



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor
de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019

**Trabajo de Seminario de Graduación para optar al
grado de:
Licenciado(a), en Administración de Empresas.**

Autores:

Centeno Ruiz Maylling Enoe

Gámez Velásquez Henry Alexander

Mendoza Ocampo Darilin Cecilia

Tutores:

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Estelí, 27 de enero 2020.



LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovación y Emprendimiento

TEMA:

Innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a Dios, por ser el principal motivo de inspiración y darnos la fuerza necesaria en todo este proceso de alcanzar nuestros sueños más deseados.

A nuestros padres, por su dedicación, amor y apoyo incondicional en todos estos años, gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A todas aquellas personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y a los docentes quienes contribuyen en la tarea educativa superior, por habernos compartido de sus enseñanzas y permitirnos realizar los estudios de la carrera profesional de Administración de Empresas.

A la empresa Tabacalera Tambor de Estelí S.A, por haber permitido que la investigación se llevara a cabo en sus instalaciones, brindando disposición absoluta e idónea para ejecutar el estudio satisfactoriamente.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo especialmente a Dios, por darnos fuerzas y perseverancia para culminar nuestra carrera con éxito y permitarnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestras familias por ser los pilares fundamentales en nuestra lucha diaria y por demostrarnos su apoyo incondicional, moral, económico y su amor.

A La Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (FAREM), por abrirnos las puertas de su universidad, a todos los maestros que han sido nuestra guía e intervinieron en nuestra formación profesional y por último a la empresa objeto de estudio por la confianza y por permitarnos el ingreso a su estructura organizacional.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hacemos constar que: **Maylling Enoe Centeno Ruiz, Henry Alexander Gámez Velásquez y Darilin Cecilia Mendoza Ocampo**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Innovación en el proceso productivo de la tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019”**.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre-defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, consideramos que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la **innovación en el proceso productivo de la tabacalera Tambor de Estelí**. Asimismo, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoramos que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los cinco días del mes de febrero del 2020.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento del Problema	5
1.3. Preguntas Problemas.....	7
1.4. Justificación.....	8
II. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo General:	9
2.2. Objetivos Específicos:	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Innovación.....	10
3.1.1. Definición	10
3.1.2. Importancia	10
3.1.3. Tipos de innovación	11
3.1.4. Estrategia de innovación	13
3.2. Proceso productivo	14
3.2.1. Definición	14
3.2.2. Producción	14
3.2.3. Importancia del proceso productivo	16
3.2.4. Clasificación del proceso productivo	17
3.3. Estrategia	17
3.3.1. Definición	17
3.4. Empresa.....	18
3.4.1. Definición	18
3.4.2. Clasificación de empresas	19
3.4.3. Características	24
IV. SUPUESTO	27
4.2. Operacionalización de Objetivos.....	28
V. DISEÑO METODOLOGICO	32
5.1. Tipo de investigación.....	32
5.2. Población y muestra.....	33

5.2.3. Muestreo	34
5.3.1. Instrumentos	35
5.4. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
VI. RESULTADOS	37
VII. CONCLUSIONES	61
VIII.RECOMENDACIONES.....	63
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	64
X. ANEXOS.....	66
Anexo 1. Foda de la empresa	66
Anexo 2: Modelo de la encuesta	69
Anexo 3: Modelo de entrevista.....	72
Anexo 4: Fotos de la empresa.	75
Anexo 5: Cronograma de actividades	78

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está estructurada de la siguiente forma, el primer capítulo que consta de antecedentes, planteamiento del problema, preguntas problemas y justificación. Segundo capítulo objetivos, objetivo general, objetivos específicos. Tercer capítulo marco teórico el cual está conformado por los siguientes ejes teóricos que son: innovación, proceso productivo, estrategias y empresa. Cuarto capítulo supuesto y operacionalización de los objetivos. Quinto capítulo diseño metodológico el que incluye tipo de investigación, población y muestra, muestreo, instrumentos y etapas de la investigación. Sexto capítulo conformado por el análisis de los resultados y séptimo capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones.

En la actualidad el proceso productivo hace uso de varios recursos como lo es materia prima, máquinas, mano de obra, tecnología, etc. Dando como resultados productos o servicios.

Esta investigación consistió en determinar el aporte que tiene la innovación en el proceso productivo en la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, no cabe duda de que la innovación es uno de los motores fundamentales en las organizaciones permitiéndoles posicionarse en mercados altamente competitivos.

La innovación en el proceso productivo es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en las diferentes entidades. En Nicaragua la innovación sigue siendo un reto que amerita impulso, presupuesto e involucramiento ya que permite la renovación y ampliación de los procesos productivos, cambios en las organizaciones, gestión de localidad y la diversificación en la gama de productos y servicios que la empresa ofrece al cliente.

La presente investigación comprende el estudio de la innovación en el proceso productivo de la tabacalera TAMBOR S.A, la cual está ubicada en la ciudad de Estelí y su objetivo consistió en determinar el aporte en el proceso productivo.

1.1. Antecedentes

Para profundizar en el tema de investigación se revisaron diversas fuentes que sirven de base a los antecedentes del estudio; “Innovación del proceso productivo de la Tabacalera TAMBOR de Estelí S.A, 2019”, se localizaron en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí tesis para optar al grado de licenciatura en Administración de Empresas, también se consultaron páginas de internet en el cual se encontró una investigación internacional referente al tema de investigación.

La primera tesis encontrada, fue elaborada por Mejía (2016), esta se titula “Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce y comercializa microformas con valor legal”. El objetivo principal de dicha investigación es plantear una propuesta de mejora para optimizar los procesos, reducir y/o eliminar costos y actividades que limitan el eficiente desempeño del área de producción.

En esta tesis el autor llegó a la conclusión de que la aplicación del trabajo estándar representa un apoyo el cual busca mejorar las habilidades de los colaboradores, y con ello los tiempos de producción. El objetivo es alcanzar la madurez de la distribución esbelta y el flujo de producción unitaria, y para ello es necesario que los empleados sigan la secuencia correcta de operación en su tiempo estándar establecido.

La segunda tesis encontrada se titula “Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora durante el período 2014-2015”, presentada por: Salinas y Acuña (2015). Se plantea como objetivo analizar el proceso de producción de los productores para el diseño de una estrategia que mejore la capacidad de exportación de café en la empresa CISA Exportadora a mercados internacional.

Esta investigación fue de tipo cualitativa. La selección de la muestra fue no probabilístico. Los principales resultados reflejan que para que CISA Exportadora

pueda exportar su café al mercado internacional, debe cumplir con los requisitos que cada uno de los tostadores le exige, así mismo realizar los procesos de exportación que exige el país de exportador y el importador. (Salinas Artica & Acuña Hernández, 2015)

Otra tesis titulada: Manual de gestión de la calidad para los procesos productivos de la Tabacalera Oliva de Estelí S.A., presentada por: Pineda Castillo, Flores Leiva y Reyes Garcia (2016), quienes se plantearon como objetivo proponer un manual de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001.2008 para mejorar los procesos productivos y las operaciones de la Tabacalera Oliva S.A, esta investigación fue de tipo cuali-cuantitativa o mixta. La selección de la muestra fue no probabilística. Mediante la aplicación de diversas herramientas de calidad, se midió la humedad y temperatura en bodegas y neveras de productos determinados para realizar un registro de los defectos que presentan los puros revisados en la mesa de control; los resultados demostraron que existen ciertas variabilidades en los límites de temperatura y humedad que pueden causar serios problemas en la calidad del producto terminado. (Reyes García, Pineda Castillo, & Flores Leiva, 2016)

Otra tesis titulada: Innovación en el proceso productivo del sector tortillero del distrito II de la ciudad de Estelí, I semestre del año 2017, presentada por: Díaz Galeano, Espinoza Calderón, & Mairena Mejía (2017). Esta investigación fue de enfoque mixta cualitativa, el tipo de muestreo fue no probabilístico. En los resultados se emplearon diversos métodos y herramientas encontrando las siguientes conclusiones, se determina que el sector tortillero se caracteriza por estar en manos de mujeres jóvenes y adultas, las involucradas no han desarrollado capacidades empresariales, la innovación en el proceso productivo debería de ser prioridad, en un sector básico de la sociedad nicaragüense como es el tortillero. Se concluye que el supuesto se cumple en su totalidad ya que los productores solamente piensan en la innovación, pero no la materializan, y es el principal problema porque no pueden expandirse en mercados formales.

A partir de la revisión de tesis se comprobó que existen investigaciones relacionadas con el proceso de producción, sin embargo, no existen investigaciones enfocadas en innovación en la calidad del proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, la cual aporta estrategias que generen mejores oportunidades en el ámbito de producción.

Las tesis antes detalladas se diferencian de la actual investigación dado que esta se basa específicamente en el área de producción de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, y sobre todo en la innovación del proceso productivo.

1.2. Planteamiento del Problema

La innovación en el proceso productivo es fundamental para el establecimiento de los procedimientos para la elaboración de puros en la tabacalera TAMBOR de Estelí S.A., esto se debe a que en la empresa no cuenta con un documento específico que oriente, evalúe y estandarice la calidad en los procesos. Es decir, la mayoría de las actividades que ejecuta la empresa se realizan de manera empírica o artesanal y al momento de evaluar los resultados entorno a la calidad del proceso los resultados no son los idóneos o los esperados debido a que no existe una base documental que indique un punto partida.

Por otra parte, el inadecuado proceso para la elaboración de puro ha traído consigo algunos problemas dentro de la empresa tales como: mal aprovechamientos de los recursos humanos, productos defectuosos, desperdicio de materia prima, inconformidad en los niveles medio de mando, frustración en el personal productivo, espacios reducidos y mal organizados.

El hecho de no contar con información ya sea verbal o escrita dificulta la identificación de errores en los procesos y la manera como deben de tratarse o dar soluciones a los mismos. De igual manera no se permite lograr el máximo de los recursos involucrados en el proceso productivo, lo que a la larga genera costos de oportunidad, pérdidas que van desde lo financiero hasta la rotación de los recursos humanos cuando sus ingresos se ven afectados.

Con la información obtenida de la empresa se constató que los obreros alcanzan y transfieren sus conocimientos sobre la elaboración o el proceso de producción debido a la experiencia empírica de sus responsables. Esto quiere decir que no existen documentos donde se encuentren registrados las políticas y reglamentos de la empresa sobre procesos de calidad, ocasionando de esta manera que las operaciones de la fábrica no se realicen de forma satisfactoria por la falta de un control en el proceso productivo.

Con la investigación se aportará la implementación de nuevas alternativas de innovación que contribuyan a la mejora en el proceso productivo de la empresa Tabacalera Tambor de Estelí, S.A.

1.3. Preguntas Problemas.

- **Pregunta General**

- ❖ ¿Cuál es el aporte de innovación en el proceso productivo de la empresa Tabacalera Tambor de Estelí, S.A., primer trimestre del año 2019?

- **Preguntas Específicas**

- ❖ ¿Cómo se realiza el proceso actual en el área de producción de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A?
- ❖ ¿Cuáles son los criterios que Tabacalera Tambor S.A debe de cumplir para ser considerada una empresa innovadora?
- ❖ ¿Cómo se da la innovación en el proceso productivo de Tabacalera Tambor S.A?
- ❖ ¿Qué estrategias se pueden implementar para la mejora del proceso productivo en el área de producción en la Tabacalera Tambor de Estelí S.A?

1.4. Justificación

Los procesos productivos industriales son la secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto. Existen varias vías para producir un producto, ya sea un bien material o un servicio. Los procesos están orientados a optimizar los objetivos de producción (costos, calidad, confiabilidad, flexibilidad).

Partiendo del hecho de que el proceso productivo es un fenómeno que contribuye directamente al éxito o fracaso de las instituciones, se genera la necesidad de indagar, estudiar y evaluar las posibles modificaciones del mismo, en busca de la mejora en los resultados productivos de las entidades.

La presente investigación facilita determinar el aporte de la innovación en el proceso productivo de Tabacalera tambor de Estelí S.A, tomando en cuenta el periodo correspondiente al primer trimestre del año 2019.

