico N° 13

Con los datos obtenidos a través del diagnóstico en área de aprovisionamiento la empresa esta orientada a la diferenciación del producto con un 66.7%, esto se debe a la adquisición de materiales de calidad, así como la materia prima misma para la transformación del producto; lo que permite que el producto tenga vistosidad y aceptación en el mercado lo que atribuye la demanda de los clientes. Con una participación del 33.3% el liderazgo de costos por las compras de materia prima tanto nacional como extranjera necesaria para los diferentes subprocesos productivo, también las adquisiciones de maquinarias, equipos y herramientas para realizar las actividades que con lleva la empresa haciendo uso de los recursos eficientemente.





6.4 FODA general de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer recursos productivos la tierra, Maquinaria y equipos e Infraestructura productiva para el cultivo del tabaco. ➤ Personal y asistencia técnica calificada, implementación de tecnologías y utilización de insumos de alta calidad. ➤ Infraestructura con altas capacidades de aprovisionamiento de materia prima. ➤ Amplia capacidad instalada, personal calificado y experimentado. ➤ Poseer una amplia cartera de cliente, y la fidelidad de sus clientes ➤ Cuentan con canales propios de distribución en algunos países, mayormente Estados Unidos. ➤ Entrenamiento y formación del nuevo personal productivo (Aprendizaje de la elaboración del puro) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abastecimiento de materia prima de alta calidad y a menor costo. ➤ Acceso a precios competitivos en el mercado internacional. ➤ Buena aceptación y prestigio internacional de los puros, y la producción de marcas exclusivas. ➤ Flexibilidad en los sistemas de pagos ofrecidos por la empresa. ➤ Innovación en la presentación de algunos productos (puros cuadrados PRESS BOX) ➤ Alta disponibilidad de los materiales en los mercados internacionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso prolongado de prácticas agrícolas tradicionales ➤ Rezago de materias primas en desuso. ➤ Retardos en los ritmos productivos. ➤ Inestabilidad de la mano de obra productiva 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo de liquidez por los financiamientos otorgados a la producción de materia prima. ➤ La dependencia de importaciones de materias primas, y su variación en los precios y cantidades ofertadas. ➤ La participación en un mercado saturado. ➤ Poca fluidez en la renovación de la cartera de clientes.



6.4.1 Estrategias

En términos generales en cuanto a niveles de eficiencia la cadena de valor de la empresa “ **Tabacalera Oliva de Estelí S.A**” se encuentra operando en un nivel de eficiencia del 80.88% , este valor se considera aceptable dado que la empresa cuenta en muchas fortalezas en las diferentes áreas de la producción sin embargo existe un 19.12% que está funcionando de manera ineficiente; es decir no se está aprovechando de manera eficiente los recursos o la metodología y las estrategias actuales están contribuyendo en su totalidad a la eficiencia productiva en las áreas que se presentan las mayores debilidades y amenazas, es por ello que se hace necesario el planteamiento de estrategias a mediano y largo plazo de manera que ayuden a corregir estos fallos en la productividad, o bien el re direccionamiento de las estrategias genéricas actualmente lideradas a nivel interno y externo para alcanzar una mayor eficiencia productiva con estándares de calidad y amplios márgenes de ganancia.

En este apartado se proponen una serie de estrategias a mediano y largo plazo las cuales se basan en los resultados obtenidos a través del diagnóstico de operacionalización que se le aplico a cada una de las áreas productivas de la empresa y en el FODA general construido a partir de estos datos.

Estrategias a mediano plazo: Estas son estrategias que por la naturaleza de las actividades y nivel de prioridad se pueden aplicar de manera inmediata, siempre y cuando se a mano y en las posibilidades de la empresa.

Estrategias a largo plazo: Estas son medidas correctivas de orden estructural y que requerirán más tiempo para hacer efectivas y a su vez los resultados también, dado que estas pueden requerir inversiones y mejoras a la infraestructura productiva y organizativa de la empresa.



6.4.1.1 Mediano plazo

- Capacitar a los productores financiados por la empresa, en el uso de nuevas y mejores prácticas agrícolas que ayuden a mejorar la calidad, los rendimientos productivos y promuevan el uso racional y cuidado de los recursos.
- Mejorar los planes de compras, mediante proyecciones más ajustadas a las necesidades productivas, para evitar el rezago y pérdida de materias primas inutilizadas.
- Estructurar los planes de producción con indicadores de productividad y requerimientos en los ritmos productivos para logro de metas.
- Implementar incentivos sobre la base productiva basados en la productividad y calidad, para garantizar la permanencia laboral, la productividad y calidad.
- Reforzamiento del personal de materias primas (inventario pacas de puros) y también aumentar la relación de revisadores por persona.
- Invertir en el desarrollo del capital humano, mediante capacitaciones e incentivos por parte de la empresa para la formación de un personal multidisciplinario y calificado.

6.4.1.2 Largo plazo

- Invertir en la ampliación y mejoramiento de la infraestructura de la empresa (bodegas de pacas y oficinas del área administrativa).
- Mejorar las políticas de marketing y ventas, orientarlas hacia la búsqueda y apertura de nuevos mercados.



VII. CONCLUSIONES

Como primer objetivo específico de este trabajo de investigación se planteó la identificación del valor aportado por cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa. Esto se logró mediante el estudio por conglomerado y desagregado de las actividades, obteniéndose que las actividades primarias con el (67.40%); estas son las que mayor aporte generan a la creación de valor debido a su alta participación directa en las transformaciones de las materias primas, seguidas de las actividades de apoyo con el (32.60%), estas contribuyen a la creación de valor aunque de manera indirecta mediante la logística y coordinación de las actividades productivas primarias. En la determinación de contribución por desagregado se observó que en las actividades primarias, la logística interna (37.30%) fue la que mayor participación tiene en la creación de valor; estas actividades enmarcan procesos de abastecimiento, procesamiento y transformación de la materias primas en el bien final (puros), y en las actividades de apoyo se encontró que en promedio todas ellas aportan un (9%), dado a la interrelación existentes entre ellas al momento de la creación de valor; es decir todas ellas participan de manera indirecta en la creación de valor.

El segundo objetivo específico se logró llevar a cabo, ya que se evaluó cada actividad de la cadena de valor de la empresa en función de la eficiencia e ineficiencia que esta posee. Dando como resultado un nivel general de eficiencia del 80.9% y en nivel de eficiencia 19.1%. La actividad con mayor eficiencia es operaciones con un 90.6% y la más baja es desarrollo tecnológico con un 60.0%.

En el tercer objetivo se determinó que las políticas de liderazgo de costos participan con el 57% en términos de conglomerado, las cuales están orientadas al uso eficiente y racional de los recursos lo que contribuye a rendimientos esperados en cada una de las actividades que se realizan, donde la distribución de los costos es del 39.39% a las actividades primarias, ya que estas están directamente relacionadas con la producción y con el 17.58% del total corresponde a las actividades de apoyo, estas no están inmersa en los procesos productivos, en cuanto la diferenciación del producto le corresponde el 43%, lo cual concierne que la empresa cuenta con un personal productivo con experiencia para la elaboración de los puros, así como la implementación de métodos y medidas adecuadas en cada subprocesos productivo para la transformación y la calidad del producto y de esta manera obtener la aceptación en el mercado, también se hace uso de materia prima y materiales de calidad tanto nacional como extranjera para proporcionar características únicas a los productos y ser competitivos en el mercado, donde el 28.48% corresponde a las actividades primarias ya que están contribuyen a la calidad del producto y el 14.55% actividades de apoyo la cual estas no participan directamente a la calidad de los puros, pero contribuyen a la creación de valor



Al finalizar todo el proceso del estudio investigativo de la cadena de valor de la empresa “**Tabacalera Oliva de Estelí S.A**”, se lograron cumplir los objetivos generales y específicos propuestos en esta investigación como la determinación de los aportes de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa, mediante el desagregado y estudio de cada una de las actividades así como la determinación del grado de participación de las mismas a través del acompañamiento de estrategias genéricas como son: el liderazgo de costos y diferenciación del producto para alcanzar altos estándares de calidad y rendimientos productivos, lo cual le permite a la empresa la reducción de costos mediante el desempeño eficiente de las actividades productivas, obtener calidad en los puros, uso eficiente de los recursos y un aumento en los márgenes de utilidad de la empresa. Por todo lo antes dicho se concluye con el cumplimiento de la hipótesis de que el estudio y valoración de la cadena de valor de la empresa “Tabacalera Oliva de Estelí S.A” le permitirá a la empresa obtener una herramienta de análisis para la toma de decisiones que hagan a la empresa se vuelva más competitiva, mejore la eficiencia productiva y aumente las utilidades de la misma.



VIII. RECOMENDACIONES

Los resultados del diagnóstico operativo de la empresa muestran que la cadena de valor de la empresa " Tabacalera Oliva de Estelí S.A», se encuentra operando con un nivel de eficiencia del 80,9%, lo cual es aceptable para una empresa que tiene 19 años en el mercado. Por otra parte el 19,1% se encuentra operando de manera ineficiente; es decir la empresa no está aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta.

Por lo que se hace necesario la implementación de estrategias que ayuden corregir las distorsiones y mejoren la eficiencia y calidad productiva de la empresa, las estrategias se deben focalizar en mejorar la infraestructura productiva y la innovación de los productos y calidad de los mismos; lo cual permita ubicar a la empresa con una mayor competitividad en el mercado.



IX. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

(s.f.). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

InfoAgro. (2010). Obtenido de Cultivo del tabaco:

<http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/tabaco.htm>

CEEI Ciudad Real. (2012). Recuperado el 23 Septiembre de Septiembre de 2015, de www.ceeicr.es

Arturo K. (7 de Mayo de 2014). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Concepto de definición. (s.f.). Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/tabaco/>

Diccionario Manual de la Lengua Española. (2007). *The Free Dictionary*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://es.thefreedictionary.com/tabaco>

Entrevista Arroliga, F. (25 de Agosto de 2015). Generalidades TABOLISA. (K. J. Rigoberto, Entrevistador)

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Historias y biografías HB. (s.f.). Obtenido de <http://historiaybiografias.com/tabaco>

InfoAgro. (s.f.). Obtenido de Cultivo del tabaco:

<http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/tabaco.htm>

Latinos.us. (2012). *Cigarros.us*. Obtenido de

http://www.cigarros.us/componentes/compra/tiendas/variedades_de_tabaco/

Latinos.us. (s.f.). *Cigarros.us*. Obtenido de

http://www.cigarros.us/componentes/compra/tiendas/variedades_de_tabaco/

Méndez, T. C. (11 de Diciembre de 2014). *www.el19digital.com*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2015, de <http://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:24487-esteli-sera-la-sede-del-festival-internacional-del-tabaco>

Orozco, D. (04 de Febrero de 2015). *Concepto definición*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/tabaco/>

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva*. Argentina: Rei.

Romagnoli, S. (s.f.). *Biblioteca virtual universal*. Obtenido de

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>

Tabacalera Oliva de Estelí, S. (s.f.).

Trujillo Zuleta, F. (Septiembre de 2015). *Blogspot.es*. Obtenido de

<http://empresasegunsutamano.blogspot.com/>



Velasco, J. G. (2013). *La cadena de valor*. Madrid, España: IE Business Publishing.

Zuani, R. E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Editorial Maktub.



X. ANEXOS



ANEXO.1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividades	Meses y semanas 2015																					
		Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1.	Introducción		■																				
2.	Marco Teórico			■	■	■																	
3.	Hipótesis y Operacionalización de variables					■																	
4.	Elaboración de documentos						■	■	■														
5.	Levantamiento de datos									■	■												
6.	Ordenamiento de datos											■	■										
7.	Procesamiento estadístico												■	■									
8.	Análisis de la información														■								
9.	Redacción del informe preliminar															■							
10.	Revisión de informe																■						
12.	Ajustes y correcciones del informe																	■					
13.	Entrega del informe final																		■				



Diagrama Cadena de valor (Aportes % por actividad)

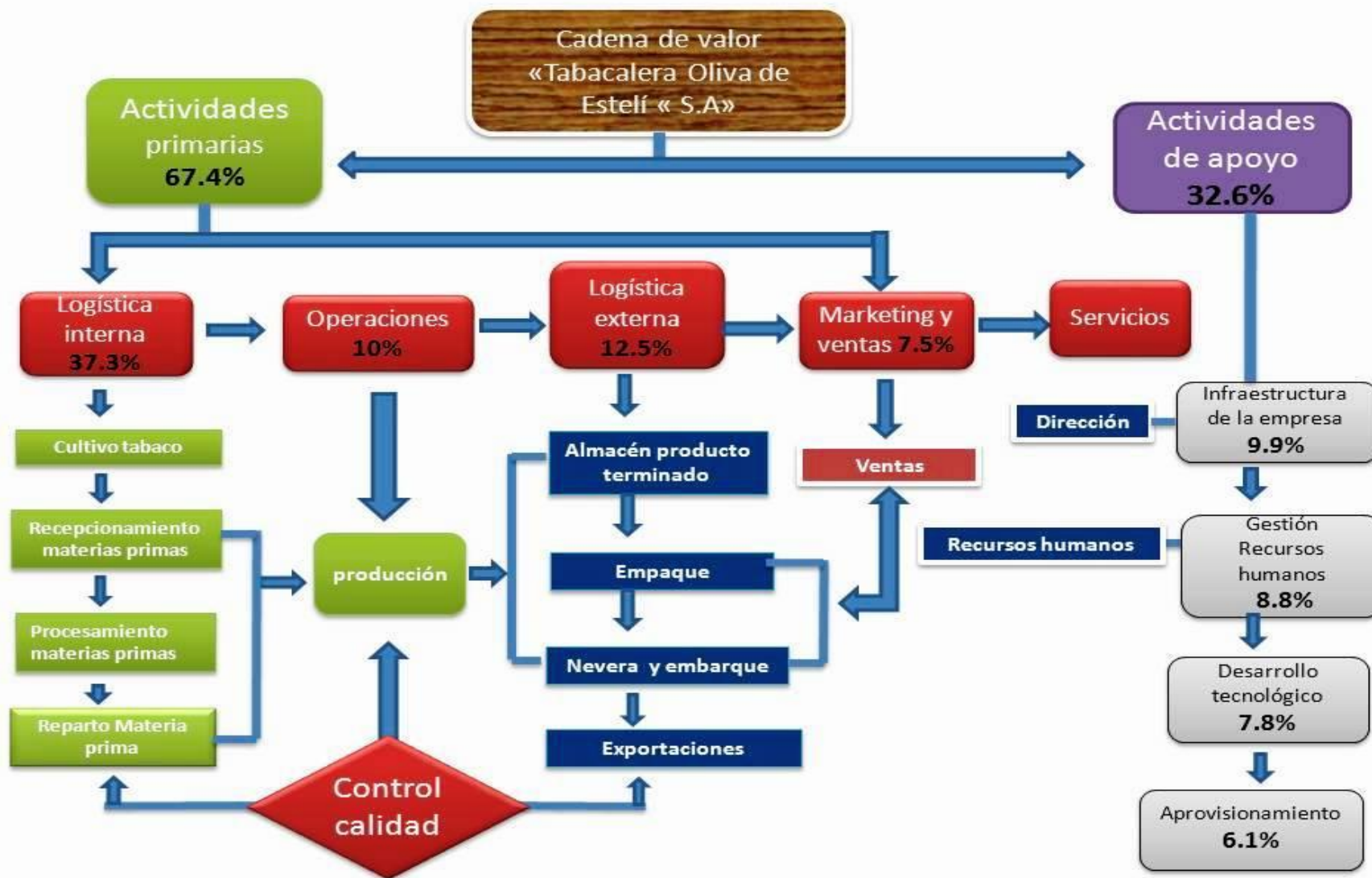




Tabla N° 1.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA (SIEMBRA)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	110					
TOTAL CALIFICACIONES	2	0	3	4	48	53
APORTE POR BLOQUES %	2	0	3	4	44	48
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	91.8					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	8.2					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
1. Infraestructura productiva	12.7	0.0	12.7
2. Financiamiento	8.2	0.9	9.1
3. Cultivo	8.2	0.9	9.1
4. Manejo cultivo	10.0	0.0	10.0
5. Tecnificación	36.4	3.6	40.0
6. Procesamiento cosecha	16.4	2.7	19.1
TOTAL	91.8	8.2	100.0

CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA	BAJA
1. Infraestructura productiva	100.0	0.0
2. Financiamiento	90.0	10.0
3. Cultivo	90.0	10.0
4. Manejo cultivo	100.0	0.0
5. Tecnificación	90.9	9.1
6. Procesamiento cosecha	85.7	14.3

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	23					
LIDERAZGO COSTO	0	0	0	0	6	9
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	0	0	0	1	7
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	0	0	26	39
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	0	0	0	4	30

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	0.00	65.22
DIFERENCIACION PRODUCTO	0.00	34.78
TOTAL COSTO	65.22	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	34.78	



Tabla N°2.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA LOGISTICA INTERNA (PROCESO MATERIA PRIMA)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	76					
TOTAL CALIFICACIONES	0	0	2	13	28	33
APORTE POR BLOQUES %	0	0	3	17	37	43
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	80.3					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	19.7					

TOTAL APORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
Disponibilidad de materias primas. Mercado internacional	10.5	2.6	13.2
Proveedores	11.8	2.6	14.5
Recepción	5.3	0.0	5.3
Almacén	10.5	2.6	13.2
Manejo y control	13.2	3.9	17.1
Distribución materia prima (PESADA)	13.2	5.3	18.4
Distribución materia prima (CAPA)	15.8	2.6	18.4
TOTAL	80.3	19.7	100.0

CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA	BAJA
Disponibilidad de materias primas. Mercado internacional	80.0	20.0
Proveedores	81.8	18.2
Recepción	100.0	0.0
Almacén	80.0	20.0
Manejo y contro	76.9	23.1
Distribucion materia prima (PESADA)	71.4	28.6
Distribucion materia prima (CAPA)	85.7	14.3