Este estudio permite evaluar factores determinantes que inciden, en el proceso productivo y a su vez identificar cual es el impacto actual que tienen los mismos dentro de la productividad de la empresa objeto de la indagación.

Al aplicar este estudio se obtendrán resultados que servirán de pauta para que la empresa Tabacalera tambor de Estelí S.A, identifique las debilidades y virtudes que presenta su proceso productivo y en consecuencia de esto, podrán formular tácticas estratégicas con la finalidad de optimizar sus procesos de producción.

Esta investigación tiene gran relevancia social ya que generará un antecedente investigativo para otros indagadores que quieran estudiar o profundizar con respecto al proceso productivo de las instituciones y la incidencia de la innovación en dichos procesos, también servirá como fuente de información para aquellos lectores, que quieran informarse sobre este tema.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General:

Determinar el aporte de la innovación en el proceso productivo de la Empresa Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019.

2.2. Objetivos Específicos:

- 1) Describir el proceso productivo actual de Tabacalera Tambor de Estelí S.A.
- 2) Analizar los criterios de innovación que implementa Tabacalera Tambor de Estelí S.A.
- 3) Identificar los factores que inciden el proceso productivo de Tabacalera Tambor de Estelí S.A.
- 4) Proponer estrategias de innovación para la mejora del proceso productivo en la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han identificado cuatro ejes teóricos que son: 1) Innovación, 2) Proceso Productivo, 3) Estrategias y 4) Empresa.

A continuación, se definen cada uno de ellos:

3.1. Innovación

3.1.1. Definición

La innovación constituye un proceso de “destrucción creadora” cuyo resultado es el desarrollo económico y empresarial. Consiste en un cambio creativo asentado sobre la experiencia adquirida. La innovación, por paradójica que parezca, se asienta sobre la tradición y por esta razón cualquier empresa, pequeña o grande, opere o no en un sector tecnológico puede ser protagonista en ella.

La innovación empresarial es un proceso complejo en el que intervienen personas, equipos físicos y conocimientos. Este proceso se ha enfocado desde distintas teorías y con diferentes implicaciones a nivel estratégico. (López Mielgo, Montes Peón , & Vázquez Ordás, 2007)

3.1.2. Importancia

La importancia de la innovación a nivel empresarial es la generación de nuevas ideas que pueden revertir en una mayor productividad, si la empresa es capaz de mantener una actitud innovadora; es decir, si es capaz de lanzar continuamente productos al mercado o perfeccionar las prestaciones de los productos o servicios actuales.

Por otro lado, la innovación permite mejorar la eficiencia y productividad empresarial, resultando de vital importancia para alcanzar un nivel competitivo. El proceso

innovador de una empresa constituye una verdadera fuente de ventaja competitiva por ser táctico, acumulativo y depender estrechamente de la historia de la empresa, lo que lo convierte en una capacidad única, diferenciada y superior para competir. Además, la ventaja competitiva que genera la innovación es sostenible en el tiempo ya que no es fácilmente imitable. (López Mielgo, Montes Peón , & Vásquez Ordás, 2007)

3.1.3. Tipos de innovación

Según López Mielgo, Montes Peón & Vásquez Ordás (2007) existen diversos tipos de innovación:

- **Innovación de producto:** consiste en ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado. Puede referirse a variaciones en los materiales, variaciones en el diseño, o nuevas funciones de producto. También puede consistir en mejorar su fiabilidad o un cambio en la percepción del cliente. El objetivo de la innovación de producto normalmente es mejorar la calidad y la imagen de marca de la empresa.
- **Innovación de proceso:** consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa. Es una nueva forma de trabajar. La innovación de proceso se realiza mediante la implantación de nueva maquinaria, nueva organización en el proceso productivo o una variación del mismo. Normalmente, persigue el objetivo de reducir costes en la empresa. También puede lograr más flexibilidad en la producción, una mayor calidad del producto o mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.

En muchas ocasiones, las innovaciones de producto implican innovaciones de proceso (y viceversa). Muchas veces los nuevos productos requieren nuevos equipos de fabricación y, al contrario, a veces las nuevas máquinas requieren nuevos componentes que afectan la composición del producto. Por ejemplo, en la industria del juguete una innovación de producto sería una nueva forma de juguete más ergonómica y menos peligrosa para los niños.

- Innovación en métodos de gestión: comprende las innovaciones que no se pueden clasificar en las anteriores categorías, como las realizadas en el ámbito comercial (incluido el marketing) financiero y organizativo, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.

Pueden considerarse una variante de la innovación del proceso. Son cambios que facilitan el acceso al conocimiento y aprovechamiento en mejores condiciones los recursos materiales y financieros. Entre las innovaciones organizativas que es posible aplicar en la empresa, las que ha adquirido una mayor trascendencia en los últimos años son las siguientes (D.D.I., 1999):

1. La constitución de redes entre empresas y otros agentes del sistema económico para favorecer a la cooperación entre ellos.
2. La proyección de los negocios y las actividades productivas en el ámbito internacional, bien por medio de la realización de inversiones directas en el exterior y a las nuevas formas de comercialización de los bienes y servicios, entre las que destacan el sistema de franquicias y el comercio electrónico.
3. En cuanto a las innovaciones financieras destacan las nuevas formas de dinero y pago. Los intermediarios financieros buscan producir nuevos medios de pago que se basan, principalmente, en tecnologías avanzadas.

Su aparición se debe a la necesidad de abaratar el coste del dinero, darle una mayor flexibilidad para su utilización en pequeñas compras y pagos instantáneos, aumentar la seguridad y protección contra el fraude y, sobre todo, para su utilización en internet.

- Innovación incremental: consiste en pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son poco significativos, cuando suceden continuamente pueden constituir una base permanente de progreso.

- Innovación radical: consiste en nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los que ya existen. Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, si surgen con cierta frecuencia.

Si bien las innovaciones radicales tienen más repercusión y son las que dan más beneficios a las empresas, las innovaciones incrementales también proporcionan importantes beneficios y requieren un cierto esfuerzo al grado de incertidumbre que imponen a la organización.

- Innovaciones tecnológicas: estos tipos de innovaciones tampoco son independientes. Muchas veces las innovaciones tecnológicas implican o promueven innovaciones organizativas o comerciales.

3.1.4. Estrategia de innovación

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.

En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Asociando al concepto anterior del tamaño, de pequeñas y grandes empresas, las PYMES cada día más forman parte del mercado, compiten por lograr una porción de clientes y en verdad han logrado redistribuir esos porcentajes.

Las grandes corporaciones, especializadas en mercados con objetivos más amplios,

han dejado de lado, por decirlo así, la elaboración de productos dirigidos a pequeños segmentos de la población. Esta estrategia de tratar de mantenerse con los clientes de mayor peso en cuanto a ventas es aprovechada por las pequeñas empresas para posicionarse mejor (Contreras Sierra, 2013)

3.2. Proceso productivo

3.2.1. Definición

Es un proceso de diseño mediante el cual los elementos son transformados en productos útiles. Un proceso de producción es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos y productos. (Riggs , 2010)

El proceso productivo significa incorporar utilidades a las cosas. Dichas utilidades se presentan desde que se retienen los recursos naturales hasta que se consumen o utilizan. Entendido así el proceso productivo, cada paso tiene una utilidad. A la de los recursos naturales se llama utilidad fundamental. A esta se agregan la utilidad de formas; después la del lugar o especie, y el comercio, las de tiempo. (Zorrilla Arena , 2004)

3.2.2. Producción

Para Zorrilla Arena (2004) en términos generales se trata de la creación de bienes y servicios. Es decir, la producción debe comprender la totalidad de la vida económica. La producción es el resultado de la combinación de diferentes factores que sirven para satisfacer necesidades humanas.

Producir es transformar la materia. Esta idea de la producción no se refiere tan solo a una transformación física, si no que consiste en todo lo que tiene que adaptar el objeto a la necesidad y en todo lo que facilita la utilización.

- **Factores de producción**

De acuerdo con Zorrilla Arena (2004) los factores de producción son 4: tierra (elementos naturales), trabajo, capital y organización.

❖ **Tierra:** El primer factor de la producción es la tierra o elemento natural y está representado por todos los recursos cuya existencia no se debe a la actividad humana. Este factor lo forman todos los materiales de origen animal, vegetal o mineral; y diversas energías como la solar, la eléctrica, atómica, etc.

La tierra es la fuente de toda materia prima gracias a ella un país puede satisfacer sus necesidades económicas en forma más o menos satisfactoria, según las condiciones de recursos y las posibilidades para explotarlos.

❖ **Trabajo:** El trabajo está considerado como esfuerzo humano, desde dos puntos de vista: el trabajo intelectual y el trabajo material o mano de obra.

En ambos casos representa la actividad del hombre encaminada a producir bienes o servicios.

❖ **Capital:** En general, por capital se entiende el acervo de instrumentos resultantes de todos los bienes económicos producidos por el trabajo (máquinas, instalaciones, edificios).

Al capital se le puede clasificar en: de ahorro, circulante, fijos, financieros, libre, de préstamos, privados, de producción y social.

Por último, en la estructura económica actual el factor capital es el más importante. Esta afirmación se debe a las tres funciones que cumple, como instrumento multiplicador, como medio de sostenimiento y como materia prima.

❖ **Organización:** La organización es la capacidad de organización para asegurar el éxito en la producción. Se utiliza con el propósito de que haya un proporcionamiento adecuado en la producción.

Para concluir con los factores de producción se debe mencionar que estos logran cumplir con el objetivo que se proponen siempre y cuando se manejen con eficiencia. Por lo tanto, la eficiencia de los factores de producción estará supeditados a los elementos indicados. (Zorrilla Arena , 2004)

3.2.3. Importancia del proceso productivo

Un nuevo producto o servicio aparece por lo general en respuesta a una demanda, aunque en ocasiones alguien ofrece alguna cosa que es tan buena, que crea su propia demanda. Cualquiera que sea el caso, el iniciador debe de ser bastante astuto para reconocer el potencial y lo suficiente competente para aprovechar la oportunidad.

Los consumidores tienden a dar por desconectado el desfile constante de los nuevos productos que le son ofrecidos. Advierten la habilidad de una oferta sin darse cuenta de los esfuerzos concertados necesarios para crearla y producirla. Crear nuevos diseños, decidir cuándo abandonar los anteriores y modificar los actuales, son preocupaciones constantes de todas las empresas industriales.

En el éxito de una empresa en cuanto a crear y mantener un producto o servicio, influye la manera en que está organizada y dirigida. No basta con tener buenas ideas, trabajadores hábiles y máquinas eficientes. Se requiere una estructura organizativa que garantice el libre flujo de las ideas, coordine las operaciones y estimule la toma de mejores decisiones.

Se diseñan patrones diferentes para ajustarse a situaciones diferentes. Puesto que las demandas de producción varían con las diversas condiciones económicas y sociales, es importante entender las relaciones funcionales que existen entre las operaciones

de un proceso de producción a fin de reaccionar eficazmente ante los cambios (Riggs , 2010)

3.2.4. Clasificación del proceso productivo

Zorrilla Arena (2004) clasifica el proceso productivo en:

- Procesos manuales: La mano de obra es el impuesto al empleado como factor de trabajo.
- Procesos mecánicos: El factor trabajo consta de una combinación entre la mano de obra y la máquina.
- Proceso automático: La mano de obra se limita a las labores de control y vigilancia, siendo la maquinaria el elemento más destacado del factor trabajo.

3.3. Estrategia

3.3.1. Definición

La Palabra estrategia se deriva del término griego strategos que proviene del ámbito militar. En dicho mundo strategos se asocia con la organización (Tarziján M, 2013)

Estrategia es la definición de metas y objetivos de largo plazo de la empresa y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas. Implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así estrategia es una lógica impuesta a una organización. (Tarziján M, 2013)

La estrategia es ultimar una misión cumpliendo con determinados objetivos, haciendo uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades que se presentan, una vez

superadas las propias debilidades y vencidas las posibles amenazas (García, 2013)

3.3.2. Tipos de estrategias

Según Tarziján M (2013) la estrategia de la empresa se compone en dos áreas:

Estrategia competitiva: Se ocupa de como una empresa puede tener más de una unidad de negocios, las ventajas competitivas dependen, a su vez, de la estrategia corporativa.

Estrategia Corporativa: Se ocupa de analizar en cuales negocios y mercados debe competir la empresa. El diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que se buscan a nivel de cada negocio y nivel en que participa la empresa.

3.3.3. Etapas de la formulación de estrategias

La formulación de estrategias comprende las siguientes etapas según Tarziján M (2013)

El diagnóstico actual de la empresa, es decir dónde estamos o cuál es nuestro punto de partida.

El objeto que tenemos para la empresa, es decir a donde queremos llegar.

El plan coherente de acción para pasar del diagnóstico al objetivo. Este plan debe explicitar el cómo la empresa va a llegar donde quiere estar.

3.4. Empresa

3.4.1. Definición

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de

hoy son diferentes a las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores. No existen dos empresas semejantes, pues su principal característica es la diversidad, las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintas.

Existen empresas de lo más diversos campos de actividad, que emplean tecnologías variadas para producir bienes o servicios de distintos tipos, vendidos y distribuidos de manera diferente, en diversos mercados, para ser utilizados por los más disimilares consumidores.

Además, las empresas actúan en diferentes ambientes, experimentan las más variadas presiones y contingencias, que se modifican en el tiempo y el espacio, reaccionan dentro de estrategias y comportamientos diferentes y alcanzan resultados diversos en extremo.

Todo esto contribuye a que las empresas, sumada a su enorme diversidad, presenten una increíble complejidad, pues además de diferenciarse entre sí, también experimentan variedad de impactos e influencias. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN, 2002)

3.4.2. Clasificación de empresas

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización.

En este sentido es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes; cabe señalar que esta clasificación se hace con fines de estudio, ya que una empresa

puede pertenecer a varias categorías o clases aquí mencionadas; por ejemplo, una empresa privada puede constituirse como sociedad anónima, ser pequeña y familiar. A continuación, se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos (Münch Galindo, 2007)

❖ **Por su tamaño**

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

❖ **Por su finalidad**

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

❖ **Privadas**

En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital éstas pueden ser:

- **Nacionales.** Cuando los inversionistas son nacionales.
- **Extranjeras y transnacionales.** Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
- **Multinacionales.** El capital pertenece a varios países.
- **Globalizadas.** Son empresas de carácter mundial.

- **Controladoras.** Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros, aunque no tengan relación entre sí.
- **Maquiladoras.** Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- **Franquiciatarios.** Son aquellas empresas que venden su marca y su *know-how* o forma de organización a inversionistas independientes.
- **Familiares.** Los socios de la empresa, así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas Públicas.

Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

❖ **Por su actividad económica**

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

- **Industriales.** Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) **Extractivas.** Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

b) De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:

- **Bienes de consumo.** Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.
- **Bienes de producción.** Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las maquinas herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.
- **Comerciales.** Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compraventa y distribución de productos. Se clasifican en:
 - **Autoservicio.** Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, los hipermercados y los grandes almacenes y tiendas departamentales.
 - **Comercializadoras.** Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros.
 - **Mayoristas.** Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - **Minoristas o detallistas.** Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
 - **Comisionistas.** Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

- **De servicios:** Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo, asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.

❖ **Por su filosofía y valores**

La filosofía de una empresa se refiere al conjunto de valores, compromisos y principios que orientan su actividad.

La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional.

La cultura organizacional es la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas.

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo, las beneficencias y asociaciones, entre otras.

En relación con su cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas.

❖ **Por su tecnología**

De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- **Alta tecnología:** Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.
- **Mediana tecnología:** Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.
- **Tradicional:** Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten, aunque sí utilizan maquinaria y equipo.
- **Artesanales:** Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

❖ **Por su régimen jurídico**

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

3.4.3. Características

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnología, requieren de recursos y sobre todo necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN, 2002).

- Las empresas están orientadas a obtener ganancias, aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir obtener el retorno financiero que supere el costo.

- Las empresas asumen riesgos, los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
- Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencias, normas de gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa.

Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad, y por tanto no solo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.

- Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada y medirse en términos de dinero.

No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad en esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).

- Las empresas deben ser reconocidas como negocios para las demás

organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compitan con ellas o les cobran intereses e impuestos.

- Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto de Investigación

Con el aporte de la innovación la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, mejora su proceso productivo.

4.2. Operacionalización de Objetivos

Objetivos	Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Técnica	Fuente
Describir el proceso productivo actual de Tabacalera Tambor S.A.	Proceso Productivo	Es un proceso de diseño mediante el cual los elementos son transformados en productos útiles. Un proceso de producción es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos y productos. (Riggs , 2010)	Clasificación del proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuales. ✓ Mecánicos. ✓ Automáticos. 	Encuesta Entrevista	Jefe inmediato Colaboradores

Objetivos	Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Técnica	Fuente
Analizar los criterios de innovación que implementa Tabacalera Tambor S.A.	Innovación	La innovación empresarial es un proceso complejo en el que intervienen personas, equipos físicos y conocimientos. Este proceso se ha enfocado desde distintas teorías y con diferentes implicaciones a nivel estratégico. (López Mielgo, Montes Peón , & Vásquez Ordás, 2007)	Tipos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación de producto. ✓ Proceso. ✓ Innovación incremental. ✓ Innovación de métodos. ✓ Innovación Radical. ✓ Tecnológica. 	Encuesta Entrevista	Jefe inmediato Colaboradores

Objetivos	Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Técnica	Fuente
Identificar los factores que inciden el proceso productivo de Tabacalera Tambor S.A.	Producción	Se trata de la creación de bienes y servicios. Es decir, la producción debe comprender la totalidad de la vida económica. La producción es el resultado de la combinación de diferentes factores que sirven para satisfacer necesidades humanas. (Zorrilla Arena , 2004)	Factores de producción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción. ✓ Tierra. ✓ Trabajo. ✓ Capital. ✓ Organización 	Encuesta Entrevista	Jefe inmediato Colaboradores

Objetivos	Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Técnica	Fuente
Proponer estrategias de innovación para la mejora del proceso productivo en la Tabacalera Tambor.	Estrategias de innovación	La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuenta con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. (Contreras Sierra, 2013)	Estrategia	FODA MATRÍZ FODA	Encuesta Entrevista	Jefe inmediato Colaboradores

V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. Tipo de investigación

De acuerdo al estudio que posee la investigación es de tipo aplicada, consiste en comprender el conjunto de actividades que tienen por finalidad el descubrir o aplicar conocimientos científicos nuevos y tienen a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas a corto o mediano plazo, dirigidos a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incremento de calidad y productividad. (Cegarra Sánchez , 2012).

La investigación de acuerdo a su enfoque se clasifica como mixta ya que abarca datos cualitativos, en este enfoque se utiliza la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación; la observación y la descripción de los fenómenos se realiza, pero sin dar mucho énfasis en la medición. Las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso, su propósito es reconstruir la realidad, descubrirlo, interpretarlo. El planteamiento del problema no es rígido, se fundamenta en un proceso inductivo, primero explora y describe la realidad y luego genera perspectivas teóricas. (Ñaupas Paitán , Mejía Mejía , Novoa Ramírez , & Villagómez Paucar , 2014).

Por otra parte, es de enfoque cuantitativo ya que este se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis y el muestreo. (Ñaupas Paitán , Mejía Mejía , Novoa Ramírez , & Villagómez Paucar , 2014)

En base a su alcance se determinó como un estudio descriptivo ya que este consiste en detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo, se manifiesta determinado

fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno que se ha sometido a análisis (Sampieri, 1998)

5.2. Población y muestra

5.2.1. Población

Para Ventura (2017), la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entiéndase aquí a la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio.

Debido a contar con 300 trabajadores del área de producción y nuestro tema está enfocado a la innovación del proceso productivo, en este estudio se tomará una muestra de 96 colaboradores.

5.2.2. Muestra

Es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio , 2006).

$$n = \frac{k^2 * P * Q * N}{(e^2(N-1)) + k^2 * P * Q}$$

k= factor de distribución normal

P= probabilidad de ocurrencia

N= universo

Q= probabilidad de no ocurrencia

e=error

n= tamaño de la muestra

K	P	Q	N	e
1.65	0.50	0.50	300	7

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.50) * (0.50) * (300)}{((0.07)^2(300-1)) + (1.65)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

n=95.16 ≈ 96 encuestas.

5.2.3. Muestreo

El tipo de muestreo a utilizar es no probabilístico por conveniencia, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

También se utilizará el muestreo aleatorio simple, todos los elementos dentro del marco tienen la misma posibilidad de selección que cualquier otro. Además, cada

muestra de un tamaño fijo tiene las mismas posibilidades de selección que cualquier otra muestra del mismo tamaño. El muestreo aleatorio simple es la técnica de muestreo aleatoria más básica (Levinne, Krehbiel, & Berenson, s.f.)

5.2.4. Criterios de muestra

- Personas involucradas en el proceso de producción.
- Disposición de tiempo de los/las trabajadores claves que van a colaborar en la investigación.
- Personas que tienen más de un año laborando en la empresa.

5.2.5. Unidad de análisis

De acuerdo a la necesidad de obtener información de innovación del proceso productivo por parte de los informantes seleccionados en dicho estudio, es preciso aplicar instrumentos de recolección de datos al personal de área de producción de la empresa.

5.3. Técnicas de recolección de datos o instrumentos

5.3.1. Instrumentos

Instrumentos utilizados fueron la entrevista y la encuesta. La encuesta conformada por un formato que combina preguntas abiertas para solicitar información requerida a través de las encuestas.

5.3.2. Encuesta

Es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando

conocer aspectos relativos a los grupos. El objeto de la encuesta es obtener información relativa a las características predominadas de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registros de datos. (García Córdoba, 2004).

5.3.3. Entrevista

La entrevista es una conversación entre dos personas que se sostiene con un propósito definido, es una forma especializada de interacción verbal y se centra en un área determinada de contenido con la exclusión consiguiente de otros asuntos ajenos a la misma. (López Fé, 2002).

5.4. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Etapa I: Investigación documental.

En esta etapa se recopiló información sobre el tema de investigación, lo cual permitió elaborar el protocolo. Se revisaron libros del proceso productivo en la biblioteca Urania Zelaya ubicada en las instalaciones de la FAREM-Estelí y se consultaron documentos a través de internet para complementar la información

Etapa II: Elaboración de instrumentos.

Para la recopilación de datos se consideraron los objetivos específicos y las categorías identificadas en el cuadro de operacionalización por objetivos.

Se elaboraron dos instrumentos (encuestas y entrevista) con el fin de obtener datos necesarios que complementen la información.

- Entrevista
- Encuesta

Etapa III: Trabajo de campo.

En el trabajo de campo se aplicó una entrevista al jefe inmediato del área de producción de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

También se aplicaron 96 encuestas a los trabajadores del área de producción de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, para dar salida a uno de los objetivos

Etapa IV: Elaboración del documento final.

Se recopilaron los datos obtenidos mediante la entrevista, la encuesta y la investigación documental. Los datos se analizaron en el programa SPSS, se representaron los resultados en gráficos de barra y de pastel, se elaboró el documento final en base a los objetivos.

VI. RESULTADOS

Descripción de la empresa.

6.1. Historia de la empresa.

Tabacalera Tambor Nicaragua, S.A. Nace en el año 1996 como tabacalera Cachí en San Ramón de Alajuela, Costa Rica, cuyo dueño era el sr Douglas Pueringir. A finales de 1996 se traslada a zona franca BES, en Alajuela como Tabacalera Tambor S.A. En el año 2000 se trasladan a Santa Bárbara, Heredia.

En el año 2001 cierra sus operaciones en Costa Rica y se trasladan a Nicaragua a la ciudad de Estelí, iniciando sus funciones a finales de septiembre del mismo año. En mayo del 2002, el sr. Douglas negocia con el sr. Víctor Calvo, quien se convierte en el nuevo dueño de esta industria del tabaco llamada hoy Tabacalera Tambor de Estelí

S.A.