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	18					
LIDERAZGO COSTO	0	0	2	2	5	3
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	0	0	1	0	5
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	11	11	28	17
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	0	0	6	0	28

ESTRATEGIAS GENÉRICAS %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	22.22	44.44
DIFERENCIACION PRODUCTO	5.56	27.78
TOTAL COSTO	66.67	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	33.33	



Tabla N° 3.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA LOGISTICA INTERNA (MATERIAL DE EMPAQUE)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	52					
TOTAL CALIFICACIONES	3	1	9	1	19	19
APORTE POR BLOQUES %	6	2	17	2	37	37
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	73.1					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	26.9					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
1.1. Disponibilidad de materiales. Mercado Nacional	5.8	1.9	7.7
1.2. Disponibilidad de materiales. Mercado Internacional	15.4	3.8	19.2
2. Proveedores	15.4	5.8	21.2
3. Recepción	5.8	1.9	7.7
4. Almacen	7.7	11.5	19.2
5. Manejo y control	23.1	1.9	25.0
TOTAL	73.1	26.9	100.0

CALIFICACIÓN EFICIENCIA DE LOS BLOQUES %	ALTA	BAJA
1.1. Disp. Materiales. M.N	75.0	25.0
1.2. Disp. Materiales. M.I	80.0	20.0
2. Proveedores	72.7	27.3
3. Recepción	75.0	25.0
4. Almacen	40.0	60.0
5. Manejo y control	92.3	7.7

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	10					
LIDERAZGO COSTO	2	0	0	0	1	3
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	0	0	0	0	4
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	20	0	0	0	10	30
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	0	0	0	0	40

ESTRATÉGIA GENÉRICA %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	20.00	40.00
DIFERENCIACION PRODUCTO	0	40
TOTAL COSTO	60.00	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	40.00	



Tabla N° 4.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA OPERACIONES (ELABORACION DEL PRODUCTO)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	64					
TOTAL CALIFICACIONES	0	0	2	4	28	30
APORTE POR BLOQUES %	0	0	3	6	44	47
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	90.6					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	9.4					

TOTAL APORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
1. Capacidad instalada	26.6	4.7	31.3
2. Suministro de materia prima	7.8	0.0	7.8
3. Elaboración del producto	23.4	0.0	23.4
4. Ficha técnica	12.5	0.0	12.5
5. Productividad y calidad	20.3	4.7	25.0
TOTAL	90.6	9.4	100.0

CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA	BAJA
1. Capacidad instalada	85.0	15.0
2. Suministro de materia prima	100.0	0.0
3. Elaboración del producto	100.0	0.0
4. Ficha técnica	100.0	0.0
5. Productividad y calidad	81.3	18.8

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	14					
LIDERAZGO COSTO	0	0	1	0	5	2
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	0	0	0	1	5
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	7	0	36	14
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	0	0	0	7	36

ESTRATEGIA GENÉRICA %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	7.14	50.00
DIFERENCIACION PRODUCTO	0	42.86
TOTAL COSTO	57.14	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	42.86	



Tabla N° 5.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA LOGISTICA EXTERNA (PRODUCTO TERMINADO)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %.	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	51					
TOTAL CALIFICACIONES	0	0	1	7	18	25
APORTE POR BLOQUES %	0	0	2	14	35	49
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	84.3					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	15.7					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTA
1.RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO TERMINADO.	15.7	9.8	25.5
2.LOGÍSTICA, MANEJO Y CONTROL DE CALIDAD.	19.6	5.9	25.5
3.PREPARACIÓN Y EMPAQUE.	49.0	0.0	49.0
TOTAL	84.3	15.7	100.0

CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA	BAJA
1.RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO TERMINADO.	61.5	38.5
2.LOGÍSTICA, MANEJO Y CONTROL DE CALIDAD.	76.9	23.1
3.PREPARACIÓN Y EMPAQUE.	100.0	0.0

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	6					
LIDERAZGO COSTO	0	0	0	1	0	2
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	0	0	0	1	2
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	0	17	0	33
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	0	0	0	17	33

ESTRATEGIAS GENERICAS %.	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	16.67	33.33
DIFERENCIACION PRODUCTO	0	50.00
TOTAL COSTO	50.00	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	50.00	



Tabla N° 6.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA LOGISTICA EXTERNA (NEVERA Y EMBARQUE)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	29					
TOTAL CALIFICACIONES	0	3	0	3	8	15
APORTE POR BLOQUES %	0	10	0	10	28	52
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	79.3					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	20.7					
TOTAL APORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL			
EXPORTACIÓN.	20.7	10.3	31.0			
ENBALAJE Y EMBARQUE.	20.7	0.0	20.7			
LOGISTICA	37.9	10.3	48.3			
TOTAL	79.3	20.7	100.0			
CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA		BAJA			
EXPORTACIÓN.	66.7		33.3			
ENBALAJE Y EMBARQUE.	100.0		0.0			
LOGISTICA	78.6		21.4			
ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	15					
LIDERAZGO COSTO	0	2	0	2	2	4
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	1	0	0	2	2
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	13	0	13	13	27
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	7	0	0	13	13
ESTRATEGIA GENERICA %	BAJA			ALTA		
LIDERAZGO DE COSTO	26.67			40.00		
DIFERENCIACION PRODUCTO	6.6666667			26.67		
TOTAL COSTO	66.67					
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	33.33					



Tabla N° 7.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD PRIMARIA (MARKETING Y VENTAS)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	48					
TOTAL CALIFICACIONES	0	2	1	5	24	16
APORTE POR BLOQUES %	0	4	2	10	50	33
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	83.3					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	16.7					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
1. COMERCIALIZACIÓN	14.6	4.2	18.8
2. MARKETING	29.2	8.3	37.5
3. CLIENTES	20.8	2.1	22.9
4. VENTAS	18.8	2.1	20.8
TOTAL	83.3	16.7	100.0

CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA	BAJA
1. COMERCIALIZACIÓN	77.8	22.2
2. MARKETING	77.8	22.2
3. CLIENTES	90.9	9.1
4. VENTAS	90.0	10.0

ESTRATÉGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	26					
LIDERAZGO COSTO	0	0	0	2	4	5
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	1	1	1	7	5
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	0	8	15	19
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	4	4	4	27	19

ESTRATEGIAS GENÉRICAS %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	7.69	34.62
DIFERENCIACION PRODUCTO	11.538462	46.153846
TOTAL COSTO	42.31	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	57.69	



Tabla N° 8.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD DE APOYO (INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	63					
TOTAL CALIFICACIONES	0	1	0	8	25	29
APORTE POR BLOQUES %	0	1.6	0	13	40	46
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	85.7					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	14.3					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
ENFOQUE LIDERAZGO	3.2	0.0	3.2
ESTRATEGIA Y PLANICACIÓN.	31.7	6.3	38.1
CALIDAD DEL MODELO EMPRESARIAL.	4.8	0.0	4.8
GESTIÓN DEL PERSONAL.	6.3	3.2	9.5
ENFOQUE HACIA LA CALIDAD.	15.9	3.2	19.0
COSTOS	17.5	0.0	17.5
COMPETENCIA	6.3	1.6	7.9
TOTAL	85.7	14.3	100.0

CALIFICACION POR BLOQUES %	ALTA	BAJA
ENFOQUE LIDERAZGO	100.0	0.0
ESTRATEGIA Y PLANICACIÓN.	83.3	16.7
CALIDAD DEL MODELO EMPRESARIAL.	100.0	0.0
GESTIÓN DEL PERSONAL.	66.7	33.3
ENFOQUE HACIA LA CALIDAD.	83.3	16.7
COSTOS	100.0	0.0
COMPETENCIA	80.0	20.0

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	26					
LIDERAZGO COSTO	0	0	0	3	6	5
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	1	0	2	4	5
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	0	12	23	19
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	3.8	0	7.7	15	19

ESTRATEGIA GENÉRICA%	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	11.54	42.31
DIFERENCIACION PRODUCTO	11.53846154	34.62
TOTAL COSTO	53.85	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	46.15	



Tabla N° 9.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD DE APOYO (RECURSOS HUMANOS E HIGIENE Y SEGURIDAD)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	56					
TOTAL CALIFICACIONES	5	2	2	4	9	34
APORTE POR BLOQUES %	9	4	4	7	16	61
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	76.8					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	23.2					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
RECURSO HUMANO PRODUCTIVO	35.7	5.4	41.1
RECURSOS HUMANO ADMINISTRATIVO	26.8	10.7	37.5
HIGIENE Y SEGURIDAD	14.3	7.1	21.4
TOTAL	76.8	23.2	100.0

CALIFICACION EFICIENCIA DE LOS BLOQUES %	ALTA	BAJA
RECURSOS HUMANOS PRODUCTIVO	87.0	13.0
RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVO	71.4	28.6
HIGIENE Y SEGURIDAD	66.7	33.3

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	8					
LIDERAZGO COSTO	0	0	0	1	1	2
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	0	0	0	0	2	2
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	0	0	0	13	13	25
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	0	0	0	0	25	25

ESTRATEGIA GENÉRICA %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	12.50	37.50
DIFERENCIACION PRODUCTO	0	50
TOTAL COSTO	50.00	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	50.00	



Tabla N° 10.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD DE APOYO (DESARROLLO TECNOLOGICO)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	50					
TOTAL CALIFICACIONES	5	6	5	4	13	17
APORTE POR BLOQUES %	10	12	10	8	26	34
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	60.0					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	40.0					

TOTAL APOORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
Planificación de adquisición de equipos y maquinarias	16.0	0.0	16.0
Antigüedad y estado de máquinas y equipos	6.0	12.0	18.0
Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos	6.0	4.0	10.0
Actualización del nivel tecnológico.	32.0	24.0	56.0
TOTAL	60.0	40.0	100.0

CALIFICACIÓN EFICIENCIA DE LOS BLOQUES %	ALTA	BAJA
Planificación de adquisición de equipos y maquinarias	100.0	0.0
Antigüedad y estado de máquinas y equipos	33.3	66.7
Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos	60.0	40.0
Actualización del nivel tecnológico.	57.1	42.9

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	13					
LIDERAZGO COSTO	1	3	0	0	1	4
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	1	0	0	0	0	3
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	8	23	0	0	8	31
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	8	0	0	0	0	23

ESTRATÉGIA GENÉRICA %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	30.77	38.46
DIFERENCIACION PRODUCTO	7.6923077	23.076923
TOTAL COSTO	69.23	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	30.77	



Tabla N° 11.

ANALISIS ESTADISTICO ACTIVIDAD DE APOYO (COMPRAS)						
CONGLOMERADO NIVEL DE EFICIENCIA %	0	1	2	3	4	5
TOTAL DE PREGUNTAS	39					
TOTAL CALIFICACIONES	4	2	3	5	3	22
APORTE POR BLOQUES %	10	5	8	13	8	56
ALTA CALIFICACION (EFICIENTE) %	64.1					
BAJA CALIFICACION (DEFICIENTE) %	35.9					

TOTAL APORTE POR BLOQUES %	ALTA	BAJA	TOTAL
1. ADQUISICIONES E INVERSIONES	17.9	15.4	33.3
2. DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS	12.8	15.4	28.2
3. LOGÍSTICA Y MANTENIMIENTO	10.3	0.0	10.3
4. COMPRAS	23.1	5.1	28.2
TOTAL	64.1	35.9	100.0

CALIFICACIÓN EFICIENCIA DE LOS BLOQUES %	ALTA	BAJA
1. ADQUISICIONES E INVERSIONES	53.8	46.2
2. DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS	45.5	54.5
3. LOGISTICA Y MANTENIMIENTO	100.0	0.0
4. COMPRAS	81.8	18.2

ESTRATEGIAS GENERICAS						
CALIFICACION	BAJA			ALTA		
TOTAL PREGUNTAS	6					
LIDERAZGO COSTO	1	0	0	0	0	1
DIFERENCIACION DEL PRODUCTO	1	0	0	0	0	3
APORTE LIDERAZGO DE COSTO %	17	0	0	0	0	17
APORTE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO %	17	0	0	0	0	50

ESTRATÉGIA GENÉRICA %	BAJA	ALTA
LIDERAZGO DE COSTO	16.67	16.67
DIFERENCIACION PRODUCTO	16.666667	50
TOTAL COSTO	33.33	
TOTAL DIFERENCIACION PRODUCTO	66.67	



Tabla N° 12. Aportes generales por actividad cadena de valor “Tabacalera Oliva de Estelí S.A”

Aportes generales de las actividades primarias y actividades de apoyo de la empresa " Tabacalera Oliva de Estelí S.A".									
Descripción	Aporte por actividad %	Nivel general de eficiencia %		Aporte por estrategia de costo %	Aporte por estrategia diferenciación producto %	Participación general estrategia de costo %	Participación general estrategias por diferenciación producto %	Participación individual estrategia de costo %	Participación individual estrategia por diferenciación producto %
		Eficiencia	Ineficiencia						
Actividades primarias	67,40	57,05	10,34	10,19	7,37	39,39	28,48	69,15	66,20
Logística interna	37,30	31,35	5,96	5,17	2,82	20,00	10,91	35,11	25,35
Siembra	17,24	15,83	1,41	2,35	1,25	9,09	4,85	15,96	11,27
Materia prima	11,91	9,56	2,35	1,88	0,94	7,27	3,64	12,77	8,45
Material de empaque	8,15	5,96	2,19	0,94	0,63	3,64	2,42	6,38	5,63
Operaciones	10,03	9,09	0,94	1,25	0,94	4,85	3,64	8,51	8,45
Logística externa	12,54	10,34	2,19	2,04	1,25	7,88	4,85	13,83	11,27
Producto terminado y empaque	7,99	6,74	1,25	0,47	0,47	1,82	1,82	3,19	4,23
Nevera, embarque y exportacion	4,55	3,61	0,94	1,57	0,78	6,06	3,03	10,64	7,04
Marketing y ventas	7,52	6,27	1,25	1,72	2,35	6,67	9,09	11,70	21,13
Actividades de apoyo	32,60	23,82	8,78	4,55	3,76	17,58	14,55	30,85	33,80
Infraestructura de la empresa	9,87	8,46	1,41	2,19	1,88	8,48	7,27	14,89	16,90
Recursos humanos	8,78	6,74	2,04	0,63	0,63	2,42	2,42	4,26	5,63
Desarrollo tecnológico	7,84	4,70	3,13	1,41	0,63	5,45	2,42	9,57	5,63
Aprovisionamiento	6,11	3,92	2,19	0,31	0,63	1,21	2,42	2,13	5,63
TOTAL	100,00	80,88	19,12	14,73	11,13	56,97	43,03	100,00	100,00



ANEXO 2.
ENTREVISTAS Y DIAGNÓSTICOS DE ACTIVIDADES PRIMARIAS



**ENTREVISTA LOGÍSTICA INTERNA
(PRODUCCIÓN MATERIA PRIMA)**

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que alguna pregunta no aplique explicar por qué no aplica.

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

Bloque #1

Infraestructura productiva

1. ¿Cuánto es el total de manzanas dedicadas al cultivo de tabaco?
2. ¿Son en su totalidad propiedad de la empresa?
3. ¿Hace uso de alquiler de tierra la empresa para el cultivo de tabaco?
4. ¿Cuántas manzanas renta la empresa para la producción de tabaco?
5. ¿Al hacer uso de alquiler de tierras con cuántos productores trabaja la empresa?
6. ¿Con qué tipo de productores trabaja la empresa?
7. ¿En qué zona del país se encuentran ubicados estos productores?
8. ¿Cuenta con maquinaria, herramientas y equipos propios la empresa para el cultivo de tabaco?
9. ¿Cuenta la empresa con la maquinaria y equipos suficientes especializados para la producción de tabaco?
10. ¿Cuentan estas tierras con algún tipo de instalaciones o estructura especializadas para el trato y almacenaje de la cosecha?



Bloque # 2

Financiamiento

1. ¿El cultivo es autofinanciado por la empresa o recurre a fondos externos?
2. ¿Recurre la empresa a fondos externos para el financiamiento del cultivo?
3. ¿Le otorga el banco algún tipo de tasas de interés preferenciales o beneficios en cuanto a plazos?
4. De ser financiado ¿Qué porcentaje del mismo es financiado?
5. ¿Qué institución le brinda el financiamiento?
6. ¿Qué tipo de préstamo solicita la empresa?
7. ¿En el caso de los productores, la empresa les provee financiamiento parcial o total para la cosecha?
8. ¿Qué porcentaje es financiado por parte de la empresa?
9. ¿Qué tipo de garantía se les pide para el financiamiento?
10. ¿La empresa establece algún plazo para el cumplimiento de los productores?
11. ¿Existe algún contrato permanente con los productores que garantice el cultivo para los años posteriores?

BLOQUE # 3

Cultivo

1. ¿En qué mes del año inicia la siembra del cultivo de tabaco?
2. ¿Cuántas veces al año la empresa realiza cultivos de tabaco?
3. ¿Cuánto dura el ciclo productivo del tabaco?
4. ¿La elección del ciclo productivo se adecua al ciclo natural de siembra o la empresa determina cuando iniciar el ciclo productivo?
5. ¿Qué tipo de preparación se le da a la tierra para la cosecha?
6. ¿Qué tipo de maquinaria y herramientas se utilizan para la cosecha de tabaco?
7. ¿Cuenta la empresa con un plan de cultivo y proyecciones de rendimiento productivos?



BLOQUE # 4

Manejo de cultivo

1. ¿Qué variedad de semilla se utiliza para el cultivo?
2. ¿Qué variedad de tabaco se obtiene a partir de estas semillas?
3. ¿Qué porcentaje se obtienen a partir de las mismas?
4. ¿Cuánto es el rendimiento por manzana?
5. ¿Cuánto dura el proceso de cosecha y cortes de hojas del tabaco?
6. ¿Qué tipo de insumos se utilizan para el control y manejo adecuado del cultivo?

BLOQUE # 5

Tecnificación

1. ¿Qué método o técnica se utiliza para la siembra y cosecha del cultivo de tabaco?
2. ¿Cuánto tiempo se lleva utilizando esta técnica?
3. ¿Qué procedimientos se le aplican a las plantas de tabaco que ayuden a garantizar el
4. ¿Se cuenta con equipos y herramientas especializadas para el manejo adecuado del cultivo?
5. ¿Cómo es la dinámica en la aplicación de los insumos para el manejo del cultivo
6. ¿Qué tipo de métodos se utilizan para el control de plagas en el cultivo?
7. ¿Existe alguna norma de seguridad por parte de la empresa para la aplicación de los insumos agrícolas?
8. ¿Cuál es la calidad de los insumos utilizados para el cultivo?
9. ¿Los insumos utilizados para el cultivo de tabaco poseen certificaciones y cumplen con las normas internacionales de calidad y seguridad?
10. ¿Qué método de riego se utiliza para los plantíos de tabaco?
11. ¿Se cuentan con los suficientes recursos hídricos para la explotación del cultivo de tabaco en la actual zona dedicada?
12. ¿Se han practicado algún tipo de estudio de los suelos actualmente dedicados al cultivo de tabaco para determinar su viabilidad para este cultivo?
13. ¿Qué herramientas y equipos de riego se utilizan?
14. ¿Cuál es el tiempo estimado dedicado para el riego?
15. ¿Existe un plan de mantenimiento para los equipos de riego?



16. ¿Se cuenta con la asistencia técnica del personal calificado para manejo y control del cultivo?
17. ¿Se imparte algún tipo de capacitación a los trabajadores que participan en el proceso de siembra y cosecha?
18. ¿Con qué frecuencia se imparten capacitaciones a los trabajadores del cultivo del tabaco?
19. ¿Se cuenta con algún medio de transporte para el traslado de la cosecha hacia las instalaciones de manejo del tabaco?
20. ¿Se cuenta con instalaciones especializadas para la recepción y manejo de la cosecha?
21. ¿Con cuántas cuenta y cuál es la capacidad de estas para el almacenamiento de la cosecha?
22. ¿Se les practica con regularidad algún tipo de mantenimiento y reparaciones de las instalaciones para el procesamiento y almacenaje de la cosecha?
23. ¿Cuenta la empresa con algún plan de mantenimiento y renovación de maquinarias y equipos utilizados en el ciclo productivo?
24. ¿Contrata la empresa algún tipo de seguro para la cosecha?
25. ¿Qué porcentaje de la cosecha cubre este seguro?
26. ¿Qué tipo de control de calidad se implementa al inicio de la siembra que garantice la germinación y pegue de las plantas?
27. ¿Qué medidas de control se llevan a cabo al momento de la utilización de los insumos durante el periodo de crecimiento de las plantas que garantice los rendimientos y calidad de la planta?
28. ¿Qué medidas se toman al momento de los cortes que ayuden a evitar el daño a los futuros cortes que se le realizaran a la planta de tabaco?
29. ¿Qué medidas de control de plagas se aplican en las casas de curados?



BLOQUE # 6

Procesamiento de la cosecha

1. ¿Qué tipo de disposición se utiliza para el almacenaje de la cosecha?
2. ¿Qué método de curado o fermentado se aplica a la hojas de tabacos en las instalaciones de curado?
3. ¿Cuáles son las variedades de hojas que se obtienen a partir del proceso de curado y fermentado en las casas de curado?
4. ¿Cómo es la relación o porcentajes en la obtención de variedades de hojas de tabaco después del proceso de curado?
5. ¿Actualmente cómo se encuentra el índice de rendimientos de las hojas de tabaco, la relación entre las hojas buenas y las malas o de descarte?
6. ¿Cuánto es el tiempo aproximado que pasa las hojas de tabaco para el curado, fermentado y secado?
7. ¿Qué tipo de herramientas o equipos se utilizan para el curado, fermentado y secado de las hojas de tabaco?
8. ¿Cuántas personas laboran por cada casa de curado?
9. ¿Qué materiales e insumos se utilizan para el procesamiento de las hojas de tabaco?
10. ¿Qué técnica se utiliza para el apilado y armado de las pacas de tabaco?
11. ¿Cuántas pacas aproximadamente se procesan por ciclo productivo?
12. ¿Cuánto es el promedio de pacas procesadas por casa de curado?
13. ¿Cuánto es el promedio de pacas procesadas por trabajador de las casas de curado?
14. ¿Existe algún método de preclasificación de materias primas?
15. ¿Existen un estándar de peso para el armado de pacas?
16. ¿Qué herramientas se utilizan en el proceso de armado de pacas?
17. ¿Existen algún pre-control de plagas en el proceso de armado y almacenado de pacas?
18. ¿Existe algún tipo de control de calidad para el proceso de selección de materia prima para el armado de paca?
19. ¿Existe algún control de calidad post armado y transporte de las pacas fuera de las instalaciones?



**DIAGNÓSTICO LOGÍSTICA INTERNA
(PRODUCCIÓN MATERIA PRIMA)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	ESCAZA	BAJA	REGULAR	ALTA	EFICIENTE
0	1	2	3	4	5

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que algún inciso no aplique marcar la casilla cero.

Bloque # 1

Infraestructura productiva

1. Considera que es suficiente el área de manzanas dedicadas al cultivo por parte de la empresa actualmente

0	1	2	3	4	5

2. Valora como positivo el hecho de que la empresa cuente con sus propias tierras

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora el hecho de que la empresa rente tierras para la producción de tabaco

0	1	2	3	4	5

4. Considera que son suficientes las manzanas rentadas por la empresa para la producción de tabaco

0	1	2	3	4	5

5. Considera conveniente que la empresa trabaje con productores

0	1	2	3	4	5

6. Considera que son suficientes los productores con los que trabaja actualmente la empresa

0	1	2	3	4	5

7. Considera que las zonas actualmente cultivadas por parte de los productores son las más aptas y productivas para el cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5



8. Cómo valora el hecho de que la empresa cuente con sus equipos propios para la producción de tabaco

0	1	2	3	4	5

9. Considera que la empresa cuenta con la suficiente cantidad de maquinaria y equipos para la cantidad de áreas destinadas al cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5

10. Cómo valora la estructura y condiciones de las infraestructuras para el almacenaje y manejo de la cosecha

0	1	2	3	4	5

10.1 La explotación de la infraestructura productiva de la empresa se encuentra en función de la búsqueda de :	0	1	2	3	4	5
1. Una mayor productividad						
2. Aprovisionamiento de materia prima						
3. Provisión de materia prima a menor costo						
4. Garantizar la calidad de la materia prima						

Bloque # 2
Financiamiento

1. Cómo valora el hecho de que la empresa autofinancie su cultivo

0	1	2	3	4	5

2. Considera que es necesario que la empresa recurra a financiamiento externo para el cultivo del tabaco

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora las tasas de interés cobradas por los bancos, considera que estas son racionales y trabajan para el beneficio de la empresa

0	1	2	3	4	5

3.1. Considera usted que las tasas de intereses cobradas por los bancos son demasiadas altas en relación al monto y plazo

0	1	2	3	4	5

3.2. Considera que son suficiente los fondos externos solicitados por parte de la empresa para el cultivo del tabaco

0	1	2	3	4	5



4. Considera usted que la institución financiera con la trabaja la empresa cumple y llena todas las expectativas de la empresa en materia de servicios de crédito

0	1	2	3	4	5

5. La empresa contrata los servicios de crédito que más satisfacen y se ajustan a la necesidades de la empresa en cuanto al cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5

6. Cómo considera el hecho de que la empresa brinde un financiamiento parcial a los productores con los que trabaja

0	1	2	3	4	5

6.1 Cómo valora la decisión de la empresa al hacer un financiamiento total a los productores para el cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5

7. Considera que la empresa al momento de preñar bienes de la misma toma la decisión más viable

0	1	2	3	4	5

8. Considera que el plazo de cumplimiento para los productores establecido por la empresa es el más pertinente para la empresa

0	1	2	3	4	5

8.1 Cómo valora el cumplimiento de los productores hacia la empresa

0	1	2	3	4	5

9.1 Considera usted que la empresa debería de mantener contratos permanente con los productores que garanticen el aprovisionamiento futuro de materia primas por parte de la empresa

0	1	2	3	4	5

10. Los motivos principales para el financiamiento se deben a razones de:	0	1	2	3	4	5
1. Insuficiente factor capital						
2. Evitar la prenda de activos						
3. Garantizar la materia prima						

BLOQUE # 3
Cultivo

1. Considera la época del año escogida por la empresa para la cosecha de tabaco es la más conveniente

0	1	2	3	4	5



2. La empresa cultiva las suficientes veces al año para mantener la cantidad necesaria de tabaco para todo el año

0	1	2	3	4	5
3. Cómo valora la duración del ciclo productivo, considera que se logran concluir todas las tareas y resultados esperados en tiempo y forma durante la duración del mismo

0	1	2	3	4	5
4. La forma en que se determina el ciclo productivo permite alcanzar la calidad y rendimientos productivos aceptables para este cultivo

0	1	2	3	4	5
5. Considera las actuales prácticas agrícolas por parte de los productores las más convenientes para el cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5
6. Considera usted que se cuenta con toda la maquinaria, herramientas y equipos especializados para el cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5
7. Cómo valora el desempeño y cumplimiento del plan de cultivo

0	1	2	3	4	5

8. El cultivo está determinado en función de :	0	1	2	3	4	5
1. Una mayor productividad						
2. Disponibilidad de materia prima en todo el año						
3. La calidad del tabaco						

BLOQUE # 4
Manejo de cultivo

1. La empresa aplica al cultivo las variedades de semillas optimas que garanticen una mayor calidad y rendimiento productivo

0	1	2	3	4	5
2. Considera que se obtienen a partir de las semillas aplicadas al cultivo las proporciones deseadas en variedad de tabaco

0	1	2	3	4	5
3. Cuán aceptable valora los porcentajes obtenidos en variedades de tabaco a partir de las semillas aplicadas al cultivo

0	1	2	3	4	5
4. Los rendimientos productivos obtenidos son los óptimos y deseados por la empresa

0	1	2	3	4	5



5. Cómo valora la eficiencia en los cortes y el tiempo dedicado para estos

0	1	2	3	4	5

6. Considera que los insumos utilizados para el control y manejo del cultivo son los más adecuados y ayudan al lograr buenos resultados en la calidad y rendimientos productivos

0	1	2	3	4	5

6.1 Cómo valora el grado nocividad y toxicidad para el medio ambiente y recursos naturales de los insumos y pesticidas aplicados al cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5

7. Los insumos tales como la semilla, insecticidas, fertilizantes están determinados en función de:

	0	1	2	3	4	5
1. Rendimiento productivo						
2. Calidad del tabaco						
3. Variedad del tabaco						
3. Costos de los insumos						

**BLOQUE # 5
Tecnificación**

1. Considera que las prácticas y técnicas agrícolas utilizadas por los productores al cultivo de tabaco son las más apropiadas y dan buenos resultados que se reflejan en la calidad y rendimientos productivos

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora los resultados obtenidos a partir de las actuales prácticas agrícolas por parte de los productores son los más convenientes para este cultivo

0	1	2	3	4	5

2.1 Cree que se debería de continuar con la utilización de las actuales prácticas agrícolas para el cultivo del tabaco

0	1	2	3	4	5

2.2 Cree usted que los productores debería de optar por la utilización nuevas prácticas agrícolas y técnicas de cultivo

0	1	2	3	4	5

3. Considera que se aplican todos los procedimientos adecuados en el manejo del cultivo que garanticen el sano crecimiento y calidad de las plantas de tabaco

0	1	2	3	4	5

4. Considera que los equipos y herramientas que se utilizan para el control y manejo del cultivo son los más adecuados y eficientes para este cultivo

0	1	2	3	4	5

5. Cómo valora la metodología de la aplicación de los insumos para el manejo y control del cultivo

0	1	2	3	4	5



6. Cómo valora la eficiencia de los métodos utilizados para el control de plagas del cultivo

0	1	2	3	4	5
7. Se cumplen todas las normas de seguridad e higiene al momento de la aplicación de los insumos y control de plaga del cultivo

0	1	2	3	4	5
8. Cuál es su valoración de la eficiencia de los insumos utilizados en los cultivos de tabaco

0	1	2	3	4	5
9. Cuán importante considera la utilización de insumos certificados en los cultivos que cumplan con las normas de seguridad y calidad internacional

0	1	2	3	4	5
10. Cómo valora la eficiencia del sistema de riego que actualmente es implementado en el cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5
11. Considera que la actual zona de cultivo cuenta con los suficientes recursos hídricos para su racional explotación

0	1	2	3	4	5
12. Considera que el grado de fertilidad de los suelos es el óptimo para la dedicación del cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5
- 12.1 Cómo valora los actuales grados de fertilidad de los suelos dedicados al cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5
- 12.2 Cree usted que la empresa debería de optar por cultivar en otras zonas del país

0	1	2	3	4	5
13. Considera que los suministros, equipos de riego utilizados actualmente son los más eficientes para este cultivo

0	1	2	3	4	5
- 13.1 Cómo la valora la eficiencia de estos en relación al consumo de recursos

0	1	2	3	4	5
- 13.2 Considera que se debería de optar por la utilización de nuevos sistemas de riego para el cultivo de tabaco

0	1	2	3	4	5
14. Considera que el tiempo que se dedica al riego de las plantaciones es adecuado y eficiente

0	1	2	3	4	5



15. Considera importante que se cuente con un plan de mantenimiento de los equipos y maquinaria utilizados para el cultivo

0	1	2	3	4	5
16. Considera oportuno los conocimientos y asistencia técnica brindada por parte de los técnicos de cultivo

0	1	2	3	4	5
17. Cómo valora los resultados de las capacitaciones impartidas a los trabajadores del cultivo del tabaco

0	1	2	3	4	5
18. Considera que se deberían de impartir capacitaciones técnicas con mayor frecuencia a los trabajadores que participan de manera directa en el proceso de siembra y cosecha del cultivo

0	1	2	3	4	5
19. El medio de transporte utilizado para el transporte de la cosecha es adecuado y suficiente para esta labor

0	1	2	3	4	5
20. Las instalaciones destinadas al proceso y almacenamiento de la cosecha están acondicionadas para este cultivo en específico

0	1	2	3	4	5
21. La cantidad de instalaciones especializadas para el almacenaje y proceso de la cosecha son suficientes para el proceso y almacenamiento del cultivo

0	1	2	3	4	5
- 21.1 Las instalaciones cuentan con la suficiente capacidad de almacenamiento para la cosecha

0	1	2	3	4	5
- 21.2 Considera que la estructura y materiales usados en su construcción son las más adecuadas para este cultivo

0	1	2	3	4	5
- 21.3 Cómo valora el estado y las condiciones actuales de las mismas

0	1	2	3	4	5
22. Considera importante el mantenimiento de las instalaciones para el procesamiento y almacenamiento de la cosecha

0	1	2	3	4	5
- 22.1 Las relaciones y mantenimiento realizados a las instalaciones contribuyen al garantizar la disponibilidad de las mismas en cualquier momento

0	1	2	3	4	5
23. La renovación y mantenimiento de maquinaria utilizada en el cultivo se lleva a cabo en tiempo y forma de manera que contribuye a la continuidad de los procesos del cultivo sin interrupciones

0	1	2	3	4	5



24. La aseguradora provee todos los servicios, condiciones y garantías que más se adecuen a este tipo de cultivo

0	1	2	3	4	5

25. Cómo valora los montos cubiertos por la aseguradora en el caso de presentarse alguna contingencia

0	1	2	3	4	5

26. Cómo valora los controles de calidad iniciales aplicados a los cultivos, contribuyen estos para la obtención de resultados benéficos en el cultivo

0	1	2	3	4	5

27. Considera que las medidas optadas para la utilización de los insumos durante el desarrollo del cultivo ayuda a garantizar los rendimientos productivos y calidad de la plantas

0	1	2	3	4	5

28. Cómo valora la técnica empleada a los cortes del tabaco, considera que se realiza de manera adecuada

0	1	2	3	4	5

29. Considera que las medidas de control de plagas aplicadas post cosecha son suficientes para el control de las mismas

0	1	2	3	4	5

30. El nivel de tecnificación utilizado para el manejo y control del cultivo está orientado a:	0	1	2	3	4	5
1. Los rendimientos productivos						
2. La calidad del tabaco						
3. Uso racional de los recursos y cuidado del medio ambiente						
4. Uso de prácticas agrícolas no convencionales						
5. Tabaco a menor costo						

BLOQUE # 6

Procesamiento de la cosecha

1. Cómo valora las técnicas de manejo y apilación para el procesamiento de las hojas de tabaco en las casas de curado

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora la eficiencia que tienen los métodos aplicados en las casas de curados

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora la relación de las variedades de hojas obtenidas a partir de las casas de curados, son estos los rendimientos esperados

0	1	2	3	4	5

4. Los porcentajes de obtención de variedades de hojas se ajustan a la necesidad y resultados esperados por la empresa

0	1	2	3	4	5



5. Cómo valora los índices de rendimientos de hojas procesadas en las casas de curados, la relación entre las hojas en buen estado y las de descarte es mayor

0	1	2	3	4	5

6. Considera que el tiempo dedicado al curado, fermentación y secado del tabaco es el más adecuado en relación a la eficiencia del tiempo

0	1	2	3	4	5

7. Las herramientas y equipos proporcionados para el procesamiento de las hojas en las casas de curado se adecuan a las necesidades del proceso

0	1	2	3	4	5

8. Cómo valora la eficiencia laboral en las casas de curado, considera que se cuenta con la suficiente cantidad de trabajadores por casa de curado

0	1	2	3	4	5

9. Los materiales e insumos utilizados para el procesado de las hojas de tabaco son los más conveniente para este tipo de cultivo

0	1	2	3	4	5

10. Las técnicas utilizadas para el armado y apilado de las pacas de tabaco son las más eficientes y adecuadas para las hojas de tabaco

0	1	2	3	4	5

11. Considera que las cantidades procesadas por las casas de curado se llevan a cabo en tiempo y forma eficientemente

0	1	2	3	4	5

12. Cómo valora la eficiencia de los armadores de pacas de las casas de curado

0	1	2	3	4	5

13. El método de preclasificación de las hojas de tabaco mejora la eficiencia del armado de pacas

0	1	2	3	4	5

14. Los pesos en las pacas se mantiene dentro de los márgenes de peso estimados

0	1	2	3	4	5

15. Las herramientas y equipos utilizados para el armado de las pacas son adecuados para esta labor

0	1	2	3	4	5

15. Los controles de calidad para la selección de las hojas ayuda a reducir la incidencia de selección de hojas mal procesadas

0	1	2	3	4	5

16. Cómo valora las normas y medidas aplicadas al manejo y transporte de las pacas al abandonar las instalaciones

0	1	2	3	4	5



17. El procesamiento de la materia prima se realiza en función de la búsqueda de:	0	1	2	3	4	5
1. Obtener un mayor rendimiento productivo						
2. Optimas proporciones de variedades de tabaco						
3. El uso de mejores técnicas						
4. Procesamiento del tabaco a menor costo						

**ENTREVISTA DE LOGÍSTICA INTERNA
(MATERIA PRIMA / MATERIALES DE EMPAQUE)**

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

BLOQUE # 1

Disponibilidad de materias primas. Mercado nacional

1. ¿Cuáles son las principales materias primas de origen nacional que se utilizan para la producción y el empaque?
2. ¿Qué tan accesible es el intercambio?
3. ¿Se oferta la suficiente cantidad de estas en los mercados nacionales?
4. ¿Qué porcentaje de materia prima es de origen nacional?