Actualmente se dedica a la elaboración y exportación de puros en su totalidad.

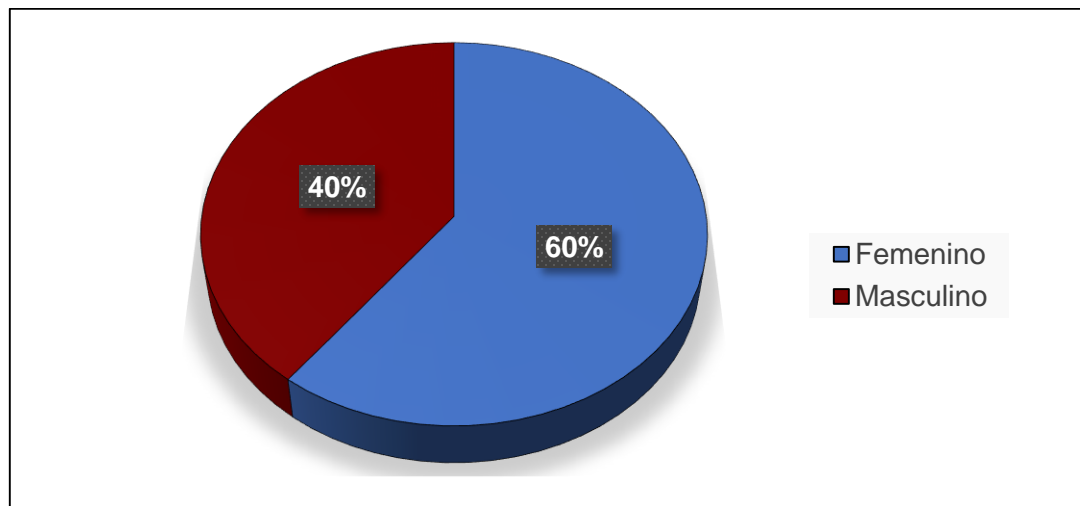


Gráfico N°1. Género de los colaboradores de Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°1, se puede observar que 60% de los trabajadores que forman parte del área de producción son del sexo femenino y el 40% de los colaboradores son del sexo masculino.

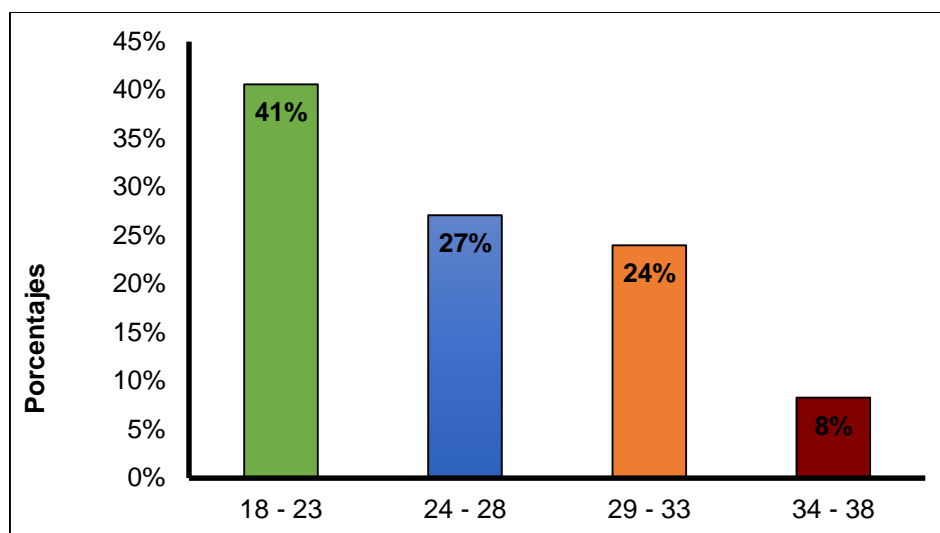


Gráfico N°2. Edad de los colaboradores de Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°2, describe que el 41% de los colaboradores del área de producción tienen entre 18 y 23 años de edad, el 27% entre 24 y 28 años, un 24% entre 29 y 33 años y un 8% entre el rango de 34 a 38 años.

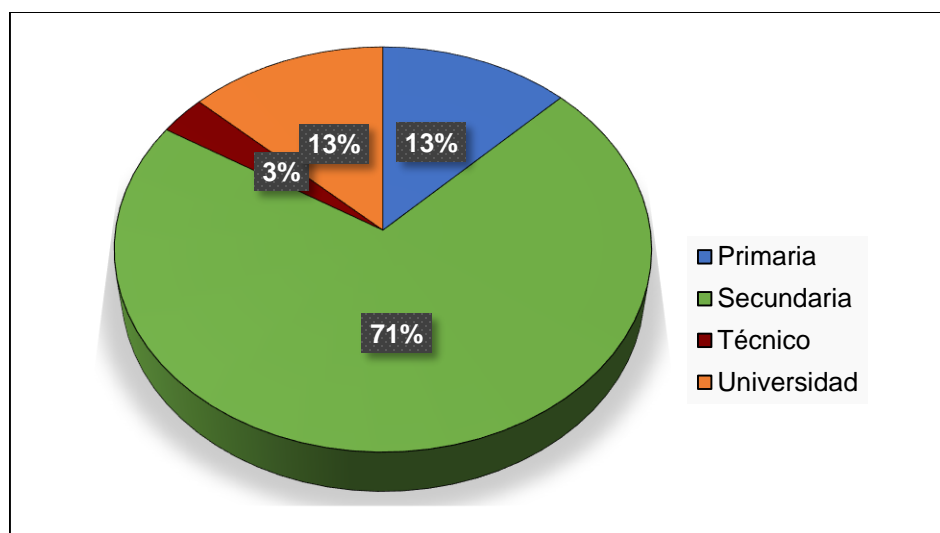


Gráfico N°3. Nivel académico de los colaboradores de Tabacalera Tambor S.A, en el área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°3 describe que el 71% de los colaboradores del área de producción poseen estudios a nivel secundario, el 13% presenta estudios a nivel de primaria, otro 13% estudios universitarios y el 3% estudios técnicos.

6.2. Objetivo 1: Describir el proceso productivo actual de Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

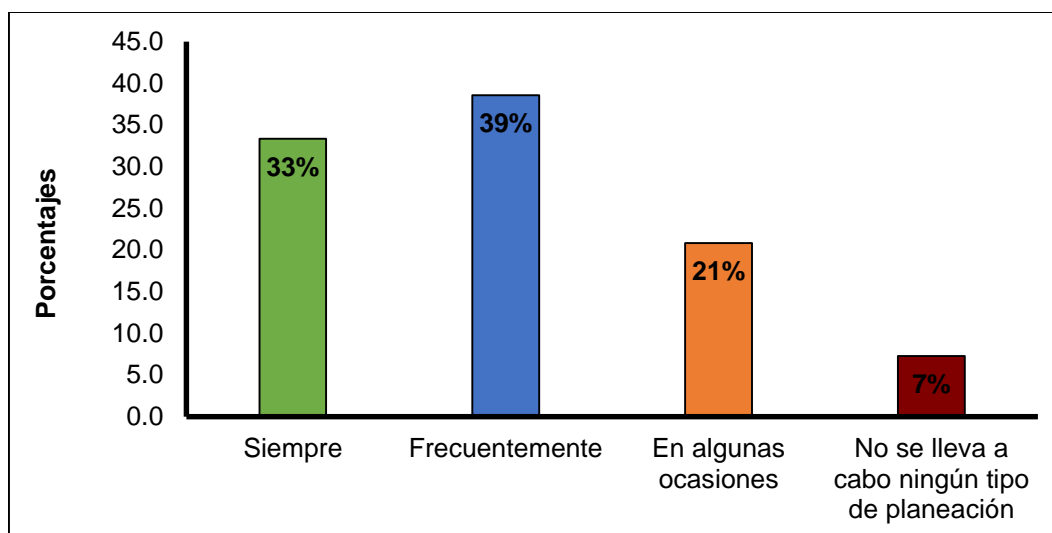


Gráfico N°4. Planeación de las actividades del área de producción

Fuente: Elaboración propia.

Planeación: Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción en función de los objetivos y metas. (Rojas López & Medina Marín, 2012)

Según el gráfico N°4, el 33% de los colaboradores opinan que el responsable de producción siempre planea las que las actividades que se realizan diariamente en el área, sin embargo, el 39% respondió que frecuentemente son planeadas las actividades que se realizan, el 21% opina que en algunas ocasiones se planean las actividades las cuales se orientan por el responsable de producción y por último que un 7% admite que estas nunca tienen una planeación previa porque cada colaborador maneja las distintas actividades que se realizan para obtener mejores resultados y mayor rendimiento.

La mayor parte de los colaboradores, afirman que la empresa planea constantemente

las actividades de producción para llevar a cabo un plan de trabajo en relación a las operaciones de producción. Además, determinan que la empresa es eficiente ya que consigue sus resultados trazados haciendo lo que considera necesario de la forma y con los recursos previstos.

En la entrevista realizada Gámez Velázquez (2019), manifiesta que la empresa realiza planes estableciendo sus objetivos y metas deseadas a alcanzar y lo que debe hacer para conseguirlo. Además, menciona que al planear la producción le agregan el control con el fin de verificar si se hace todo según lo planeado.

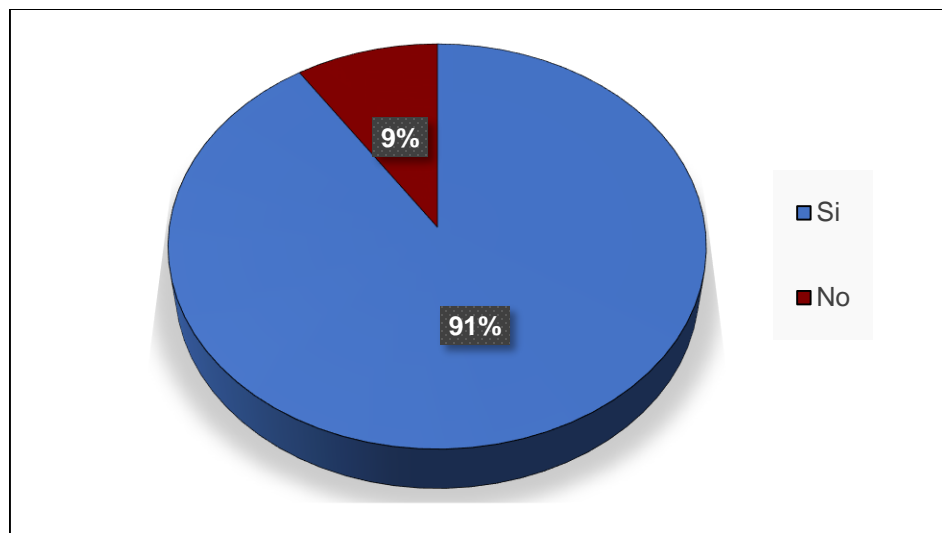


Gráfico N°5. Seguridad que presenta la infraestructura de Tabacalera Tambor

Fuente: Elaboración propia.

Seguridad Laboral: Es el conjunto de procedimientos, sistemas métodos y técnicas cuyo objetivo es eliminar o, al menos disminuir los riesgos que pueden dar lugar a accidentes de trabajo
(García Segura, 2017)

En el gráfico N°5 el 91 % de los colaboradores consideran segura las condiciones de la infraestructura de la empresa, porque cuentan con un ambiente agradable, accesibilidad a las herramientas necesarias al momento de realizar su jornada de trabajo, en cambio un 9% aseguran que no cuentan con las condiciones necesarias para realizar sus labores esto se debe que la gran parte de los colaboradores tienen poco tiempo de laborar para la empresa.

La mayor parte de los colaboradores encuestados manifiestan que la empresa cuenta con una infraestructura adecuada, dando a conocer que la empresa cuenta con los recursos y medidas de seguridad adecuadas para evitar accidentes.