Disponibilidad de materias primas. Mercado internacional

1. ¿Cuáles son las principales materias primas de origen internacional que se utilizan para la producción y el empaque?
2. ¿Qué tan accesible es encontrarlas en el mercado internacional
3. ¿Qué porcentaje de materia prima es de origen internacional?
4. ¿Es lo suficientemente eficaz la disponibilidad de materia prima por parte de los proveedores internacionales?



BLOQUE # 2

Proveedores

1. ¿Nº de proveedores que tiene la empresa?
2. ¿Cree usted que son suficientes los proveedores con los que cuenta la empresa?
3. ¿Existe algún tipo de asociaciones especiales con sus proveedores?
4. ¿Cuál es su principal proveedor?
5. ¿Qué tipo de materia prima le provee?
6. ¿Le provee algún tipo de garantía?
7. ¿Cuál es la calidad de estas materias primas?
8. ¿Cuenta con algún plan la empresa que le garantice el aprovisionamiento de la

BLOQUE # 3

Recepción

1. ¿Cuál es el mecanismo para recepcionar la materia prima?
2. ¿Qué medidas se toman si la mercadería es defectuosa?
3. ¿Mantiene las materias primas en algún espacio especialmente habilitado para ello?
4. ¿Cómo se registran las entradas de materias primas?

BLOQUE # 4

Almacén

1. ¿Cuál es su capacidad de almacenamiento?
2. ¿Cuántos almacenes existen en la empresa?
3. ¿Cómo se realiza el almacenamiento de las materias primas?
4. ¿Qué materias primas se almacenan en ellos?
5. ¿Los almacenes están especializados para cada tipo de materia prima?



6. ¿Cuenta la empresa con alguna otra bodega en caso de contingencia?
7. ¿Cuál es el promedio que permanece la materia prima en los almacenes o bodegas?



BLOQUE # 5

Manejo y control

1. ¿Cuentan con algún tipo de acondicionamiento especial que garantice el cuidado y resguardo de la materia prima?
2. ¿Cómo se establece la cantidad óptima de materias primas que deben permanecer almacenadas?
3. ¿Cuáles son las pérdidas que se producen por deficiencias en el manejo de inventarios?
4. ¿Cómo verifica que lo que indica el sistema o los kardex de bodega reflejan lo que realmente existe?
5. ¿Qué tipo de controles se han establecido para el manejo de inventarios?
6. ¿Existe un sistema de control intermedio que permita verificar la información dada por los responsables de almacenes o bodegas?
7. ¿Cómo se registran las existencias de materia prima?
8. Indique el N° de ítem en stock por almacén
9. ¿Cuáles de ellos son importados?
10. ¿Qué ítems se encuentran en almacén?
11. ¿Cuál es el tiempo de rotación de los ítems?
12. ¿Qué ítems tienen mayor rotación?
13. ¿Existen un plan de reposición que garantice el stock en existencia?

BLOQUE # 6

Distribución materia prima

1. ¿Cómo es el reparto de la materia prima?
2. ¿Utilizan algún método? ¿Cuál es?
3. ¿En qué se basan para la forma de reparto de materia prima que se utiliza?
4. ¿Cuántas hojas se da en promedio a un bonchero en un día?



5. ¿Cuál es el porcentaje de tripa y capote que se utiliza en mayor proporción?
6. ¿Cómo se lleva el control de materia prima que se entrega a diario al bonchero?
7. ¿Cuántas hojas se da en promedio a una rolera en un día?
8. ¿A cuánto porcentaje del puro equivale la capa?
9. ¿Cómo se lleva el control de materia prima que se entrega a diario a la rolera?
10. ¿Cuántas pacas se utilizan diario para tripa, capote, capa?
11. ¿Qué considera usted que se debe cambiar en el proceso de distribución de materia prima?
12. ¿Qué inconveniente encuentra en esta área?
13. ¿Cree usted que sea posible una disminución de costos utilizando otro método de reparto de materia prima?



**DIAGNOSTICO LOGÍSTICA INTERNA
(MATERIA PRIMA / MATERIALES DE EMPAQUE)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	ESCAZA	BAJA	REGULAR	ALTA	EFICIENTE
0	1	2	3	4	5

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que algún inciso no aplique marcar la casilla cero

BLOQUE # 1

Disponibilidad de materias primas. Mercado nacional

1. Cree usted que se cuenta con toda la materia prima que se necesita para el proceso de producción y empaque

0	1	2	3	4	5

2. Se encuentra con facilidad la materia prima en el mercado nacional

0	1	2	3	4	5

3. Es suficiente la oferta de materia prima en el mercado nacional

0	1	2	3	4	5

4. Es suficiente el porcentaje de materia prima que compran en el mercado nacional

0	1	2	3	4	5

Disponibilidad de materias primas. Mercado internacional

1. Cree usted que se cuenta con toda la materia prima que se necesita para el proceso de producción y empaque

0	1	2	3	4	5

2. Se encuentra con facilidad la materia prima en el mercados internacional

0	1	2	3	4	5

3. Es suficiente el porcentaje de materia prima que compran en el mercado internacional

0	1	2	3	4	5

4. Es eficaz la disponibilidad de materia prima por parte de los proveedores internacionales

0	1	2	3	4	5



5. La adquisiciones de materias primas obedecen a motivos de:	0	1	2	3	4	5
1. Disponibilidad en los mercados						
2. Calidad de las materias primas						
3. Características especiales						
4. Costos de las materias primas						

6. La procedencia de las materias primas son mayormente de mercados:	0	1	2	3	4	5
1. Nacionales						
2. Internacionales						

BLOQUE # 2

Proveedores

1. Son suficientes los proveedores con los que cuenta la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de importancia de existencia de más proveedores de materia prima en el mercado nacional

0	1	2	3	4	5

3. Es conveniente la asociación que se tiene con los proveedores

0	1	2	3	4	5

4. Cómo valora en términos de intercambio la relación con su principal proveedor

0	1	2	3	4	5

5. Indique el grado de importancia de la materia prima que proporciona su principal proveedor

0	1	2	3	4	5

6. Es suficiente la garantía que les ofrece su principal proveedor

0	1	2	3	4	5

7. Se está conforme con la calidad de la materia prima del principal proveedor

0	1	2	3	4	5

8. Existe un plan anual de aprovisionamiento de materia prima

0	1	2	3	4	5



9. La escogencia de los proveedores está determinada por los criterios de:	0	1	2	3	4	5
1. Disponibilidad de la materias en los mercados						
2. La calidad ofrecida en sus productos						
3. Costos de los productos						

BLOQUE # 3

Recepción

1. Cómo valora el mecanismo que se utiliza para la recepción de la materia prima

0	1	2	3	4	5

2. Si la mercadería es defectuosa la empresa actúa de forma correcta

0	1	2	3	4	5

3. Los espacios para almacenamiento están especialmente habilitados

0	1	2	3	4	5

4. La forma en la que se registra la materia prima facilita el control de estas mismas

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 4

Almacén

1. Considera que es suficiente la capacidad de almacenamiento con la que cuenta la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora el número de almacenes para materia prima con los que cuenta la empresa

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora la forma de almacenamiento de las materias primas

0	1	2	3	4	5

4. Los almacenes cuentan con las condiciones necesarias para cada tipo de materia prima

0	1	2	3	4	5

5. Considera que la empresa cuenta con suficientes almacenes especializados para los diferentes tipos de materia prima

0	1	2	3	4	5

6. Indique el grado de preparación de la empresa en caso de contingencia

0	1	2	3	4	5

7. Cómo valora en términos de conveniencia; el tiempo que permanece la materia prima en los almacenes o bodegas

0	1	2	3	4	5



8. El almacenamiento de las materias primas se realizan en función de:	0	1	2	3	4	5
1. Costos operativos						
2. Garantizar calidad de las materias primas						
3. Eficiencia productiva						

BLOQUE # 5

Manejo y control

1. Qué tan confiable es el cuidado y resguardo que se le da a la materia prima

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora la forma de establecer la cantidad optima a almacenar que utiliza la empresa

0	1	2	3	4	5

3. Qué tan eficiente es el manejo de inventario con respecto a las pérdidas que se producen

0	1	2	3	4	5

4. La forma en la que se verifica lo que realmente existe en bodegas es lo suficientemente confiable

0	1	2	3	4	5

5. Los controles que se han establecidos para el manejo de inventario son lo suficientemente confiables

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora el trabajo que realiza el personal encargado del control intermedio

0	1	2	3	4	5

7. Al momento de revisión de materia prima existente se encuentran diferencias significativas

0	1	2	3	4	5

8. Indique el grado de conveniencia en base al número de ítem que se tiene por almacén

0	1	2	3	4	5

9. Indique el grado de importancia de los ítems que se importan

0	1	2	3	4	5

10. Qué tan considerable es el número de ítems que se encuentran en el almacén con respecto a su utilidad

0	1	2	3	4	5

11. Indique el grado de uniformidad de rotación de los ítems en el transcurso del año

0	1	2	3	4	5

12.Cuál es el grado de importancia del ítems de mayor rotación

0	1	2	3	4	5



13. Qué tan confiable es el plan de reposición del stock en existencia con que cuenta la empresa

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 6

Distribución materia prima

1. Valore la eficiencia de la forma que se da el reparto de materia prima

0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de importancia que le da la empresa a la utilización de un método en esta área

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora la base que se tiene para la forma de reparto de materia prima

0	1	2	3	4	5

4. Cómo considera el promedio de hojas que se le dan al bonchero para el cumplimiento de pedidos

0	1	2	3	4	5

5. Valore el porcentaje de tripa y capote que se utiliza en la elaboración de puros con respecto a la eficiencia en la distribución

0	1	2	3	4	5

6. Qué tan provechoso es la forma en la que se lleva el control de entrega de materia prima al bonchero

0	1	2	3	4	5

7. Valore el promedio de hojas que se le entrega a una rolera por día para estar acorde con los pedidos de los clientes

0	1	2	3	4	5

8. Con respecto al equivalente del porcentaje de capa, indique el grado de eficiencia en la distribución

0	1	2	3	4	5

9. Indique el grado de beneficio de la forma en la que se realiza el control de entrega de materia prima diaria a la rolera

0	1	2	3	4	5

10. Cómo evalúa la utilización de materia prima en referencia a la distribución diaria

0	1	2	3	4	5

11. En general cómo valora el proceso de distribución de materia prima

0	1	2	3	4	5



12. Indique el nivel de bienestar de esta área

0	1	2	3	4	5

13. Cómo evalúa los costos de esta área, tomando en cuenta si existe la posibilidad de disminuirlos

0	1	2	3	4	5

14. La proporcionalidad y distribución de las materias primas se realizan en función de:

	0	1	2	3	4	5
1. Altos rendimientos productivos						
2. Calidad de los puros						
3. Uso eficiente de materia prima						
4. Reducción en los costos						



**ENTREVISTA OPERACIONES
(PRODUCCIÓN)**

EMPRESA TABACALERA OLIVA DE ESTELÍ S.A

Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
No Teléfono	

BLOQUE # 1

Capacidad instalada

1. ¿Cuánto es la capacidad instalada para elaboración de puros que tiene la empresa?
2. ¿Cómo se encuentra distribuida la planta de operaciones de la empresa?
3. ¿A cuánto asciende la producción diaria de elaboración de puros?
4. ¿Qué tipo de puros se elaboran en la empresa?
5. ¿Cuántas líneas de puros actualmente se elaboran en la empresa?
6. ¿Qué línea de puro actualmente se elabora más la empresa?
7. ¿cuántas marcas de puro produce la empresa?
8. ¿Elabora la empresa marcas exclusivas de clientes?
9. ¿Cuántas marcas son exclusivas de clientes?
10. ¿Qué tipos de beneficios obtiene la empresa al fabricar estas marcas exclusivas?
11. ¿Cuántos días a la semana trabaja la empresa?
12. ¿Cuánto es el aproximado de trabajadores que laboran en el área de producción?
13. ¿Cuánto es el promedio de producción de puros por trabajador?



BLOQUE # 2

Suministro de materia prima

1. ¿Qué cantidad de materia prima se consume en el área producción?
2. ¿Qué tipo de materia prima se le suministra al área de producción?
3. ¿Qué materia prima es la más demandada el área de producción?
4. ¿Con qué frecuencia demanda el área de producción materia prima?
5. ¿Existe algún sistema o método del suministro de la materia prima que y garantice la buena movilidad de las materias primas en el interior de la empresa?

BLOQUE # 3

Elaboración del producto

1. ¿Qué cantidad de trabajadores se necesitan para la elaboración de un puro?
2. ¿Cuánto es el tiempo estimado para la elaboración de un puro?
3. ¿Qué tipo de materia prima se utilizan en la elaboración de un puro?
4. ¿Cuáles son las proporciones de materia prima utilizadas en el proceso de elaboración del puro?
5. ¿Qué otros materiales además de materia prima se utilizan para la elaboración del puro?
6. ¿El proceso de elaboración se realiza de manera mecánica, manual o mixta?
7. ¿Qué método se utiliza para la elaboración del puro?
8. ¿Cuáles son las herramientas, máquinas y equipos se utilizan para la elaboración del puro?
9. ¿Qué otros tipos de procesos especializados se aplican al proceso de manufactura del puro?



BLOQUE # 4

Ficha técnica

1. ¿Cuál es la medida estándar de un puro?
2. ¿Cuál es el peso promedio aceptable de un puro?
3. ¿Cuál es el nivel de consistencia aceptable para un puro?
4. ¿Cuál es el nivel óptimo de fluidez de aire en un puro?
5. ¿Cuál es el porcentaje de humedad óptimo para un puro?
6. ¿Cuál es la cantidad o porcentaje de puros defectuosos sacados del área de producción?
7. ¿Cuál es la causa más predominante de los puros defectuosos?
8. ¿Qué medidas toma la empresa para la corrección de los errores en las líneas de producción?

BLOQUE # 5

Productividad y calidad

1. ¿Existe cronograma de producción tanto a nivel diario, semanal y mensual con el cual se monitoree a la producción?
2. ¿Cómo se encuentra estructurado el plan de producción ¿
3. ¿Cómo se lleva a cabo los planes de producción?
4. ¿Cuenta la empresa con la suficiente cantidad de trabajadores ante un súbito incremento en la demanda?
5. ¿Se cuenta con la suficiente cantidad de materia prima procesada la empresa ante una eventual contingencia por el incremento de la demanda?
6. ¿Existe un control entre el tiempo operativo de la producción y productividad obtenida?
7. ¿Existe un control y registro diario de la producción para monitorear la productividad y cumplimiento de metas?



8. ¿Qué tipo de controles de calidad están instaurados sobre el proceso productivo?
9. ¿Qué control de calidad es el ayuda a detectar fallos en la producción?
10. ¿Considera necesario el fortalecimiento e implementación de nuevos sistemas de control de calidad dentro del área productiva, cuáles podrían ser?
 - 10.1. ¿Cuántos supervisores en total tiene la empresa?
11. ¿Cuál es la distribución de supervisores por área?
12. ¿Cuánto es la relación existente de supervisores por trabajadores?
13. ¿Cuenta la empresa con un personal con experiencia en el ramo del tabaco?