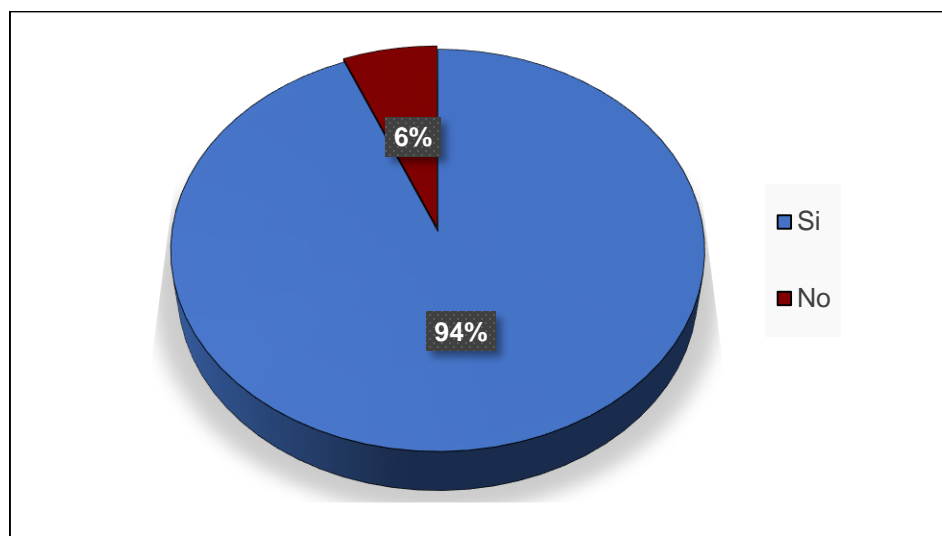


Gráfico N°6. Cercanía del área de producción respecto a las demás áreas.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°6 el 94% de los colaboradores opinan que el área de la producción se encuentra separada de las otras áreas, en cambio un 6% de los colaboradores

respondieron que el área de producción no se encuentra separada de las otras áreas.

Si se toma en cuenta los datos del gráfico N°6 este nos deja entre ver que en su gran mayoría los colaboradores de la empresa afirman que el área de producción se encuentra separada de las demás áreas funcionales y determinan que es un área independiente que se enfoca más en el producto.

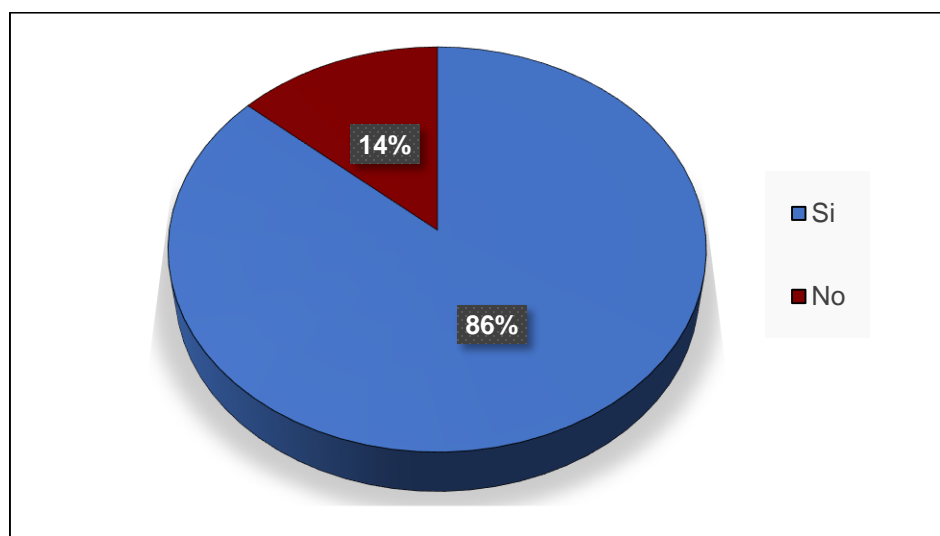


Gráfico N°7. Existencia de medidas necesarias de higiene y seguridad área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°7 un 86% de los colaboradores opinan que el área donde trabajan cuenta con medidas necesarias de higiene y seguridad para reducir los riesgos de sufrir accidentes laborales, en cambio un 14% consideran que el área no cuenta con las medidas necesarias de higiene y seguridad.

Los datos obtenidos en el gráfico sugieren que la mayoría de los trabajadores tienen

conocimiento sobre las medidas de higiene y seguridad que brinda la empresa para evitar los riesgos a sufrir accidentes.

Las condiciones de higiene y seguridad afectan a la salud de los trabajadores en cualquier ámbito de actividad, incluso las que puedan parecer inofensivas a simples.

Por ello hay que adaptar las medidas de seguridad en el trabajo a cada sector productivo o de servicios, y contar con la participación activa de los trabajadores para crear climas y entornos laborales dignos y saludables.

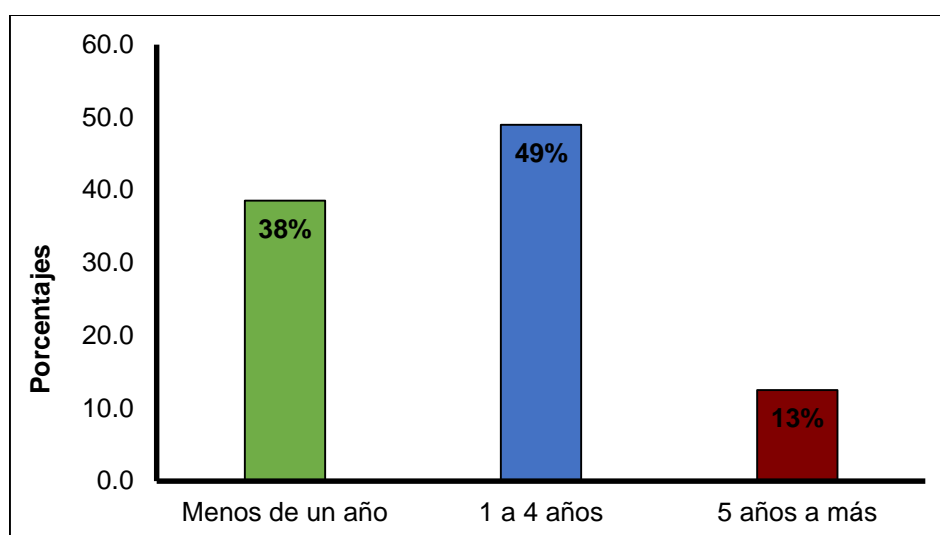


Gráfico N°8. Tiempo de laborar en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°8 representa que la mayoría de los colaboradores encuestados tienen de 1 a 4 años de trabajar en la Tabacalera Tambor de Estelí S.A en un 49%, sin embargo, un 38% de los colaboradores tienen menos de un año de trabajar en la tabacalera y por último un menor porcentaje equivalente a 13% de los colaboradores

tiene 5 años a más en laborar para la empresa.

Según los datos obtenidos en el gráfico, la mayoría de los colaboradores se han mantenido activos desde el momento que se fundó la tabacalera porque tienen una buena relación y comunicación entre ellos. Lo cual demuestran mucho deseo de superación para seguir adelante.

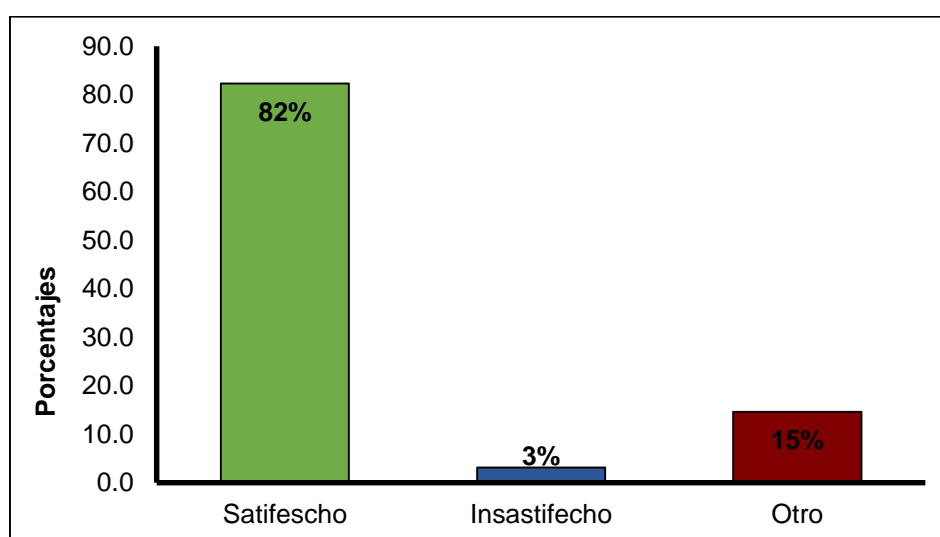


Gráfico N°9. Satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción Laboral: se refiere a las orientaciones afectivas por parte de un individuo hacia roles laborales que ocupa en el presente, es decir es la orientación positiva hacia el trabajo (Medina Tornero, 2001)

El gráfico N°9 Representa que un 82% de los colaboradores se encuentran satisfechos, en cambio un 3% de los colaboradores se sienten insatisfechos en su

trabajo al momento de no cumplir con la meta establecida de producción un 15% se sienten insatisfecho por otros motivos extralaborales.

La mayoría de los colaboradores encuestados afirman que se encuentran satisfechos con su trabajo teniendo en cuenta que a mayor producción mejor salario obtenido.

En conclusión, se puede comprobar que la motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. También la motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo más preciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa.

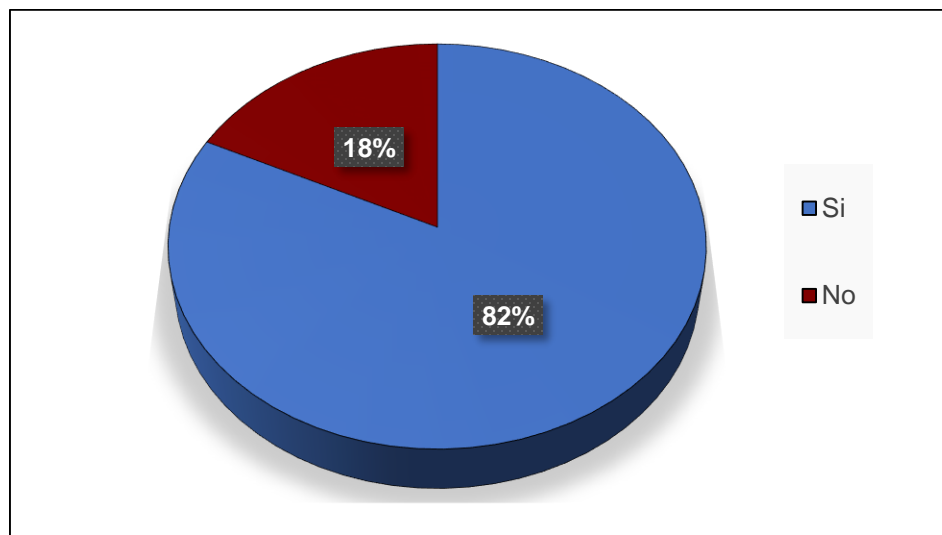


Gráfico N°10. Abastecimiento de herramientas necesarias para laborar en el área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°10 representa el 82% de los colaboradores opinan que si cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo. En cambio, un 18% de los colaboradores afirman que no cuentan con las herramientas al momento de realizar sus labores.

Considerando los datos obtenidos se puede determinar que la mayoría de los colaboradores afirman que cuentan con las herramientas necesarias que les facilitan realizar su trabajo y les permiten maximizar el tiempo para realizar sus labores.

Trabajar con herramientas inadecuadas puede significar la pérdida de trabajos en el futuro. Al utilizar herramientas inadecuadas para el trabajo corre el riesgo de dañarlos, Herramientas excesivamente económicas utilizadas para trabajos un poco exigentes hará que terminen estropeándose.