DIAGNÓSTICO OPERACIONES (PRODUCCIÓN)

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	ESCAZA	BAJA	REGULAR	ALTA	EFICIENTE
0	1	2	3	4	5

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que algún inciso no aplique marcar la casilla cero

BLOQUE # 1

Capacidad instalada

1. La empresa cuenta con la suficiente capacidad instalada para su actual demanda de puros

0	1	2	3	4	5

1.1 La empresa está trabajando al máximo de su capacidad instalada

0	1	2	3	4	5

2. Considera que la actual distribución de las instalaciones de la empresa es la más adecuada y eficiente para su correcta operacionalización

0	1	2	3	4	5

2.1 Considera que la empresa esta hace uso de manera eficiente de las instalaciones permitiéndole lograr obtener el mayor provecho de las mismas

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora el ritmo productivo de la empresa

0	1	2	3	4	5

3.1 El actual ritmo productivo de la empresa le permite cumplir con los pedidos en tiempo y forma

0	1	2	3	4	5

4. Cómo valora la aceptación en el mercado de los puros que elabora la empresa

0	1	2	3	4	5

4.1 Cuenta la empresa con el personal, herramientas y equipos para la elaboración de diferentes líneas de puros actualmente no producidas en la empresa y que también se demandan en el mercado

0	1	2	3	4	5



5. Considera que la empresa oferta la suficiente variedad de líneas de puro para el mercado

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora la eficiencia y calidad en la elaboración de la línea que más se produce en la empresa

0	1	2	3	4	5

6.1 Valore el grado de prioridad que la empresa da a la producción de la línea con más demanda

0	1	2	3	4	5

7. Considera que estas marcas han alcanzado prestigio y calidad internacional

0	1	2	3	4	5

8. Cómo valora los beneficios que obtiene la empresa al elaborar marcas exclusivas para determinados clientes

0	1	2	3	4	5

9. Considera que en la empresa se trabaja los suficientes días a la semana para cumplir con el plan de producción

0	1	2	3	4	5

10. Los beneficios que se obtienen por la elaboración de marcas exclusivas son considerables para seguir elaborando estas marcas

0	1	2	3	4	5

11. La cantidad de trabajadores en el área de producción son suficientes para cubrir con eficiencia las demandas de los pedidos

0	1	2	3	4	5

12. Cómo valora los rendimientos productivos por trabajador del área de producción

0	1	2	3	4	5

13. La operación de la planta está orientada a la maximización de:	0	1	2	3	4	5
1. Volúmenes de producción						
2. Altos estándares de calidad						
3. Producción al menor costo						

BLOQUE # 2

Suministro de materia prima

1.Considera que al área de producción recibe el suficiente abastecimiento en tiempo y forma cuando esta lo requiere

0	1	2	3	4	5



1.1 Cómo valora el método que se utiliza para el suministro de la materia prima

0	1	2	3	4	5

2. Las condiciones y procesamiento de las materias primas provistas al área de producción son adecuadas para el manejo y elaboración del puro

0	1	2	3	4	5

3. Las demandas de materia primas por parte del área de producción son ajustadas a las cantidades reales requeridas por el plan de producción

0	1	2	3	4	5

4. La frecuencia con la que se demanda las materias primas se realiza en función de garantizar el abastecimiento del área para la continua producción

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 3

Elaboración del producto

1. La cantidad de trabajadores que se emplea en el proceso de elaboración de un puro se ajusta de manera eficiente para esta labor

0	1	2	3	4	5

2. Considera que el tiempo dedicado a la elaboración de un puro se emplea de manera eficiente para alcanzar las metas productivas

0	1	2	3	4	5

3. El área de producción proporciona a los trabajadores del área productiva todas las materias primas requeridas para la correcta elaboración del puro

0	1	2	3	4	5

4. Cómo valora el estado de las materias primas provistas a los trabajadores, facilitan estas el trabajo de obrero de manera que contribuya a la eficiencia productiva de los mismos.

0	1	2	3	4	5

5. Las proporciones de materias primas utilizadas actualmente para la elaboración de un puro ayudan al uso eficiente de los recursos

0	1	2	3	4	5

6. El método empleado en la elaboración es el que más se adecua para las líneas de puros, de manera que contribuye a la eficiencia productiva de la empresa

0	1	2	3	4	5

7. La empresa proporciona a los trabajadores del área productiva todas herramientas propias y necesarias para la correcta elaboración del puro

0	1	2	3	4	5

7.1 El estado de las herramientas empleadas para el proceso productivo es óptimo para la eficiencia productiva

0	1	2	3	4	5



7.2 La empresa cuenta con el suficiente inventario de reposición de las herramientas utilizadas en la producción

0	1	2	3	4	5

8. La empresa cuenta con la suficiente cantidad de equipos y herramientas empleadas en el proceso de elaboración del puro

0	1	2	3	4	5

9. Existe un plan de mantenimiento y renovación de equipos y herramientas del área de producción, de manera que garantice y la continúa producción sin interrupciones.

0	1	2	3	4	5

10. La elaboración de los puros está orientada a :	0	1	2	3	4	5
1. La productividad						
2. La creación de valor						
3. La calidad						
4. El uso eficiente de los recursos						

BLOQUE # 4

Ficha técnica

1. La producción logra cumplir los estándares de medidas, peso, humedad , fluidez y consistencia de las diferentes líneas de puro producidas

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora la eficiencia de los estándares productivos de la empresa, se logran alcanzar en su totalidad los estándares de calidad propuestos

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora la eficiencia de los métodos utilizados para la detección de fallas y defectos en los puros

0	1	2	3	4	5

4. Valore el grado de alcance que han tenido las aplicación de medidas de corrección por parte de la empresa a las líneas productivas

0	1	2	3	4	5

5. Los estándares para la elaboración de los puros obedecen a políticas de:	0	1	2	3	4	5
1. Uso eficiente de las materias primas						
2. Elaboración de puros de buena calidad						
3. Altos niveles productivos						
4. Diferenciación en el mercado						



BLOQUE # 5

Productividad y calidad

1. Los registros del monitoreo de la producción le permite a la empresa saber el cualquier momento determinar la producción real y así como su comportamiento

0	1	2	3	4	5

2. Siempre la empresa logra cumplir las metas reflejadas en el plan de producción

0	1	2	3	4	5

2.1 Se respetan los lineamientos planteados en el plan de producción, es decir se lleva a cabo sin ninguna alteración una vez establecido

0	1	2	3	4	5

3. La estructura del plan de producción está ajustada acorde a los pedidos, de manera que contribuye a la eficiencia en la producción

0	1	2	3	4	5

3.1 Los planes de producción se diseñan de manera que resulte fácil su ejecución

0	1	2	3	4	5

4. La reserva de mano de obra con la que cuenta la empresa es suficiente para hacer frente ante una contingencia de incrementos en los pedidos

0	1	2	3	4	5

5. La cantidad de reserva de materia prima procesada en la empresa es suficiente para cubrir un aumento en la demanda de los pedidos

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora la eficiencia productiva obtenida a partir del tiempo invertido y los volúmenes de producción alcanzados

0	1	2	3	4	5

7. El registro, control, y monitoreo de la producción se realiza de manera que permita determinar la productividad y cumplimiento de metas en cualquier momento

0	1	2	3	4	5

8. Cómo valora la eficiencia de los controles de calidad en la identificación de productos defectuosos

0	1	2	3	4	5

9. La empresa cuenta con la suficiente cantidad de supervisores que garanticen el mantenimiento de los estándares de calidad en los puros

0	1	2	3	4	5



10. La distribución de personal de supervisión por cada área de producción son suficientes para una producción eficiente

0	1	2	3	4	5

11. El personal que labora en el área de producción cuenta con la suficiente experiencia y habilidades requeridas para las labores llevadas en la producción

0	1	2	3	4	5

12. La productividad se encuentra orientada :

1. La eficiencia productiva

2. Cumplimiento de metas

3. La calidad

0	1	2	3	4	5



**ENTREVISTA LOGÍSTICA EXTERNA
(PRODUCTO EN PROCESO)**

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

BLOQUE # 1

RECEPCIÒN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO

1. ¿Con cuántas instalaciones cuenta le empresa para la recepción de puros?
2. ¿Cuántos de estos almacenes hace uso la empresa?
- 3 ¿Cuánta es la capacidad de almacenaje que tiene cada una de estas instalaciones?
4. ¿Cuántos puros se almacenan en estas instalaciones?
5. ¿Cuentan con algún tipo de acondicionamiento especial para el almacenamiento del producto?
6. ¿Con qué frecuencia se ingresan productos a estos almacenes?
7. ¿Cuánto el tiempo aproximado de permanencia de los puros en estos almacenes?
8. ¿Cuál es la rotación de inventario en estos almacenes?
9. ¿Todas las líneas de puros terminados se almacenan en estas instalaciones?
10. ¿Cuenta la empresa con instalaciones opcionales para el almacenamiento de puros, en el caso de un incremento en la demanda de los pedidos o sobreproducción imprevista?



BLOQUE # 2

Logística, manejo y control de calidad.

1. ¿Cuántas personas laboran por almacén de puros?
2. ¿Qué actividades se realizan llevan a cabo en estos almacenes?
3. ¿Qué método de disposición se utiliza para el almacenamiento de los puros?
4. ¿Cómo se realiza el traslado de los puros terminados?
5. ¿Se cuenta con algún tipo de equipo especializado para el traslado y apilado de los puros?
6. ¿Qué tipo de medidas se toman para el almacenamiento y manejo de los puros?
7. ¿Lleva la empresa un control del registro de entradas y salidas de los puros en estos almacenes?
8. ¿Se lleva algún tipo de control de calidad interno para los puros en estos almacenes?
9. ¿Existe algún tipo de manejo especial para determinadas líneas de puros?
10. ¿Con que áreas de la empresa principalmente se coordina y trabaja directamente los almacenes de puros?
11. ¿Existe un plan de mantenimiento para estas instalaciones?
12. ¿Con qué frecuencia se les da mantenimiento a los equipos e instalaciones de estos almacenes?

Bloque # 3

Preparación y empaque

1. ¿Qué cantidad de puros se empaquen por día?
2. ¿Cómo está determinada la productividad en esta área?
3. ¿Cuántos trabajadores laboran en esta área?
4. ¿Cuánto es la productividad promedio por trabajador?
5. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en el área de empaque?



6. ¿Qué actividad se realiza mayormente?
7. Cuáles son los métodos de empaque utilizados por la empresa
8. ¿Cuál es el método de empaque comúnmente mayor utilizado?
9. ¿Existe algún tipo de empaque especial para determinadas líneas de puros?
10. ¿Cuáles son los tipos de empaques que utiliza la empresa para sus puros?
11. ¿Cuál de ellos es el más utilizado?
12. ¿Cuál es el motivo de su mayor demanda?
13. ¿Qué tipos de materiales se utilizan para el empaque del puro?
14. ¿El proceso de empaque se lleva a cabo de manera automatizada o manual?
15. ¿Cuenta la empresa con herramientas y equipos especializados para determinadas labores de empaque?
16. ¿Qué tipo de controles de calidad se llevan en esta área?
17. ¿Cuál es la incidencia o porcentaje de detección de puros fallados en esta área?
18. ¿Cuántos supervisores trabajan en esta área?
19. ¿Con qué áreas de la empresa se coordina principalmente el área de empaque?
20. ¿Las instalaciones de esta área cuentan con algún tipo de acondicionamiento especial para el manejo de los puros?



**DIAGNOSTICO LOGÍSTICA EXTERNA
(PRODUCTO EN PROCESO)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	ESCASA	BAJA	REGULAR	ALTA	EFICIENTE
0	1	2	3	4	5

**BLOQUE # 1
RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO
TERMINADO**

1. La empresa cuenta con la suficiente cantidad de instalaciones para el almacenamiento de puros terminados

0	1	2	3	4	5

2. Cree usted que la empresa está aprovechando todos los almacenes disponibles para el almacenamiento de los puros terminados

0	1	2	3	4	5

3. Considera que estos almacenes cuentan con la suficiente capacidad para almacenar toda la producción de puros de la empresa

0	1	2	3	4	5

4. La empresa está haciendo uso de estos almacenes en forma eficiente, de manera que le permita sacar el mayor provecho de los mismos

0	1	2	3	4	5

5. Considera usted que los almacenes cuentan con todos los acondicionamientos necesarios para el almacenamiento de los puros

0	1	2	3	4	5

- 5.1 Los almacenes funcionan de manera eficiente en la conservación de los puros

0	1	2	3	4	5

6. La frecuencia con la que ingresan los puros terminados a los almacenes es la más adecuada para este producto

0	1	2	3	4	5

7. Considera que los puros permanecen en los almacenes el tiempo adecuado para el cuidado y conservación de los mismos

0	1	2	3	4	5



8. Considera que la rotación de inventario de estos almacenes se realiza de manera eficiente y acorde a las necesidades del ritmo productivo

0	1	2	3	4	5

9. Todos los almacenes disponibles cuentan con las condiciones necesarias para almacenar cualquier línea de puro que se elabore

0	1	2	3	4	5

10. Los almacenes dentro del ámbito productivo son vistos desde :	0	1	2	3	4	5
1. Funcionalidad						
2. La eficiencia						
3. costos operacionales de los mismos						

BLOQUE # 2

Logística, manejo y control de calidad.

1. Considera que la empresa cuenta con el suficiente personal laborando en estos almacenes, de manera que la permita garantizar de manera eficiente el manejo y cuidado de los puros

0	1	2	3	4	5

2. Cree usted que los almacenes actualmente se llevan a cabo todas las actividades necesarias para la recepción manejo y cuidado de los puros

0	1	2	3	4	5

3. Considera que el método utilizado para almacenar los puros es el más adecuado tanto para el manejo y cuidado de los puros

0	1	2	3	4	5

4. El método utilizado para el traslado a de los puros terminados a los almacenes es el más adecuado y eficiente para este producto

0	1	2	3	4	5

5. La empresa cuenta con la suficiente cantidad de equipos necesarios para la adecuada movilización de los puros dentro de la planta

0	1	2	3	4	5

6. Cree usted que la empresa toma todas las medidas necesarias para el traslado, manejo y cuidado de los puros , de manera que garantice la calidad y preservación de los mismos

0	1	2	3	4	5

7. Los controles y registros de inventario en estos almacenes le permiten a la empresa determinar con facilidad y veracidad la existencias de puros dentro de los mismos a la hora que se requiera conocer

0	1	2	3	4	5

8. Los controles de calidad dentro de los almacenes logran detectar con eficiencia la presencia de puros defectuosos

0	1	2	3	4	5



9. Considera que las medidas en cuanto al manejo, traslado y cuidado de los puros se realizan de manera eficiente
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
10. Cómo valora la comunicación y coordinación del área de almacenes con el resto de las áreas, se realiza de una manera que contribuya a la eficiencia productiva
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
11. El mantenimiento de estas instalaciones se lleva a cabo en forma programada, de manera que no cause distorsiones en la productividad
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
12. La reparaciones y mantenimiento realizadas a las instalaciones se realizan de manera pertinente, de manera que logran dar soluciones inmediatas
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
- 12.1 Las reparaciones y mantenimiento realizadas a los almacenes se realizan con la frecuencia necesaria, de manera que garantice la disponibilidad y estado óptimo de los mismos en todo tiempo
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |

Bloque # 3

Preparación y empaque

1. La cantidad que se empaca de puros por día es suficiente y se ajusta al ritmo productivo de los pedidos
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
2. La determinación de la productividad del área de empaque se realiza de manera que ajusta adecuadamente tanto para la capacidad del área de empaque , así como para el plan productivo
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
3. El área de empaque cuenta con la suficiente personal para el cumplimiento de las ordenes productivas en tiempo y forma
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
4. Considera que la productividad promedio por trabajador del área de empaque están al nivel requerido para cumplir con las ordenes de empaques requeridas en tiempo y forma
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
5. Considera usted que actualmente en el área de empaque se realizan todas las actividades correspondientes y pertinentes al empaque del producto
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |
6. Cuenta la empresa con el suficiente personal especializado requerido por la actividad con mayor demanda en el empaque
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | |



7. Considera que los métodos de empaque que utiliza la empresa son los más adecuados para el transporte y resguardo del producto

0	1	2	3	4	5

8. El método de empaque mayor utilizado, es el más demandado por los clientes

0	1	2	3	4	5

9. Los métodos de empaque utilizados por la empresa se adecuan a las necesidades y exigencias de los clientes

0	1	2	3	4	5

10. Los tipos de empaque utilizados por la empresa se adecuan a las necesidades y preferencias de los clientes

0	1	2	3	4	5

10.1 Considera que los materiales utilizados para la fabricación de los empaques son los más amigables con el medio ambiente, de manera que contribuyen al uso racional y preservación de los recursos naturales

0	1	2	3	4	5

11. La empresa siempre cuenta con la suficiente stock de inventario de empaque disponibles para las líneas de puros que más se demandan

0	1	2	3	4	5

12. Los motivos de mayor demanda de un empaque determinado para los puros se deben más a las siguientes razones	0	1	2	3	4	5
1. La vistosidad						
2. La funcionalidad						
3. Por su costo						

13. Los materiales utilizados para el empaque son los más adecuados tanto para su manipulación , así como para el empaque de los mismos puros

0	1	2	3	4	5

14. El proceso de empaque que utiliza actualmente la empresa se ajusta a los requerimientos que se demandan en los pedidos para su cumplimiento en tiempo y forma

0	1	2	3	4	5

15. Los equipos y herramientas disponibles en área de empaque contribuyen en la facilitar y mejorar la eficiencia de las distintas labores para el empaque

0	1	2	3	4	5

15.1 El área de empaque cuenta con la suficiente cantidad de equipos y herramientas para las labores de empaque

0	1	2	3	4	5



16. Cómo valora la eficiencia en el desempeño de los controles de calidad para la detección de puros defectuosos en el área de empaque

0	1	2	3	4	5

17. La cantidad de puros fallados detectados en el área de empaque se encuentran en los niveles normalmente aceptados en relación a la producción y los distintos controles de calidad por los que pasan los puros

0	1	2	3	4	5

18. Considera usted que el área de empaque cuenta con la suficiente cantidad de supervisores para garantizar el correcto desempeño de las labores y a su vez la calidad del bien final

0	1	2	3	4	5

18.1 Cómo valora el grado de eficiencia de los supervisores en el desempeño de sus labores

0	1	2	3	4	5

19. Cómo valora la relaciones de comunicación y coordinación del área del empaque con el resto de las áreas con las que trabaja directamente

0	1	2	3	4	5

20. El área de empaque cuenta con todas las condiciones y equipamiento necesario para el correcto manejo de los puros y un eficiente desempeño de las labores

0	1	2	3	4	5



**ENTREVISTA LOGÍSTICA EXTERNA
(NEVERA, EMBARQUE, EXPORTACIÓN)**

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

BLOQUE # 1

EXPORTACIÓN

1. ¿Cuánto es el promedio de pedidos que se exporta por año?
2. ¿Cuál es el promedio de puros exportados anualmente?
3. ¿Qué línea de puro se exporta más?
4. ¿Cuáles son los destinos de exportación?
5. ¿Cuál es el destino de mayor exportación?
6. ¿En qué periodos del año se realizan mayores exportaciones?

BLOQUE # 2

EMBALAJE Y EMBAQUE

1. ¿Qué métodos se utilizan para el embalaje de las cajas de puros?
2. ¿Qué materiales se utilizan para el embalaje final de los puros?
3. ¿Qué herramientas y equipos especializados se utilizan para el embalaje?
4. ¿Qué medidas de pre-embarque se les realiza los pedidos antes de su exportación?
5. ¿Cuántas personas laboran en el proceso de embalaje y preparación de los embarques?
6. ¿Qué medidas y controles de calidad se implementan en el proceso de embalaje y preparación de los bultos?



BLOQUE # 3

LOGISTICA

1. ¿Qué tipos de exportaciones realiza la empresa?
2. ¿Qué medidas de seguridad se implementan en el proceso de embalaje y preparación de los bultos?
3. ¿Qué medidas de seguimiento y resguardo de las mercancías en tránsito implementa la empresa para el transporte de los puros?
4. ¿Qué medios de transporte se utilizan para la exportación de los puros?
5. ¿La empresa contrata algún servicio de seguro para el resguardo de las mercancías?



**DIAGNOSTICO LOGÍSTICA EXTERNA
(NEVERA, EMBARQUE, NVENTARIO)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de eficiencia que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

Nula	Escasa	Baja	Regular	Alta	Eficiente
0	1	2	3	4	5

**BLOQUE # 1
EXPORTACIÓN**

1. Cómo valora la afluencia de pedidos con relación a la capacidad productiva de la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Con la cantidad de puros exportados anualmente la empresa está haciendo un uso eficiente de los factores productivos

0	1	2	3	4	5

3. Las exportaciones de puros están en función de:	0	1	2	3	4	5
1. Renovación de inventario de clientes						
2. Aceptación de mercado						
3. Logística de exportación de la empresa						
4. Costos de exportación						

4. Cómo valora el alcance que ha tenido la empresa en los mercados internacionales

0	1	2	3	4	5

5. Cómo valora el grado de prioridad que muestra la empresa hacia sus socios comerciales más fuertes

0	1	2	3	4	5

6. Considera usted que la empresa cuenta con toda la capacidad productiva y logística para hacer frente a temporadas con mayor demanda de manera eficiente

0	1	2	3	4	5

**BLOQUE # 2
EMBALAJE Y EMBAQUE**

1. Cómo valora la eficiencia de los métodos utilizados para el embalaje y preparación de los pedidos

0	1	2	3	4	5



2. Considera usted que los materiales utilizados para el embalaje del producto son los más adecuados para el resguardo y preservación de los puros

0	1	2	3	4	5

3. La empresa provee y facilita las herramientas necesarias para el embalaje de los pedidos

0	1	2	3	4	5

4. Considera que la empresa toma las medidas necesarias para la correcta preparación de los embarques

0	1	2	3	4	5

5. La cantidad de personas que labora en el área de embalaje realizan de manera eficiente las actividades de embalaje y preparación de los pedidos

0	1	2	3	4	5

6. Considera usted que las medidas y controles de calidad implementadas al proceso de embalaje y preparación de los pedidos contribuyen a la eficiencia productiva

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 3
LOGISTICA

1. La modalidades de exportaciones realizadas por la empresa se deben a razones de :	0	1	2	3	4	5
1. Definidas por los clientes						
2. Definida por la empresa						
3. Motivos de costos						
4. Procesos de trámites						

2. Cómo valora la eficiencia en los procesos de seguridad, preparación y embalaje de los bultos

0	1	2	3	4	5

2.1 El proceso de preparación y embalaje de los bultos implementa las medidas necesarias para garantizar la eficiencia del proceso

0	1	2	3	4	5

3. Las medidas para el resguardo y seguimiento de las mercancías en tránsito utilizadas por la empresa, proporcionan y garantizan la información del movimiento y arribo de las mercancías a su destino

0	1	2	3	4	5



4. Los medios utilizados para el transporte de las mercancías obedece a:	0	1	2	3	4	5
1. Petición de los clientes						
2. Más adecuado para las mercancías						
3. Motivos de costos						
4. Tiempo de arribo de las mercancías						

5. La contratación de seguros de mercancía se debe a :	0	1	2	3	4	5
1. Petición de los clientes						
2. Obligatorio						
3. Opcional						



**ENTREVISTA DE MARKETING Y VENTAS
VENTAS**

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

BLOQUE # 1

COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Cuál es el principal mercado donde se comercializan los puros?
2. ¿Se destina algún porcentaje de la producción para el comercio nacional?
3. ¿Cuáles son los principales mercados destino donde se comercializan los puros elaborados por la empresa?
4. ¿Cuál es el principal destino de comercialización?
5. ¿Cuáles son los principales canales de comercialización utilizados por la empresa?

BLOQUE # 2

MARKETING

1. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para la publicidad de sus puros?
2. ¿La empresa cuenta con una cartera de clientes establecida?
3. ¿La empresa lleva a cabo estudio de mercadeo para su inclusión a nuevos mercados?
4. ¿Qué tipo de medidas adopta la empresa para mantener la fidelidad de los clientes?
5. ¿Qué tipo de promociones implementa la empresa para la captación de nuevos clientes?
6. ¿La empresa realiza algún tipo de estudio de mercado para conocer el nivel de aceptación de sus puros en el mercado, así como la opinión de los consumidores?
7. ¿Se realiza algún tipo de seguimiento a los clientes de la empresa?



BLOQUE # 3

CLIENTES

1. ¿Cuántos clientes aproximadamente tiene la empresa?
2. ¿Cuál es la antigüedad de los clientes?
3. ¿Qué tipo de clientes demandan los puros de la empresa?
4. ¿Cuál es afluencia promedio de pedidos por año de los clientes?
5. ¿Conoce personalmente la empresa a sus clientes?
6. ¿La empresa se mantiene en constante comunicación con sus clientes?

BLOQUE # 4

VENTAS

1. ¿Cuáles son los tipos de ventas que realiza la empresa?
2. ¿Cuáles son las modalidades de plazos de entrega que realiza la empresa?
3. ¿Qué modalidades de pago ofrece la empresa a sus clientes?
4. ¿Qué modalidad de pago es la más utilizada por la empresa?
5. ¿Qué porcentajes de las ventas son de contado?
6. ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?
7. ¿Cuál es el aproximado de ventas anuales?
8. ¿Existe algún plan de metas de ventas?
9. ¿Cómo está establecido el plan de metas de venta?



**DIAGNOSTICO DE MARKETING Y VENTAS
(VENTAS)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	ESCAZA	BAJA	REGULAR	ALTA	EFICIENTE
0	1	2	3	4	5

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que algún inciso no aplique marcar la casilla cero

BLOQUE # 1

COMERCIALIZACIÓN

1. La empresa está colocando sus productos en los mercados con mayor aceptación

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora la saturación del mercado de los puros

0	1	2	3	4	5

3. Valore el alcance que tenido la empresa hacia los mercados con demanda de puros

0	1	2	3	4	5

4. Considera que la empresa está haciendo uso de los canales de comercialización más adecuados para los puros

0	1	2	3	4	5

4.1 Cómo valora la eficiencia que tiene los canales para la comercialización de los puros

0	1	2	3	4	5

5. La comercialización de los puros está focalizada a :	0	1	2	3	4	5
1. Mercado nacional						
2. Mercado internacional						
3. Satisfacer la demanda de mercado						
4. La apertura hacia nuevos mercados						

BLOQUE # 2



MARKETING

1. Los medios para utilizados por la empresa para la promoción y publicidad de los puros han contribuido al incremento de las ventas

0	1	2	3	4	5

2. La empresa cuenta con la cantidad suficiente de clientes para garantizar por todo el año la continua operación

0	1	2	3	4	5

3. Los estudios para la inclusión hacia nuevos mercados toman en cuenta todos los aspectos de viabilidad y se adaptan a las capacidades de cobertura y competitividad de la empresa

0	1	2	3	4	5

4. El trato de la empresa hacia sus clientes le permite mantener la fidelidad de los mismos

0	1	2	3	4	5

5. La preferencia de nuestros productos se debe a:

1. La atención dedicada a los clientes

2. La innovación de nuestros productos

3. La competitividad en los precios

4. El alcance de los mercados

0	1	2	3	4	5

6. Las promociones en los productos han sido factor clave en la captación de nuevos clientes

0	1	2	3	4	5

7. Los estudios de opinión y aceptación del producto generan resultados positivos para la empresa

0	1	2	3	4	5

8. El seguimiento de los clientes, ha sido factor clave en su fidelidad con la empresa

0	1	2	3	4	5



9. Valore del 0 al 5 la importancia que la empresa da a la inversión en comunicación promocional en las siguientes acciones:	0	1	2	3	4	5
1. Fuerzas de ventas (Llamadas directa con clientes)						
2. Catálogos						
3. Ferias						
4. Publicidad en medios (Revistas, periódicos, radios, TV)						
5. Mercadeo						
6. Publicidad directa						
7. Página Web						

BLOQUE # 3

CLIENTES

	0	1	2	3	4	5
1. La empresa cuenta con la capacidad instalada para cubrir todos los pedidos de los clientes en tiempo y forma						

2. La antigüedad de los clientes se debe a:	0	1	2	3	4	5
1. La atención brindada por la empresa						
2. La calidad de los puros						
3. La diferenciación del producto						
4. Los precios de los puros						

3. Los tipos de clientes con los que trabaja la empresa obedece a :	0	1	2	3	4	5
1. Capacidad de abastecimiento						
2. Variedad de puros						
3. Pedidos exclusivos						
4. Precios de los puros						

	0	1	2	3	4	5
4. La afluencia de los pedidos le permite a la empresa cumplir con las metas y equilibrios productivos						



5. Cómo valora las relaciones de comunicación de la empresa con sus clientes	0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 4

VENTAS

1. Cómo valora las modalidades de ventas utilizadas por la empresa para la venta de sus puros	0	1	2	3	4	5

2. Considera que los plazos de entrega empleados por la empresa se ajustan a las necesidades de los clientes, permitiéndoles cumplir en tiempo y forma se cual sea su demanda	0	1	2	3	4	5

3. Considera que la empresa ofrece amplia flexibilidad en los pagos de los pedidos	0	1	2	3	4	5

4. Cómo valora la eficiencia de las modalidades de pago ofrecida por la empresa para la recuperación y realización de la inversión	0	1	2	3	4	5

5. Considera que la flexibilidad en los pagos no es fundamental para la recapitalización de la empresa	0	1	2	3	4	5

6. Considera que las metas de ventas establecidas se cumplen en su totalidad	0	1	2	3	4	5

7. Considera que las metas de ventas se planifican en función a la cartera de clientes y capacidad productiva de la empresa	0	1	2	3	4	5

8. Las ventas están focalizadas en función de:	0	1	2	3	4	5
1. Metas						
2. Recapitalización						
3. Expansión del mercado						



ANEXO 2.1

ENTREVISTAS Y DIAGNÓSTICOS DE ACTIVIDADES DE APOYO



**ENTREVISTA DE INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
(GERENCIA ADMINISTRATIVA)**

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuántos años lleva operando la empresa desde su establecimiento? _____
2. N° Total de trabajadores en toda la empresa _____
N° de trabajadores eventuales dentro de la empresa _____

BLOQUE # 1

Criterios de Liderazgo

Enfoque liderazgo

1. ¿Tiene la empresa definida por escrito su misión y visión?
2. ¿En qué se centra la Misión y Visión de la empresa?
3. ¿Existe un esquema de valores definido y documentado que sirva de guía para las relaciones de empresa con los clientes, proveedores, empleados, instituciones públicas y la sociedad?

Despliegue de liderazgo

4. ¿Se realizan reuniones periódicas, asambleas dentro de la empresa para la comunicación de estos valores?
5. ¿La página Web de la empresa cuenta con un apartado exclusivo para la presentación de la Misión y Visión?

Control de liderazgo

6. ¿Los directivos participan de manera activa en la defensa y transmisión de estos valores frente a presiones internas y externas, y recurren a ellos al momento de tomar decisiones que afecten a la empresa?



7. ¿Qué grado de importancia se le dan a las Tecnologías de la información en la empresa, como herramienta para dar a conocer la Misión, Visión y valores dentro de la propia empresa y hacia al exterior?

BLOQUE # 2

Estrategia y Planificación

1. ¿Qué indicadores se analizan para la definición de los objetivos y estrategias?
2. ¿La empresa cuenta con documentos formales de planes estratégicos, planes de Marketing anuales, planes de ventas y presupuestos anuales?
3. ¿Se recurre periódicamente a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector del Tabaco?
4. ¿Se lleva a cabo estudios de mercado con el personal de ventas de manera continua?
5. ¿Qué elementos se consideran para el análisis del entorno competitivo?
6. Con respecto al conocimiento de la competencia: ¿De dónde proviene la información para este estudio?
7. ¿En el proceso de planificación, se hacen análisis periódico de la empresa, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas y necesidades de formación?
8. ¿Para la definición de los objetivos se utiliza la información recabada en los análisis anteriores, puntos fuertes o áreas de mejora de la empresa?
9. ¿Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y el posicionamiento de cómo se quiere que el clientes los veas?
10. ¿Cuáles son los elementos que ustedes consideran para la mejora de la ventaja competitiva o factores de éxito de su empresa?
11. ¿Qué importancia da a las Tecnologías de información (TI) como herramientas facilitadoras en la elaboración de estrategias de la empresa?

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las

12. ¿Se elaboran por escrito planes de acción que reflejen las estrategias al resto de la empresa?
13. ¿Se distribuyen copias a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los planes de acción, y estos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes?



CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En la relación con los mecanismos de revisión de que hace uso la empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción

14. ¿Cuántas veces al año se realizan el monitoreo para el cumplimiento de la planificación de marketing y ventas, y los planes estratégicos?
15. ¿Quiénes participan en la revisión de la planificación?
16. ¿Se contrata un consultor externo en la planificación y toma decisiones estratégicas en la empresa?

BLOQUE # 3

CALIDAD DEL MODELO EMPRESARIAL

1. ¿Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo con una especificación clara de requisitos de formación y experiencias?
2. ¿Se realizan talleres de formación del personal?
3. ¿Se organizan reuniones periódicas con los responsables de todas las áreas de la empresa?

4. Indique cuál es la formación de los responsables de áreas de la empresa	N° de personas
• Titulados Superiores o licenciados	
• Titulados Medios o diplomados	
• Formación Profesional o bachiller	
• Estudios Primarios	
Otras (especificar):	

SECCIÓN # 4

BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTION DEL PERSONAL DEL MODELO

GESTIÓN DEL PERSONAL

1. ¿La empresa elabora un Plan de Formación Anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios?
2. ¿El departamento de recursos humanos diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para las nuevas incorporaciones?
3. ¿Qué estímulos ofrece la empresa al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de los parámetros acordados?



4. ¿A demás del salario de convenio, qué otros sistemas de remuneración adicional utiliza la empresa con los empleados?

RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

5. ¿Se realizan periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales?

6. ¿Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en las últimas actividades laborales?

BLOQUE # 5

SISTEMA DE CÁLIDAD Y PROCESOS DEL MODELO

ENFOQUE HACIA LA CÁLIDAD TOTAL

1. ¿Cuantos procesos estratégicos claves y de soporte para el desarrollo de las actividades tiene la empresa?

2. ¿Existe un sistema de indicadores que controlen los procesos de las actividades de la empresa?

3. ¿Además de los responsables de áreas que otros agentes externos de la empresa participan?

4. ¿En que se basan para la innovación y mejora de los productos?

5. ¿Qué medidas se toman ante la elevada competitividad en el sector tabaco?

6. ¿Qué cambios tecnológicos y organizativos se realizan en la empresa para responder a las nuevas exigencias de los clientes?

7. ¿Cómo es el sistema de gestión de calidad?

BLOQUE # 6

COSTOS

1. ¿Cómo se registran las cuentas?

2. ¿Quién lleva estos registros?

3. ¿Qué tipo de registros lleva?

4. ¿Utiliza regularmente indicadores financieros? ¿Cuáles?

5. ¿Qué aporta esta información para la toma de decisiones?



6. ¿Cómo determina si una salida de dinero representa un costo o un gasto para la empresa?
7. ¿Se generan informes? ¿Cada cuánto tiempo?
8. ¿Se lleva un control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades?
9. ¿Cuáles son los principales costos de la empresa?
10. ¿Qué factores componen los costos fijos y variables de su empresa?
11. ¿Cómo se hace la planificación tributaria para el pago de impuestos?
12. ¿Qué control lleva sobre las declaraciones tributarias de la empresa?
13. ¿Cómo verifica si se encuentra al día en el pago de sus obligaciones tributarias?

SECCIÓN # 7

Competencia

1. ¿Quiénes son sus principales competidores?
2. ¿Se comparan permanentemente los precios de sus productos con los de su competencia?
3. ¿Cómo se fijan los precios respecto de las empresas que tienen mayores ventas?
4. ¿Cuál es la principal diferencia entre sus productos y los de su competencia?
5. ¿Este se ha mantenido en el tiempo o se realizan mejoras constantemente?
6. ¿Cuáles son los atributos de sus productos que más valoran sus clientes?
7. ¿Cómo averigua las necesidades de sus clientes y qué uso le da a esa información?



**DIAGNOSTICO INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
(GERENCIA ADMINISTRATIVA)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5 con respecto a eficiencia.