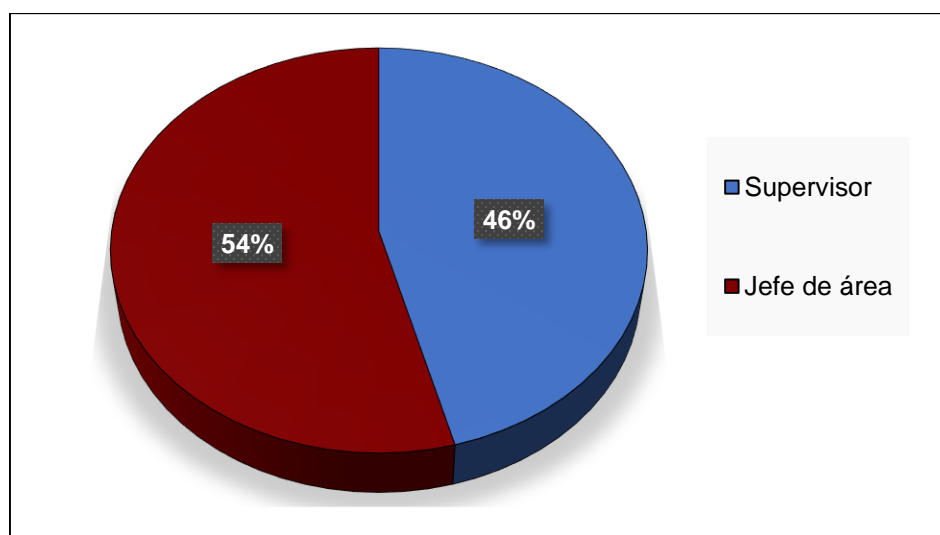


Gráfico N°11. Congruencia en las líneas de mando, según los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°11 describe un mayor porcentaje equivalente al 54% de los colaboradores opinan que quienes le dan a conocer sus respectivas tareas a realizar es el jefe de área. En cambio, el 46% de los coladores dan a conocer que son autorizados a realizar sus labores por el supervisor.

Si se toma en cuenta los datos del gráfico N°11, este nos deja entre ver, que en su gran número de colaboradores de la empresa determinan que el supervisor de producción es el encargado de mantener equilibradamente las actividades de producción, aunque el jefe de producción es el encargado de gestionar eficientemente los recursos disponibles en la empresa para la fabricación de los productos.

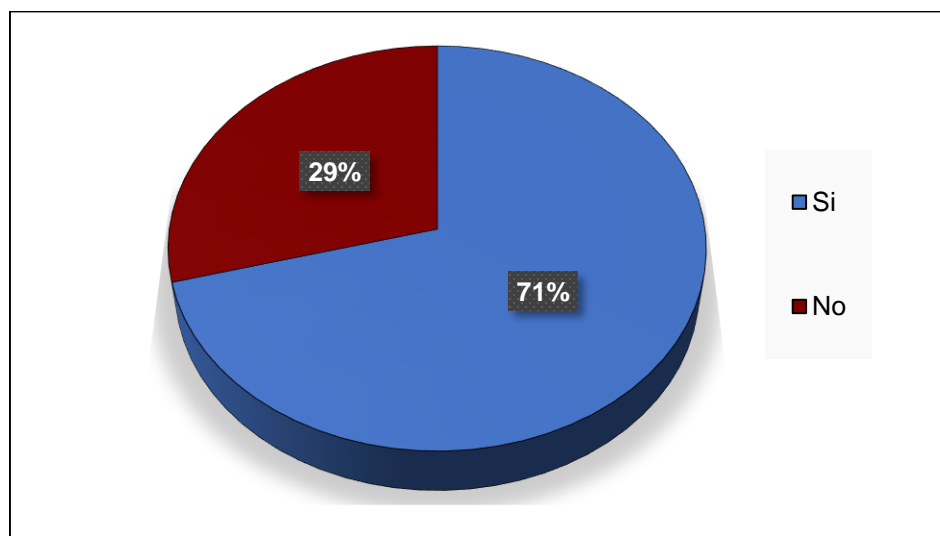


Gráfico N°12. Aplicación de instrumentos de evaluación al desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del desempeño: Es una técnica para gerenciar, dirigir y supervisar el comportamiento de las personas en una organización, pero no es un fin en si mismo. Es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los

recursos humanos dentro de la organización, aumentar el desarrollo personal y profesional (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

En el gráfico N°12 del 100% de los encuestados el 71% de los colaboradores consideran que la organización cuenta con un instrumento de evaluación del desempeño. En contraste un 29% de los colaboradores opinan que la organización no cuenta con la herramienta de evaluación del desempeño.

Los datos obtenidos según en el gráfico, sugieren que la mayoría de los colaboradores del área de producción han sido valorados con la herramienta de evaluación del desempeño, lo que les ha permitido mejorar su desempeño laboral y obtener mejores resultados.

De acuerdo a información obtenida mediante la entrevista Gámez Velázquez(2019) manifiesta que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Al evaluar el desempeño la empresa obtiene información para la toma de decisiones, si el desempeño es inferior a lo estipulado, se emprenden acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

6.3. Objetivo 2: Analizar los criterios de innovación que implementa Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

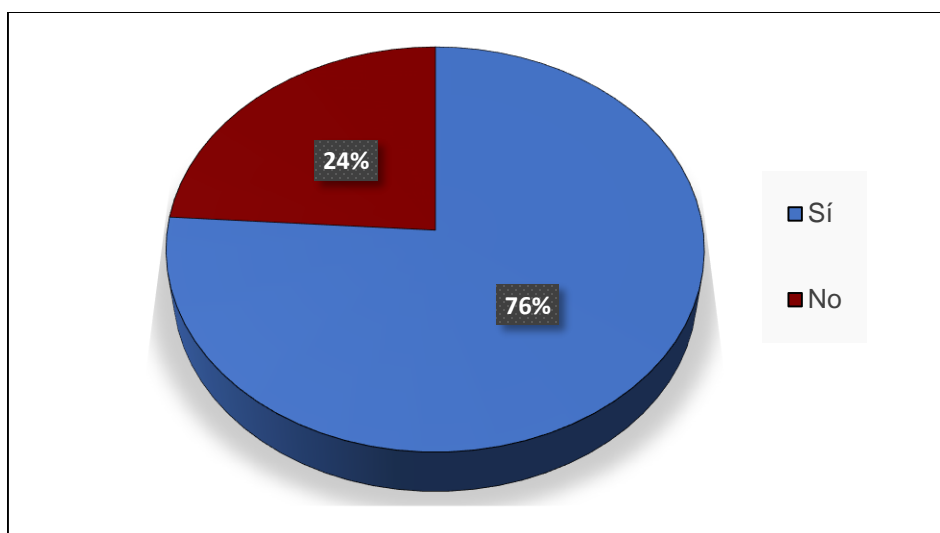


Gráfico N°13. Consideración de la importancia en la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

Importancia de la innovación: La importancia de la innovación a nivel empresarial, es la generación de nuevas ideas que pueden revertir en una mayor productividad, si la empresa es capaz de mantener una actitud innovadora; es decir, si es capaz de lanzar continuamente productos al mercado o perfeccionar las prestaciones de los productos o servicios actuales. (López Mielgo, Montes Peón , & Vásquez Ordás, 2007)

En el gráfico N°13 se puede observar que el 76% de los colaboradores consideran de gran importancia innovar en el proceso productivo. En cambio, el 24% de los encuestados dieron a conocer no considerar importante innovar.

Considerando los datos expuestos en el gráfico N°13 se determina que en su gran mayoría los colaboradores de la empresa consideran importante innovar reflejando que la innovación, ayuda a mejorar la imagen de la empresa ante sus clientes y su competencia, la generación de nuevas ideas le permitirá a la empresa el lanzamiento

continuo de nuevos productos al mercado y permite mejorar la eficiencia y productividad empresarial.

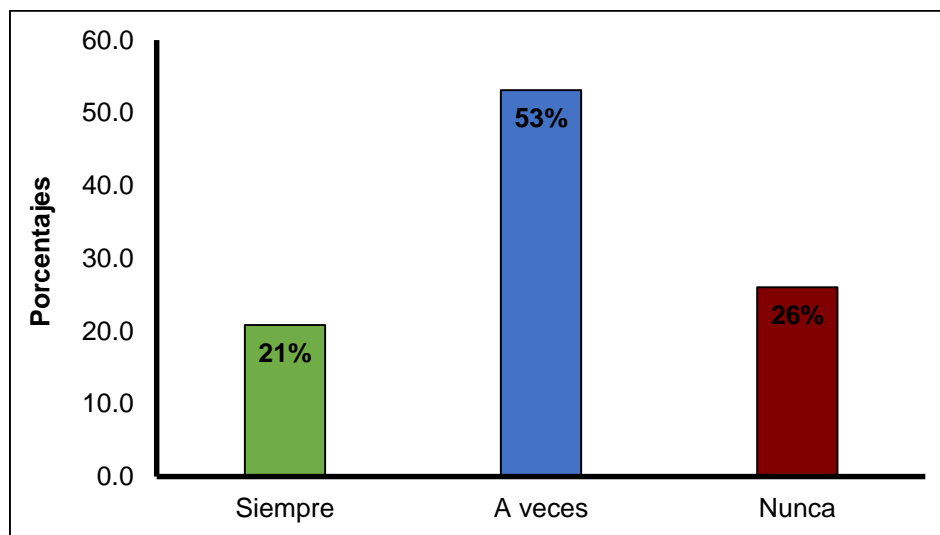


Gráfico N°14. Innovación continua en el proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia

Innovación: La innovación constituye un proceso de “destrucción creadora” cuyo resultado es el desarrollo económico y empresarial. Consiste en un cambio creativo asentando sobre la experiencia adquirida. La innovación, por paradójica que parezca, se asienta sobre la tradición y por esta razón cualquier empresa, pequeña o grande, opere o no en un sector tecnológico puede ser protagonista en ella. (López Mielgo, Montes Peón , & Vásquez Ordás, 2007)

En base a los datos obtenidos y reflejados en el gráfico N°14 el 21% respondió que siempre existe continua innovación en el proceso productivo, el 53% que a veces y el 26% respondieron que no se aplica nunca la innovación.

Según los datos obtenidos en el gráfico N°14, en su mayoría los colaboradores

respondieron que existe continua innovación en el proceso productivo. Cuando se habla de innovación continua se determina como la introducción de pequeñas mejoras que dinamizan la comercialización de un producto y le permiten a la empresa mantenerse en el mercado innovando en intervalos cortos de tiempo.

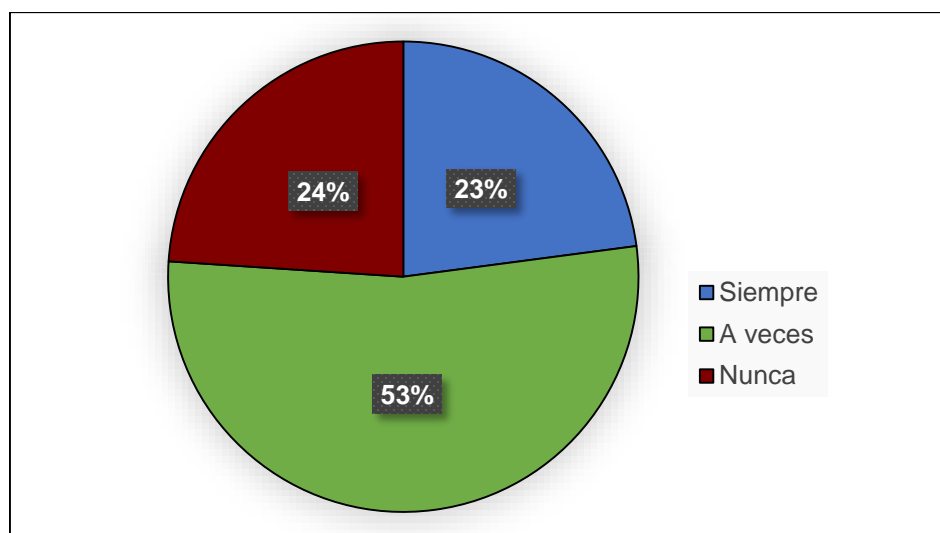


Gráfico N°15. Aplicación de la innovación en el área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico los resultados obtenidos sobre si hay aplicación de la innovación en el área de producción los datos reflejan que un 23% consideran que siempre se aplica innovación, el 53% dio a conocer que a veces y un 24% respondió que nunca hay aplicación de innovación en el área de producción.