NULA	Escasa	Baja	Regular	Alta	Eficiente
0	1	2	3	4	5

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que algún inciso no aplique marcar la casilla cero

**BLOQUE # 1
Criterios de Liderazgo**

Enfoque liderazgo

1. Valore el contenido de la Misión y la Visión que tiene la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Cuanta importancia se le da a satisfacción de los clientes en la Misión y Visión de la empresa

0	1	2	3	4	5

3. Indique el grado de importancia que se refleja en el esquema de valores de la empresa con respecto a los clientes, proveedores, empleados, instituciones públicas y la sociedad

0	1	2	3	4	5

4. Indique el grado de importancia de la empresa para la comunicación de sus valores

0	1	2	3	4	5

Control de liderazgo

5. Indique el grado de participación de los directivos de la empresa para la transmisión los valores frente a presiones internas y externas.

0	1	2	3	4	5

6. Valore el grado de importancia que se le dan a las tecnologías de la información en la empresa, como herramienta para dar a conocer la Misión, Visión y valores dentro de la propia empresa y hacia al exterior.

0	1	2	3	4	5



BLOQUE # 2

Estrategia y Planificación

1. Indique el grado de utilidad que se le da al análisis indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnológicas, para la definición de los objetivos y estrategias

0	1	2	3	4	5

2. Valore el grado de eficiencia de los planes estratégicos, planes de presupuesto, planes de marketing y ventas de la empresa

0	1	2	3	4	5

3. Cuál es la valoración de los estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector tabaco.

0	1	2	3	4	5

4. Valore los estudios de mercado que realiza el personal de ventas de la empresa

0	1	2	3	4	5

5. Valore la importancia que da la empresa al análisis del entorno competitivo de: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.

0	1	2	3	4	5

6. Indique el grado de conocimiento de la empresa con respecto a la competencia

0	1	2	3	4	5

7. Valore el uso de recursos en el proceso de planificación de la empresa

0	1	2	3	4	5

8. Valore el uso de información para la definición de objetivos

0	1	2	3	4	5

8.1. Valore cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de la empresa:	0	1	2	3	4	5
1. Se marcamos objetivos de venta						
2. Se marcan objetivos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores						
3. Se marcan en función de la cuota de mercado que se quiere conseguir						
4. Se marcan en función del crecimiento previsto por un plan estratégico						

9. Cuál es el grado de conocimiento de las ventajas competitivas y el posicionamiento que tiene la empresa

0	1	2	3	4	5



10. Valores que mejor describa la ventaja competitiva o factores de éxito de la empresa	0	1	2	3	4	5
1. Capacidad tecnológica y mejores costos						
2. La calidad de procesos de fabricación o de prestación del servicio						
3. El precio						
4. La rapidez en los plazos de entrega						
5. Imagen de empresa seria en nuestros clientes						
6. La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios						
7. Flexibilidad para desarrollar nuestros productos y/o servicios (capacidad de innovación).						
8. Diseño más innovador que los competidores						
9. Capacidad de adquirir nuevos clientes						
10. Imagen de marca de nuestros productos y servicios						
11. El trato personalizado de la Fuerza de venta al cliente						
12. Servicio postventa y atención al cliente						
13. La seriedad en los plazos de entrega						
14. El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes						
15. Resolver con diligencia las demandas de todos tipos de nuestros clientes, productos / servicios especiales						

11. Valore el grado de importancia que se le da a las tecnologías de información (TI) como herramientas facilitadoras en la elaboración de estrategias de su organización

0	1	2	3	4	5

12.Cuál es la importancia que da la empresa a los planes de acción que despliegan las estrategias al resto de la empresa.

0	1	2	3	4	5

13. Cómo valora el grado de responsabilidad del personal encargado de explicar esta información a los demás participantes

0	1	2	3	4	5

CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En la relación con los mecanismos de revisión de que hace uso la empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción

14. La revisión de la planificación de marketing y ventas, y los planes estratégicos se dan de forma consecutiva

0	1	2	3	4	5

15. Para la revisión de la planificación qué tan importante es la participación los directivos y mandos intermedios de la empresa

0	1	2	3	4	5



16. Indique el grado de eficiencia de la planificación y toma de decisiones al contratarse un consultor externo

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 3

CALIDAD DEL MODELO EMPRESARIAL

1. Qué tan eficiente es el personal con el que se cuenta en el área administrativa

0	1	2	3	4	5

2. Valore la calidad de los talleres que se realizan para la formación del personal

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora la organización actual de la empresa

0	1	2	3	4	5

4. Indique el grado formación académica de los responsables de áreas de la empresa

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 4

BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTION DEL PERSONAL DEL MODELO

GESTIÓN DEL PERSONAL

1. Cómo valora el plan de Formación Anual de la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de eficiencia del plan de desarrollo que realiza el departamento de recursos humanos.

0	1	2	3	4	5

3. Valore el grado de aceptación de los estímulos al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de los parámetros acordados.

0	1	2	3	4	5

4. Qué tanto utiliza la empresa sistemas de remuneración adicional

0	1	2	3	4	5



5. Evalúe la utilidad de las Tecnologías de información en la empresa para:	0	1	2	3	4	5
1. Actividades de formación desarrolladas en su empresa (tele formación, aprendizaje en internet, soporte multimedia para video conferencia).						
2. Gestión de recursos humanos (RRHH).						
3. Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.						
4. Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.						
5. Hacemos uso de internet/intranet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.						

5. Cuál es el grado de utilidad que se le da a las encuestas que realiza la empresa a su personal administrativo

0	1	2	3	4	5

6. Qué tan significativa ha sido la evolución de las actividades laborales

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 5
BLOQUE PARA EL SISTEMA DE CÁLIDAD Y PROCESOS DEL MODELO ENFOQUE HACIA LA CÁLIDAD

1. Cómo valora los procesos estratégicos claves y de soporte para el desarrollo de las actividades de la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de fiabilidad del sistema de indicadores que posee la empresa

0	1	2	3	4	5

3. Qué importancia da la empresa al uso de consultores externos

0	1	2	3	4	5

4. Valore el grado de innovación y mejora del producto

0	1	2	3	4	5

5. Cómo ha sido la efectividad de las medidas que ha tomado la empresa dada la elevada competitividad en el sector tabaco.

0	1	2	3	4	5



6 Valore la continuidad de cambios tecnológicos y organizativos en la empresa, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de los clientes.	0	1	2	3	4	5

DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7. Respeto a la gestión de sus procesos y procedimientos, valore:	0	1	2	3	4	5
1. Se documenta formalmente procesos						
2. Se asigna responsables de procesos						
3. Se documenta formalmente procedimientos						
4. Se asigna responsables de procedimientos						
5. Se documentan instrucciones técnicas de puestos de trabajo						
6. Se mantiene registros electrónicos generados por los proyectos y/o procedimiento						
7. Se distribuye periódicamente entre los departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen						
8. Se realizan auditorías internas periódicamente						
9. Cuando se detecta un problema se documentan acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o procedimiento.						

**BLOQUE # 6
COSTOS**

1. Qué tan confiable es el registro de las cuentas	0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de eficiencia del personal encargado del registro de cuentas	0	1	2	3	4	5

3. Valore el tipo de registro que utiliza la empresa con respecto a su utilidad	0	1	2	3	4	5

4. Indique el grado de utilización de los indicadores financieros	0	1	2	3	4	5



5. Cuál es el grado de importancia de la información contable para la toma de decisiones

0	1	2	3	4	5

6. Cuál es el grado de determinación de costos o gastos

0	1	2	3	4	5

7. Valore la calidad de los informes contables

0	1	2	3	4	5

8. Qué tanto control se posee sobre los costos para realizar análisis

0	1	2	3	4	5

9. Indique el grado de importancia de los principales costos de la empresa

0	1	2	3	4	5

10. Cuál es el grado de estabilidad de los costos fijos y variables

0	1	2	3	4	5

11. Valore el cumplimiento de pagos de la planificación tributaria

0	1	2	3	4	5

12. Valore el control que se lleva sobre las declaraciones tributarias, con respecto a su cumplimiento

0	1	2	3	4	5

13. Indique el grado de importancia que da la empresa al pago de sus obligaciones tributarias

0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 7
Competencia

1. Cuál es el grado de competitividad de la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Qué importancia se le da a los precios de la competencia

0	1	2	3	4	5

3. Al fijar precios qué importancia se da a las empresas que tienen mayores ventas

0	1	2	3	4	5



4. Cómo valora la diferenciación de su producto y el de la competencia

0	1	2	3	4	5

5. Valore las mejoras realizadas a su producto con respecto a competitividad

0	1	2	3	4	5

6. Cuál es el grado de buena valoración de los clientes hacia su producto

0	1	2	3	4	5

7. Indique el grado de interés de la empresa con respecto a las necesidades de los clientes de consumir su producto

0	1	2	3	4	5



ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

BLOQUE # 1

RECURSO HUMANO PRODUCTIVO

1. ¿Cuánto es el total de trabajadores que laboran en el área de producción?
2. ¿Qué porcentaje de los trabajadores del área productiva son trabajadores permanentes?
3. ¿Qué porcentaje de los trabajadores del área productiva son trabajadores externos?
4. ¿Cuál es la antigüedad promedio de los trabajadores?
5. ¿Cuál es el nivel medio de instrucción que poseen los trabajadores?
6. ¿Cuáles son los tipos de actividades que realizan los trabajadores del área productiva?
7. ¿Cómo está determinada la productividad de los trabajadores?
8. ¿Poseen los trabajadores la experiencia y versatilidad para desenvolverse en las diferentes actividades productivas?
9. ¿Cuáles son los requisitos mínimos exigidos por la empresa para la contratación de trabajadores para el área productiva?
10. ¿Cuánto es el promedio anual de las nuevas contrataciones de trabajadores para el área productiva?
11. ¿Cuántas personas desempeñan mandos directivos en el área productiva?
12. ¿Las personas con mandos directivos cuentan con personal de asistencia y apoyo?
13. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para los diferentes cargos que hay en la empresa?



14. ¿Se llevan a cabo dentro de la empresa capacitaciones del personal productivo para mejorar la eficiencia productiva?
15. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones del personal productivo?
16. ¿Qué tipos incentivos utiliza la empresa para mejorar la eficiencia productiva?
17. ¿Existe sindicato de trabajadores dentro de la empresa?

BLOQUE # 2

RECURSOS HUMANO ADMINISTRATIVO

1. ¿Cuánto el total de trabajadores del personal administrativo?
2. ¿Cuánto son trabajadores son permanentes?
3. ¿Contrata la empresa servicios profesionales externos?
4. ¿Cuál es la antigüedad promedio de los trabajadores del personal administrativo?
5. ¿Cuáles son los niveles de instrucción académica del personal administrativo?
6. ¿Qué tipo de procesos se realizan en el departamento administrativo?
7. ¿Cómo está determinada la productividad del personal administrativo?
8. ¿Cuenta la empresa con el suficiente personal interdisciplinario requerido para las diferentes labores administrativas?
9. ¿Cuáles son los criterios mínimos que toma en consideración la empresa para la contratación del personal administrativo?
10. ¿Cuántas personas desempeñan cargos de dirección en el departamento administrativo?
11. ¿Los cargos de dirección cuentan con autonomía necesaria para la toma de decisiones?
12. ¿Los cargos directivos cuentan con personal de apoyo y asistencia?
13. ¿Promueve la empresa la promoción de trabajadores internos para la ocupación de vacantes disponibles?
14. ¿Se realizan estudios para determinar las necesidades y viabilidad de aperturas de nuevas vacantes en la empresa?



15. ¿Qué medidas se implementan para el desarrollo del capital humano de la empresa?
16. ¿Se realizan reuniones periódicas para conocer cuáles son las necesidades del departamento administrativo?
17. ¿Se realizan reuniones periódicas para conocer cuáles son las necesidades e inquietudes del personal administrativo?
18. ¿Qué tipo de participación tiene el personal administrativo en las decisiones pertinentes al departamento administrativo?
19. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones del personal administrativo de la empresa?

BLOQUE # 3

HIGIENE Y SEGURIDAD

1. ¿Las instalaciones de la empresa cuentan con sus respectivas señalizaciones de información, dirección, advertencias y rutas de evacuación?
2. ¿Existen un diagrama de la distribución y estructuración de la planta?
3. ¿La empresa cuenta con sistema de cámaras para la vigilancia y monitoreo?
4. ¿La empresa cuenta con un sistema de alarma contra incendios?
5. ¿La empresa cuenta con personal de seguridad?
6. ¿Existen brigadas o comité anti desastres dentro de la empresa?
7. ¿Existen áreas delimitadas para carga y descarga de mercancías?
8. ¿Las áreas destinadas al parqueo, carga y descarga cuentan con las condiciones y señalizaciones apropiadas?
9. ¿Las instalaciones de la planta cuenta con sistemas de climatización?
10. ¿Las instalaciones e infraestructura de la empresa cuentan con acondicionamiento especial para personas con discapacidades?
11. ¿Cuenta la empresa con botiquines para primeros auxilios?
12. ¿Existe personal capacitado para brindar primeros auxilios?
13. ¿Las instalaciones de la empresa cuenta con extintores?
14. ¿Con regularidad se les practica mantenimiento y relleno de los extintores?



ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL (RECURSOS HUMANOS)

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	Escasa	Baja	Regular	Alta	Eficiente
0	1	2	3	4	5

**BLOQUE # 1
RECURSO HUMANO PRODUCTIVO**

1. Considera que la empresa cuenta con la cantidad suficiente de capital humano productivo para lograr la eficiencia productiva

0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de viabilidad y de rentabilidad para la empresa al contratar trabajadores permanentes

0	1	2	3	4	5

3. Indique el grado factibilidad para la empresa al contratar trabajadores externos o temporales

0	1	2	3	4	5

4. Considera usted que la antigüedad de los trabajadores está relacionada con la satisfacción de los trabajadores por los beneficios que obtienen al laborar para la empresa

0	1	2	3	4	5

4.1 Indique el grado de disponibilidad de trabajadores con los que cuenta la empresa ante los cambios en las jornadas laborales cuando la empresa lo requiera

0	1	2	3	4	5

5. Considera que el nivel de instrucción académica de los trabajadores del área de producción es suficiente para el desempeño de las actividades de manera eficiente.

0	1	2	3	4	5

6. La empresa cuenta con el personal necesario para llevar a cabo las diferentes actividades del área productiva

0	1	2	3	4	5

7. La actual metodología utilizada por la empresa para determinar la productividad de los trabajadores del área de producción es la más viable y ajustada a las necesidades de la empresa

0	1	2	3	4	5

8. Indique el grado de experiencia y competencia de los trabajadores del área productiva de la empresa

0	1	2	3	4	5



9. Cree usted que la empresa demanda todos los requisitos necesarios para la contratación de trabajadores para el área de producción

0	1	2	3	4	5

10. Las nuevas contrataciones se efectúan acorde a las necesidades productivas de la empresa

0	1	2	3	4	5

10.1 Indique el grado de permanencia laboral que muestran los trabajadores al laborar para la empresa

0	1	2	3	4	5

11. Cómo valora el desempeño de los mandos directivos del área de producción, para la coordinación y resolución a las diferentes problemáticas del área

0	1	2	3	4	5

12. Cree usted que los cargos de dirección cuentan con el suficiente apoyo y asistencia para el desempeño eficiente de la coordinación y dirección del área a cargo.

0	1	2	3	4	5

13. Valore el grado de utilidad y cumplimiento del manual de funciones en el desempeño eficiente de los trabajadores

0	1	2	3	4	5

14. Cómo valora el aporte de las capacitaciones a los trabajadores para el mejoramiento de la eficiencia productiva

0	1	2	3	4	5

15. Considera usted que frecuencia con la que se imparten las capacitaciones a los trabajadores ha contribuido al mejoramiento de la productividad y calidad.

0	1	2	3	4	5

16. Considera que la empresa está haciendo uso de incentivos que ayuden a mejorar la productividad, eficiencia y calidad productiva

0	1	2	3	4	5

17. Considera que la presencia del sindicato en la empresa facilita y contribuye al desempeño eficiente de las actividades productivas de la empresa

0	1	2	3	4	5

18. Cómo valora las relaciones de comunicación y coordinación del sindicato de la empresa con el personal directivo de la empresa

0	1	2	3	4	5



19. La contratación y remuneración del personal del área de producción se basa en criterios de:	0	1	2	3	4	5
1. La calificación de la mano de obra						
2. La experiencia laboral						
3. Salarios mínimos establecidos						
4. La productividad del trabajador						

BLOQUE # 2
RECURSOS HUMANO ADMINISTRATIVO

1. El actual personal administrativo es suficiente el cubrimiento de necesidades y desempeño eficiente productivo

0	1	2	3	4	5

2. Indique el grado de beneficencia que obtiene la empresa en la contratación de personal administrativo de forma permanente

0	1	2	3	4	5

3. La contratación de servicios profesionales externos se debe a la carencia de personal interno calificado para la realización de estos servicios.

0	1	2	3	4	5

4. La antigüedad de los trabajadores del área administrativa está ligada a la estabilidad laboral que les brinda la empresa

0	1	2	3	4	5

4.1 La antigüedad de los trabajadores del área administrativa está ligada a los incentivos otorgados por la empresa

0	1	2	3	4	5

5. Considera que la empresa cuenta con un personal administrativo competente y calificado para responder a las necesidades que se presentan en la empresa

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora el desempeño de las diferentes áreas que conforman el departamento administrativo

0	1	2	3	4	5

6.1 Considera que el departamento administrativo se encuentra estructurado de manera eficiente para el correcto funcionamiento de los procesos administrativos

0	1	2	3	4	5

7. Cómo valora la productividad del personal administrativo de la empresa

0	1	2	3	4	5

8. Indique el grado de participación interdisciplinaria en la conformación del personal administrativo de la empresa

0	1	2	3	4	5



9. Cómo valora la eficiencia de los métodos y criterios utilizados por la empresa para la contratación de un personal administrativo competente

0	1	2	3	4	5

10. Cómo valora el desempeño del personal de dirección administrativa de la empresa

0	1	2	3	4	5

11. Indique el grado de autonomía y poder de decisión que tiene los jefes administrativos

0	1	2	3	4	5

12. Considera que el apoyo y asistencia brindada a los jefes administrativos contribuyen al buen desempeño y coordinación de las actividades diarias.