Los datos obtenidos, sugieren que la mayoría de los colaboradores conocen sobre la aplicación de innovación en el área de producción, determinando que la capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas ya que las innovaciones hechas en las operaciones pueden también aportar en la innovación del producto.

Gómez Velázquez(2019) Manifiesta que a innovación en producto requiere de una serie de pasos que permitan a la empresa contrastar la dirección correcta y, pese a todo, siempre existe incertidumbre de la respuesta del mercado a cualquier nuevo lanzamiento. Pero el día de hoy, el riesgo a no cambiar también supone una variable lo suficientemente sólida como para llegar a pensar que no hacer nada también es tomar decisiones. Si el mercado cambia y la empresa no, el liderazgo lo abanderan otros.

La innovación en el proceso productivo incluye alternativas significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes materiales entre otras características funcionales y la empresa considera que al redefinir los procesos productivos aumenta el valor del producto.

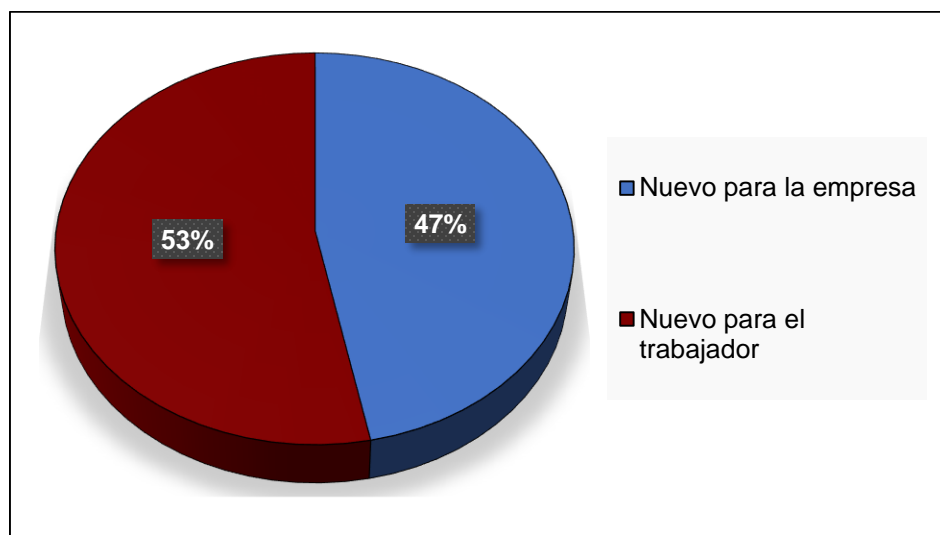


Gráfico N°16. Percepción de los colaboradores del área de producción, con respecto a la innovación que se aplica.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°16 el 53% de los colaboradores afirman que La innovación aplicada en la empresa es nueva para el trabajador, por contraste un 47% que es nueva para la empresa.

Los datos obtenidos en el gráfico representan que no todos los colaboradores de la empresa tienen conocimiento respecto a la innovación aplicada lo cual no le permitirá a la empresa revertir en una mayor productividad y lanzar continuamente productos al mercado.

Entender lo que los colaboradores sienten respecto a las actividades de la empresa, su equipo de trabajo y su entorno dentro de la organización permite a las áreas de recursos humanos implementar acciones para mejorar el ambiente laboral, la motivación y la productividad.

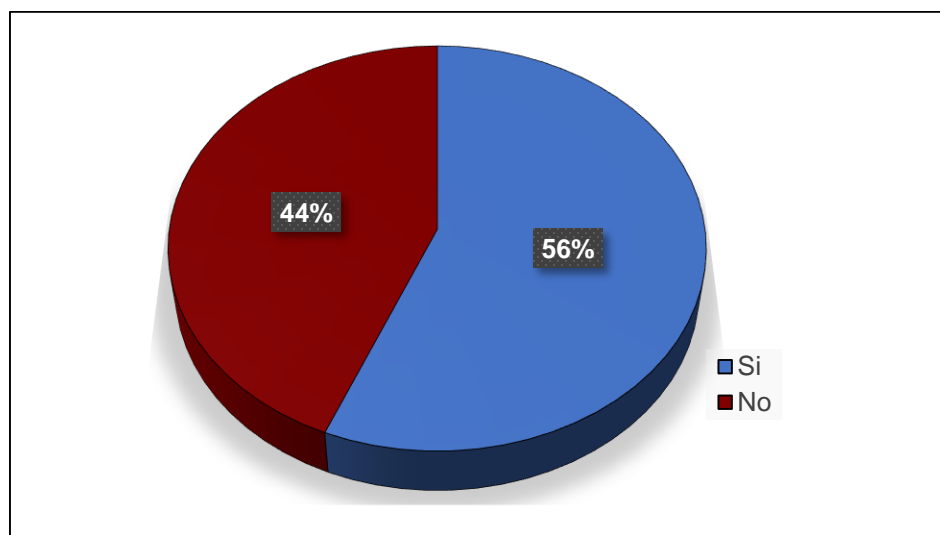


Gráfico N°17. Apreciación de los colaboradores del área de producción con respecto a la importancia de los métodos que utiliza la empresa para innovar.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N°17, se puede observar que el 56% de los colaboradores consideran que los métodos que utiliza la empresa son de gran importancia al momento de innovar, sin embargo, el 44% de los encuestados dieron a conocer que no consideran importante los métodos utilizados.

Considerando los datos obtenidos, la mayoría de los colaboradores afirman que los métodos utilizados por la empresa al momento de innovar son de gran importancia, implementando los programas del proceso de innovación para que el desarrollo de nuevos productos no sea demasiado lento y el producto represente mejoras sustanciales y presentando especial atención a cambios en las necesidades de los clientes, nuevos movimientos de la competencia.

6.4. Objetivo 3: Identificar los factores que inciden el proceso productivo de Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

6.4.1. ¿Tiene conocimientos sobre los factores que inciden en el proceso productivo?

De acuerdo con Riggs (2010), el proceso productivo es un diseño mediante el cual los elementos son transformados en productos útiles. Un proceso de producción es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos y productos.

Según el responsable del área de producción, él tiene mucho conocimiento con respecto a los factores que inciden en el proceso productivo de Tabacalera Tambor de Estelí S.A, dado a que estos se tratan de insumos (materia prima), con la cual se elaboran los diferentes tipos de puros que exporta la empresa.

El entrevistado alega que los factores de producción son: terreno (recurso natural), fuerza laboral, capital disponible y la tecnología.

Esto indica que, en la empresa, existen cuatro factores muy importantes, que inciden en el desarrollo del proceso productivo. Estos agentes representan los insumos o bien la materia prima que la institución necesita para producir.

Para lograr crear un producto o diseñar con éxito un servicio se elaboran los procesos productivos mediante los cuales se logra la transformación de la materia prima en el producto final. Para llegar a ello el proceso debe superar varias etapas donde cada uno de los insumos va sufriendo modificaciones hasta la parte final.

Es necesario tener un conocimiento previo con respecto a los factores que inciden directamente en el proceso productivo, ya que esto permite diseñar un sistema óptimo de producción y a su vez utilizar de una manera óptima, cada uno de los tipos de recursos con los que cuenta la empresa.

Es importante señalar que las operaciones que se llevan a cabo en cada etapa del proceso productivo incluyen la de diseñar, producir y distribuir los bienes de la compañía. Para comenzar el diseño se crea una tormenta de ideas que logre captar lo que se quiere lograr y las características principales se bosquejan para el diseño definitivo.

6.4.2. ¿Cuál de los factores de producción considera más importante?

Según Zorrilla Arena (2004) los factores de producción son 4: tierra (elementos naturales), trabajo, capital y organización.

Con respecto a la entrevista realizada al responsable de producción, el entrevistado opinó que todos los elementos, factores o fenómenos que inciden en la producción, tienen una importancia similar, dado que se complementan entre sí, de manera que si uno de ellos está desproporcionado con respecto al resto, entonces habrá una

incongruencia productiva en los procesos operacionales de la entidad.

Esto indica que en la institución si se maneja muy bien cuáles son esos factores que inciden en su proceso productivo, lo cual es muy positivo dado a que este conocimiento permite desarrollar ideas claras con respecto a la evolución y desarrollo de la productividad empresarial.

La institución se enfoca en equilibrar todos sus recursos e insumos necesarios para llevar a cabo un proceso productivo satisfactorio, dado a que la experiencia de la empresa como tal, ha permitido identificar que los factores de producción deben ser congruentes y se debe evitar la desproporción de cualquiera de ellos, si se quiere obtener una productividad idónea.

Para que el proceso productivo mejore hay que tener en cuenta que se deben maximizar todos los factores antes mencionados, dado a que si uno de estos es aumentado y los demás permanecen constantes; el factor que se ha surtido más no tendrá los recursos necesarios para combinarse y provocar un aumento de la productividad.

Por esta razón se vuelve muy importante que, dentro de la organización, se tome en cuenta una planeación previa que contribuya a diseñar un sistema de proceso productivo que esté dirigido a mantener, aumentar o disminuir todos los factores de dicho proceso en función de los intereses generales de la institución.

6.5. Objetivo 4: Proponer estrategias de innovación para la mejora del proceso productivo en la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

Luego de haber aplicado los instrumentos de investigación formulados (encuesta y entrevista), se procedió a realizar un análisis FODA con un enfoque propositivo para

sugerir estrategias que contribuyan a la mejora del proceso productivo del área de producción en la empresa Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

6.6. Proposición de estrategias:

Estrategia N°1: Evaluación al desempeño laboral.

Objetivo: Adecuar al personal de acuerdo a su perfil de trabajo.

Actividades:

- Definir el método de evaluación al desempeño laboral.
- Aplicar el método de evaluación al desempeño laboral.
- Analizar resultados de la evaluación al desempeño laboral.
- Informar los resultados de la evaluación al desempeño laboral.
- Realizar las acciones correctivas al desempeño laboral.

Estrategia N°2: Manual de funciones.

Objetivo: Describir con claridad las funciones de los puestos de trabajo para la obtención de mejores resultados en la empresa.

Actividades:

- Elaborar manual de funciones de acuerdo con el cargo y puesto.
- Facilitar los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del personal mediante una herramienta.
- Comunicar con precisión y claridad las funciones y actividades del personal por escrito y verbalmente.

Estrategia N°3: Motivación laboral.

Objetivo: Aumentar el rendimiento productivo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Actividades:

- Capacitar al personal de acuerdo a su perfil.
- Incentivo a través de escalas salariales.
- Promover la formación constante de los trabajadores contribuyendo a una mayor productividad.

VII. CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos en la investigación realizada bajo la temática “Innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor en el primer trimestre del año 2019” se llegó a las siguientes conclusiones:

La tabacalera Tambor es una industria dedicada a la elaboración de puros de calidad garantizando el cumplimiento de las expectativas y exigencias de los clientes.

Esta empresa tiene una buena práctica de planeación cronológica de sus actividades en el área de producción, pero existen algunos colaboradores que no están de acuerdo a su perfil de trabajo generando un poco de inestabilidad en el proceso.

De igual forma se destacó la importancia de innovar por parte de los colaboradores, pero existe una debilidad en la misma ya que no cuenta con una evolución continua en la tecnología.

También se identificó de que existe un buen conocimiento por parte del responsable de producción de los factores que inciden en el proceso productivo y de la importancia que tienen los mismos para el proceso de producción debido a que estos tienen que tener un equilibrio mutuo para el buen funcionamiento eficaz y eficiente, cabe señalar que existe un nivel importante de desmotivación en el personal de producción.