0	1	2	3	4	5

13. Indique el grado de importancia que da la empresa a la promoción interna de los trabajadores para la postulación de cargos o vacantes

0	1	2	3	4	5

14. Indique el grado de importancia que muestra la empresa hacia la apertura de nuevas puestos de trabajo para mejorar las eficiencia de los procesos administrativos

0	1	2	3	4	5

15. Considera que la empresa esta implementado las suficientes medidas pertinentes para el desarrollo de capital humano de la empresa.

0	1	2	3	4	5

16. Cómo valora los resultados obtenidos de las reuniones para la resolución de problemáticas del departamento administrativo.

0	1	2	3	4	5

17. Valore el grado de eficiencia de la empresa en dar respuesta a las necesidades e inquietudes del personal administrativo.

0	1	2	3	4	5

18. Indique el grado de participación del personal administrativo en la toma de decisiones pertinentes al área administrativa de la empresa.

0	1	2	3	4	5

19. Considera que la frecuencia con la que se imparten las capacitaciones al personal administrativo son suficientes para lograr el desarrollo de capital humano de la empresa.

0	1	2	3	4	5



20. La selección, contratación y remuneración del personal administrativo de la empresa se encuentra en función de:	0	1	2	3	4	5
1. Las necesidades de la empresa						
2. Competencia y calificación del trabajador						
3. La experiencia laboral						
4. Los salarios mínimos						

BLOQUE # 3
HIGIENE Y SEGURIDAD

1. Considera que la empresa cuenta con una correcta señalización, direcciones, áreas de peligrosidad y rutas de evacuación

0	1	2	3	4	5

2. El diagrama de distribución de la planta es de fácil comprensión y localización

0	1	2	3	4	5

3. Las cámaras de vigilancia se encuentran distribuidas de forma estratégica, de manera que permitan el monitoreo de todas las instalaciones de la empresa

0	1	2	3	4	5

4. La alarma contra incendio se ha instalado en los lugares con mayor riesgo

0	1	2	3	4	5

5. Cómo valora la capacidad del personal de seguridad para el resguardo de todas las zonas de la empresa

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora la organización y entrenamiento de las brigadas o comités anti-desastres de la empresa

0	1	2	3	4	5

7. Las zonas destinadas para el cargado y descargado de mercancías se encuentran bien delimitadas, de manera que garantice la seguridad de las personas y la libre movilidad de los vehículos

0	1	2	3	4	5

8. Indique el grado de eficiencia de los sistemas de climatización que posee la empresa

0	1	2	3	4	5

9. Valore el grado de adaptabilidad con el que cuentan las instalaciones de la empresa para la movilidad de personas con discapacidad

0	1	2	3	4	5



10. Indique el grado de disponibilidad de medicamentos con los que cuentan los botiquines

0	1	2	3	4	5

11. Cómo valora la disponibilidad que hay de extintores para las diferentes áreas de la empresa

0	1	2	3	4	5

12. Cómo valora la regularidad con que se les brinda mantenimiento y relleno a los extintores de la empresa

0	1	2	3	4	5



DIAGNOSTICO DESARROLLO TECNOLÓGICO

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	Escasa	Baja	Regular	Alta	Eficiente
0	1	2	3	4	5

BLOQUE N° 1

Planificación de adquisición de equipos y maquinarias

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de inversión para adquirir nuevas máquinas relacionadas con aumento y calidad de producción?

0	1	2	3	4	5

2. ¿Cómo valora el plan para la adquisición de maquinaria?

0	1	2	3	4	5

3. ¿Cuál es su valoración de las máquinas que se precisa comprar?

0	1	2	3	4	5

4. La planificación de adquisición de equipos y maquinarias está orientada a objetivos tales como:	0	1	2	3	4	5
1. La eficiencia productiva						
2. La calidad de los puros						
3. Las necesidades productivas						
4. La reducción de costos operativos						
5. Límite presupuestario						

BLOQUE N° 2

Antigüedad y estado de máquinas y equipos

1. ¿La empresa dispone de máquinas y equipos de tecnología de última generación, funcionales y operativas?

0	1	2	3	4	5

2. ¿Cómo valora el tiempo de adquisición de los últimos equipos por parte de la empresa?

0	1	2	3	4	5

3. ¿Cómo valora la maquinaria y equipos, son estos de tecnología de punta?

0	1	2	3	4	5



4. ¿Cómo valora las condiciones de estas máquinas respecto a su competencia?

0	1	2	3	4	5

5. ¿Cómo valora el nivel tecnológico respecto a la competencia?

0	1	2	3	4	5

6. La renovación y adquisición de equipos obedece a motivos de:	0	1	2	3	4	5
1. Vanguardia en la tecnología						
2. El uso eficiente de recursos						
3. Calidad en la elaboración de los puros						
4. Costos de los equipos						

BLOQUE N° 3
Manuales y hoja de vida de máquinas y equipos

1. ¿Las máquinas cuentan con manuales y bibliografía?

0	1	2	3	4	5

2. ¿Cuál es su valoración del idioma que se encuentran los manuales son los más apropiados para su fácil entendimiento?

0	1	2	3	4	5

3. ¿Cómo valora el registro de información acerca de maquinarias y equipos?

0	1	2	3	4	5

4. ¿La empresa cuenta con máquinas que tienen repuestos en el territorio nacional, lo que permite responder en un corto plazo a la reparación de ellas sin producir grandes trastornos a la producción?

0	1	2	3	4	5

5. ¿Cómo valora el tiempo para obtener un repuesto de sus maquinarias desde que es solicitado?

0	1	2	3	4	5

BLOQUE N° 4
Actualización del nivel tecnológico.

1. ¿Cómo valora la utilización de máquinas respecto a la de su competencia más cercana?

0	1	2	3	4	5



2. ¿La empresa dispone de maquinarias que le permite estar a la vanguardia tecnológica dentro del sector que dispone de recursos similares a los suyos

0	1	2	3	4	5

3. ¿cómo valora el tiempo en la que la empresa hace renovación de sus máquinas?

0	1	2	3	4	5

4. ¿Cuál es su valoración del rendimiento que producen las máquinas de la empresa?

0	1	2	3	4	5

5. ¿La empresa actualmente cuenta con mayor ventaja competitiva con su nivel tecnológico, que la diferencian de su competencia?

0	1	2	3	4	5

6. ¿cómo valora el nivel de interés hacia el desarrollo tecnológico por parte de la empresa?

0	1	2	3	4	5

7. ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos para el desarrollo tecnológico dentro de la empresa?

0	1	2	3	4	5

8. ¿La empresa ha fijado objetivos estratégicos (medibles y verificables) para la implementación de tecnología y evalúa el cumplimiento de éstos?

0	1	2	3	4	5

9. ¿cómo valora la convicción y claridad por las metas para el desarrollo tecnológico implementadas por la empresa?

0	1	2	3	4	5

10. ¿La empresa visualiza alguna debilidad actualmente que tiene, en cuanto al desarrollo tecnológico?

0	1	2	3	4	5

11. ¿Cuál es su valoración en cuanto la productividad que ha tenido la empresa con la tecnología que usa actualmente?

0	1	2	3	4	5

12. ¿La empresa dispone con buen nivel de desarrollo tecnológico, en cada una de las áreas de la misma?

0	1	2	3	4	5

13. ¿La empresa cuenta con un sistema bien estructurado para la tecnología que usa actualmente?

0	1	2	3	4	5

14. ¿La empresa cuenta con un canal eficiente para su desarrollo tecnológico?

0	1	2	3	4	5



15. ¿La empresa ha definido y utiliza formalmente una política para el uso de tecnología de punta para cada una de las áreas?

0	1	2	3	4	5

16. ¿Cuál es su valoración de los mecanismo y conocimiento implementados para el desarrollo tecnológico en la empresa?

0	1	2	3	4	5

17. ¿Cómo valora las estrategias definidas por la empresa para la implementación de tecnología?

0	1	2	3	4	5

18. ¿Existe claridad respecto del uso de tecnología implementada por la empresa, la cual la diferencia de la competencia?

0	1	2	3	4	5

19. ¿cómo valora la consistencia entre los objetivos para el desarrollo tecnológico y la estructura de la empresa?

0	1	2	3	4	5

20. ¿cómo valora la consistencia entre el accionar de la empresa y los objetivos estratégicos planteados para el desarrollo tecnológico?

0	1	2	3	4	5

21. ¿La empresa muestra convicción y claridad por las metas, para el desarrollo tecnológico en la empresa?

0	1	2	3	4	5

22. ¿La empresa cuenta con un sistema de mejoramiento de desarrollo tecnológico dentro de la empresa actualmente?

0	1	2	3	4	5

23. ¿La empresa cuenta con personal capacitado y de conocimiento para la implementación al uso de desarrollo tecnológico?

0	1	2	3	4	5

24. ¿cómo valora las ventajas de uso de tecnología que tiene la empresa respecto a su competencia?

0	1	2	3	4	5

25. La actualización en la tecnología de los equipos obedecen a motivos de:	0	1	2	3	4	5
1. La alta productividad						
2. Elaboración de productos de calidad						
3. Cumplimiento vida útil de los equipos						
4. Costos de los equipos						



**ENTREVISTA DE SERVICIOS
PROYECTOS Y OPERACIONES**

Empresa Tabacalera Oliva de Estelí S.A	
Nombre	
Área	
Cargo	
Años de labor	
Fecha	
N° Teléfono	

BLOQUE # 1

ADQUISICIONES E INVERSIONES

1. ¿Cuál es la metodología utilizada por la empresa para las adquisiciones de maquinaria, equipos y herramientas?
2. ¿Los proveedores de estos equipos, maquinarias, herramientas y suministros son nacionales o extranjeros?
3. ¿Qué tipo de maquinaria, equipos, herramientas y suministros compra la empresa?
4. ¿Con qué frecuencia se realizan compras de equipos, maquinarias y suministros?
5. ¿Cuánto es la vida útil que la empresa asigna a las maquinarias, equipos y herramientas utilizados para el proceso productivo?
6. ¿La empresa cuenta con un plan de renovación de equipos, maquinaria y herramientas obsoletos o que ya cumplieron su vida útil?
7. ¿La empresa asigna un presupuesto para la renovación de estos equipos, maquinaria y herramientas?
8. ¿Existe un presupuesto para el mantenimiento y reparación de las instalaciones de la empresa?
9. ¿Existe un plan de inversión para el mejoramiento y ampliación de las instalaciones de la empresa?



BLOQUE # 2

DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS

1. ¿Cómo están distribuidas las áreas de servicios de la empresa?
2. ¿Cuántas oficinas existen en la empresa?
3. ¿Con qué tipo de equipamiento y mobiliario cuentan estas?
4. ¿Cuánto es el promedio de personas que laboran por oficina?
5. ¿La empresa cuenta con plantas telefónicas?
6. ¿Las oficinas cuentan con sus propias extensiones telefónicas?
7. ¿La empresa cuenta con servicios de internet?
8. ¿Las oficinas cuenta con acceso a internet?
9. ¿La empresa cuenta en sus instalaciones con una red física de informática?
10. ¿Todos los equipos están conectados a la red?
11. ¿La empresa cuenta con una planta eléctrica de respaldo?

BLOQUE # 3

LOGISTICA Y MANTENIMIENTO

1. ¿Existen un departamento encargado del mantenimiento, higiene y seguridad de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con personal para el mantenimiento y reparación de los equipos e instalaciones?
3. ¿La empresa cuenta con técnicos especializados en el manteamiento y reparación de equipos?
4. ¿Existen un cronograma de mantenimiento detallado de los equipos que entraran en servicio?



BLOQUE # 4

Compras

1. ¿Cuál es la forma en que realizan las adquisiciones de materia prima?
2. ¿Cómo se incorpora la demanda de productos en las decisiones de compra?
3. ¿Con que frecuencia se hacen compras de materias primas?
4. ¿A cuánto ascienden los volúmenes de compras?
5. ¿Qué materia prima se compra con mayor frecuencia?
6. ¿Por qué motivo se compra con mayor frecuencia?
7. ¿Cuenta la empresa con un plan de compras anuales?



**DIAGNOSTICO SERVICIOS
(PROYECTOS Y OPERACIONES)**

En el siguiente apartado de preguntas a continuación, se utilizará el criterio de evaluación que se muestra en el cuadro de abajo, con calificaciones de 0 a 5.

NULA	ESCAZA	BAJA	REGULAR	ALTA	EFICIENTE
0	1	2	3	4	5

Nota: Favor contestar cada uno de los incisos con la mayor veracidad posible evitando la subvaloración o sobrevaloración, lo cual podría provocar un sesgo de la información obtenida. En caso de que algún inciso no aplique marcar la casilla cero

**BLOQUE # 1
ADQUISICIONES E INVERSIONES**

1. La metodología utilizada por la empresa para la adquisición de equipos, maquinaria y herramientas es la más se adecua a las necesidades de la empresa

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora el desempeño en el aprovisionamiento de maquinaria, equipos y herramientas por parte de los proveedores

0	1	2	3	4	5

2.1 Cómo valora la calidad y desempeño de los equipos proporcionados por los proveedores

0	1	2	3	4	5

3. La compra de equipos, herramientas y maquinaria se realizan de manera pertinente y adecuadas a las necesidades de la empresa

0	1	2	3	4	5

4. La regularidad con que se realizan las compras de equipos, maquinarias, herramientas y suministros permiten garantizar la continuidad de la productividad

0	1	2	3	4	5

5. Cómo valora el método de depreciación utilizado por la empresa para los equipos y maquinaria

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora la eficiencia con la que se realizan las reposiciones, mantenimiento y reparación de los equipos y maquinaria de la empresa

0	1	2	3	4	5



7. Indique el grado de cubrimiento del presupuesto para la compra de equipos, maquinaria y herramientas de la empresa

0	1	2	3	4	5

8. Indique el grado de sufragamiento del presupuesto al mantenimiento y reparación de las instalaciones de la empresa

0	1	2	3	4	5

9. Cómo valora el desempeño y alcance que han tenido los proyectos de construcción y mejoramiento de las instalaciones de la empresa

0	1	2	3	4	5

10. Las adquisiciones de nuevos equipos obedecen a motivos de:	0	1	2	3	4	5
1. Reposición de equipos obsoletos						
2. Cumplimiento de vida útil						
3. Actualización de nuevas tecnologías						

**BLOQUE # 2
DISTRIBUCIÓN Y SERVICIOS**

1. La manera en que se encuentran distribuidas las oficinas sobre las instalaciones de la empresa, contribuyen al desempeño eficiente de las actividades diarias.

0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora la disponibilidad de oficinas dentro de la empresa

0	1	2	3	4	5

3. Cómo valora el nivel de acondicionamiento y equipamiento con el que cuentan las oficinas de la empresa

0	1	2	3	4	5

3.1 Cómo valora las condiciones actuales en que se encuentran las oficinas de la empresa

0	1	2	3	4	5

4. Cómo valora el espacio del que disponen las oficinas de la empresa

0	1	2	3	4	5

5. Indique el grado de cobertura de las plantas telefónicas dentro de la empresa

0	1	2	3	4	5

6. Cómo valora la cobertura, calidad de señal y velocidad del servicio de internet en la empresa

0	1	2	3	4	5



7. Cómo valora la eficiencia del sistema de respaldo de fluido eléctrico de la empresa (Planta eléctrica)	0	1	2	3	4	5

8. La disponibilidad en las instalaciones de la empresa de los diferentes servicios contratados se debe a razones de :	0	1	2	3	4	5
1. La pertinencia de los mismos						
2. Los costos de su expansión						
3. Comodidad y facilitación de los trabajadores						

BLOQUE # 3
LOGISTICA Y MANTENIMIENTO

1. Cómo valora el desempeño de las actividades realizadas por el departamento de higiene y seguridad	0	1	2	3	4	5

2. Cómo valora la eficiencia del personal de mantenimiento en las reparaciones de los equipos e instalaciones de la empresa	0	1	2	3	4	5

3. Indique el grado de competencia y calificación de los técnicos de mantenimiento y reparación	0	1	2	3	4	5

4. La planificación de reparaciones y mantenimiento de equipos se realiza de forma pertinente de manera que no afecte a la continuidad productiva	0	1	2	3	4	5

BLOQUE # 4
Compras

1. Considera que la forma de adquisición de materia prima es la más conveniente	0	1	2	3	4	5

2. El método que utiliza la empresa para realizar las compras está basado en la demanda de los productos	0	1	2	3	4	5

3. La frecuencia que utiliza la empresa para hacer las compras de materias primas es la más apropiada	0	1	2	3	4	5

4. Los volúmenes de compras que se utilizan son los más adecuados para el dinamismo de la empresa	0	1	2	3	4	5



5. Cómo valora la necesidad de la compra de materia prima que se efectúa con mayor frecuencia.

0	1	2	3	4	5

6. Indique el grado de importancia de esta materia prima

0	1	2	3	4	5

7. La empresa tiene un plan de compras anual

0	1	2	3	4	5

8. Las compras de las materias primas, producción y empaque se realizan en función de :

	0	1	2	3	4	5
1. Rendimientos productivos						
2. Calidad de los productos						
3. Características especiales						
4. Costos de los productos						



ANEXO 3. FOTOGRAFIAS DE LAS ACTIVIDADES



Fumigación



Maquinaria



Cultivo



Tabaco en los galerones



Elaboración del puro



Área de capa (Reparto materia prima)



Área de empaque (Cajas de puros)



Puros encelofanados



Área de empaque (Trabajadores)