La hipótesis de la investigación se cumple porque la mayoría de los encuestados y jefe de producción consideran de gran importancia el aporte de la innovación ya que esto contribuye al proceso productivo, incluyendo alternativas significativas en las especificaciones técnicas, componentes materiales y otras características funcionales.

En conclusión, se propusieron estrategias que contribuyan al mejoramiento del proceso productivo las cuales serán de gran beneficio para la empresa, ya que la

innovación no solo ayudara a mejorar el proceso productivo si no que incrementara la productividad de la empresa.

VIII. RECOMENDACIONES

A la empresa:

- Aproveche cada una de sus oportunidades, especialmente inversiones extranjeras.
- Implementar los diferentes tipos de innovación que contribuyan al mejoramiento de la producción.
- Crear un equipo de trabajo para liderar el proceso ya que el lanzamiento de un nuevo producto afecta a todas las áreas de la empresa.
- Asignar un encargado que capacite constantemente al personal para mejorar la competitividad.
- Seguir la evolución de las nuevas tecnologías.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria:

- Que continúe formando profesionales de alta calidad, motivando en ambiente investigativo.
- Continuar formando profesionales que se interesen por investigar sobre las empresas que contribuyen al desarrollo económico de nuestro país

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: edi UNS. Recuperado el 17 de Diciembre de 2019
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *La investigación científica y tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado el 04/08/2019 de Agosto de 2019, de www.editdiazdesantos.com
- Chiavenato, I. (2002). *ADMINISTRACIÓN* (Tercera Edición ed.). (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: MARKON BOOKS DO BRASIL.
- Chiavenato, I. (2002). *ADMINISTRACIÓN* (Tercera Edición ed.). (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: MAKRON BOOKS DO BRASIL.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *Pensamiento y Gestion*. Barranquilla-Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Díaz Galeano, G. N., Espinoza Calderón, R. D., & Mairena Mejía, H. A. (2017). *Innovación en el proceso productivo del sector tortillero del distrito II de la ciudad de Estelí, primer semestre del año 2017*. Estelí: FAREM/Estelí.
- Espinoza, E. (2016). Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/SaludMental/UNIVERSO.MUESTRA.Y.MUESTREO.pdf>
- Gámez Velázquez, H. A. (11 de Octubre de 2019). (D. C. Mendoza Ocampo, Entrevistador)
- García Córdoba, F. (2004). *books.google.com.ni*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2019, de books.google.com.ni: <https://books.google.com.ni>
- García Segura, V. (2017). *Seguridad y Prevención de Riesgos*. Málaga: iC editorial.
- García, A. E. (2013). *Estrategias Empresariales* (Quinta Edición ed.). (I. L. Ediciones, Ed.) Bogotá: Ilustraciones L'Art Ediciones.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta edición ed.). (K. Estrada Arriaga, Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 04/08/2019 de Agosto de 2019
- Gutiérrez Pulido, H., & De La Vara Salazar, R. (2004). *Control Estadístico De Calidad y Sigma*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 31/07/2019 de Julio de 2019
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta edición ed.). México: Mc-GrawHill Interamericana. Recuperado el 11/08/2019 de Agosto de 2019
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana. Recuperado el 12/08/2019 de Agosto de 2019
- Levinne, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (s.f.). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 19 de Diciembre de 2019, de <https://books.google.com.ni>
- López Fé, C. M. (2002). *books.google.com.ni*. (F. Sahagún, Editor) Recuperado el 09 de diciembre de 2019, de books.google.com.ni
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vásquez Ordás, C. J. (2007). <https://books.google.com.ni>. (P. P. Otero, Editor, S. L. Gesbiblo, Productor, & Gesbiblo, S. L.) Recuperado el 28/07/2019 de Julio de 2019, de <https://books.google.com.ni>: www.netbiblo.com
- Medina Tornero, M. E. (2001). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de <https://books.google.com.ni>
- Mejía, J. (2016). Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce

- y comercializa microformas con valor legal. *Tesis para optar al título profesional de ingeniero industrial*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, Lima, Perú.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración*. (P. M. Guerrero Rosas , Ed.) México: Cámara Nacional de la Industria.
- Ñaupas Paitán , H., Mejía Mejía , E., Novoa Ramírez , E., & Villagómez Paucar , A. (2014). *Metodología de la investigación* (Cuarta edición ed.). (A. Gutiérrez , Ed.) Bogotá-Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 04/08/2019 de Agosto de 2019, de www.edicionesdelau.com
- Reyes García, E. M., Pineda Castillo, A. d., & Flores Leiva, J. C. (2016). *Manual de Gestión de la Calidad para los Procesos Productivos de la Tabacalera Oliva Estelí, S.A.* Estelí: FAREM Estelí.
- Riggs , J. (2010). *Sistema de producción, planeación, análisis y control* (Tercera edición ed.). (G. Noriega, Ed.) México : Limusa Wiley. Recuperado el 04/08/2019 de Agosto de 2019
- Rojas López , M. D., & Medina Marín, L. J. (2012). *Planeación Estratégica*. (E. d. laU, Ed.) Colombia: Ediciones de laU.
- Salinas Artica , K. O., & Acuña Hernández, N. D. (2015). *Proceso de producción para la exportación de café de calidad al mercado internacional por parte de la empresa CISA Exportadora durante el período 2014-2015*. Estelí: FAREM-Estelí. Recuperado el 01/06/2019 de Junio de 2019
- Sampieri. (1998). *ri.ufg.edu.sv*. Recuperado el 09 de diciembre de 2019, de ri.ufg.edu.sv: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7841/5/362.829%202-B467f-CAPITULO%20IV.pdf>
- Tarziján M, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial* (Cuarta Edición ed.). (G. Pardo P, Ed.) Chile: editorialedicionesuc@uc.cl.
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra? una diferencia necesaria. *Rev Cubana Salud Pública*, 43(4).
- Zorrilla Arena , S. (2004). <https://books.google.com.ni>. Recuperado el 28/07/2019 de Julio de 2019, de <https://books.google.com.ni>: www.noriega.com.mx

X. ANEXOS

Anexo 1. Foda de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1) Ubicada en la ciudad de Estelí, cuya principal industria es la manufactura de tabaco.</p> <p>F2) Mano de Obra Calificada, abundante y ambientada en la industria del tabaco.</p> <p>F3) Materia Prima de Calidad (Importada y producida localmente).</p> <p>F3) El producto cuenta con patente, lo cual impide a terceros no autorizados realizar actos de fabricación, uso u oferta para la venta.</p> <p>F4) Calidad del producto, notoriedad de la marca a nivel internacional.</p> <p>F5) Producto único a nivel de la industria local y nacional.</p>	<p>D1) Centralización en las decisiones.</p> <p>D2) Resistencia en el cambio de nuevas ideas en el diseño del producto, (socios).</p> <p>D3) Poca motivación al personal respecto a la innovación en el proceso productivo, es decir poco aporte de nuevas ideas.</p>

<p>F6) Segmentos de mercado exclusivo y creciente para este producto en específico.</p> <p>F7) Marketing efectivo debido a su rápida aceptación y expansión.</p> <p>F8) Capital extranjero.</p> <p>F9) Ventas en el mercado internacional.</p> <p>F10) La empresa cuenta a con más de 18 años de experiencia en la producción y venta de su producto.</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>O1) Crecimiento Poblacional de la ciudad de Estelí.</p> <p>O2) Políticas Fiscales, (Pertener al Régimen de Zonas Francas).</p> <p>O3) Expansión de la empresa a nivel local.</p> <p>O4) Abrimiento de nuevos mercados, no sólo en Norteamérica, sino en Europa y Asia.</p>	<p>A1) Competencia en el extranjero, (productos similares, no iguales)</p> <p>A2) Legislaciones internacionales de regulación de este tipo de producto.</p> <p>A3) Clima político o coyuntura sociopolítica del país.</p> <p>A4) Cambio climático que dificulte la adquisición o producción de la materia prima (tabaco) para el producto.</p>

<p>O5) Aceptación del producto por un segmento joven en crecimiento.</p> <p>O6) Innovación en nuevos sabores del cigarrillo, suaves u orgánicos.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>FO</p>	<p>DO</p>
<p>F1), F2), O1), O2), O3) Debido a su ubicación la empresa aprovecha, mano de obra, materia prima, expansión a nivel local, y régimen de zona franca.</p>	<p>D2), O3), O6) Permitir la participación al personal de rango medio, en el aporte de nuevas ideas y en las tomas de decisiones.</p>
<p>FA</p>	<p>DA</p>
<p>A1), A2), A3), F10) El producto cuenta con años de buena aceptación en el mercado internacional debido a su calidad y patente.</p>	<p>D2), A1). Hacer notar el producto en las diferentes plataformas, tomando en cuenta la calidad y aceptación por años de los consumidores.</p>

Anexo 2: Modelo de la encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA. FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI. UNAN-MANAGUA / FAREM-ESTELI.

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

Tema: Innovación del proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI. El objetivo de esta encuesta es conocer la innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

Fecha:

Datos generales de los trabajadores

Sexo: M _____ F _____

Edad: _____

Nivel académico:

Primaria: _____ Secundaria: _____ Técnico: _____ Universidad: _____

1. Tipo de empresa

Empresa pública _____

Empresa privada _____

Mixta _____

-
2. ¿Las actividades de la producción son planeadas?
- Siempre _____
- Frecuentemente _____
- En algunas ocasiones _____
- No se lleva a cabo ningún tipo de planeación _____
3. ¿Considera segura las condiciones de la infraestructura de la empresa?
- Si _____
- No _____
4. ¿Se encuentra el área de producción separada de las otras áreas?
- Si _____
- No _____
5. ¿El área de trabajo cuenta con medidas necesarias de higiene y seguridad?
- Si _____
- No _____
6. ¿Cuántos años tiene de trabajar en la Tabacalera Tambor de Estelí S.A?
- Menos de un año _____
- 1 a 4 años _____
- 5 años a más _____
7. ¿Cómo se siente en su trabajo?
- Satisfecho _____
- Insatisfecho _____
- Otro _____
-

8. ¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Si _____

No _____

9. ¿Quién le da a conocer cuál es su trabajo?

Supervisor _____

Jefe de área _____

10. ¿La organización cuenta con un instrumento de medición de desempeño laboral?

Si _____

No _____

11. ¿Considera importante innovar?

Si _____

No _____

12. ¿Existe constante innovación en el proceso productivo?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

13. ¿La empresa desarrolla la innovación de proceso?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

14. El proceso de innovación es:

Nuevo para el mercado _____

Nuevo para la empresa _____

Nuevo para el trabajador _____

Anexo 3: Modelo de entrevista

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA ESTELI.
UNAN-MANAGUA / FAREM-ESTELI.**

Entrevista dirigida a el jefe de área de producción de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

Tema: Innovación del proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019.

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI. El objetivo de esta encuesta es conocer la innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

Código: _____

Fecha:

Datos generales de los trabajadores

Sexo: M _____ F _____

Edad: _____

Nivel académico:

Primaria: _____ Secundaria: _____ Técnico: _____ Universidad: _____

-
1. ¿Qué cantidad de empleados forman parte del área de producción de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A?
 2. ¿Según su tamaño como se clasifica la empresa?
Grande _____
Mediana _____
Pequeña _____
 3. ¿En qué año empezó a operar en Estelí la Tabacalera Tambor S.A?
 4. Tipo de empresa

Empresa pública _____

Empresa privada _____

Mixta _____
 5. ¿Qué opina sobre la misión u objetivos de la empresa?
 6. ¿Qué tipo de cambios se han realizado en los últimos años en el proceso productivo?
 7. ¿Cómo se controlan los faltantes de insumos en la producción?
-

-
8. ¿Qué procesos interfieren en la fabricación de puros?
 9. ¿Cuánto tiempo incurre en el proceso de la fabricación de puros?
 10. Después del proceso ¿Cómo registran el producto terminado?
 11. ¿Tiene conocimientos sobre los factores que inciden en el proceso productivo?
Justifique su respuesta
 12. ¿Cuál de los factores de producción considera más importante? Justifique su respuesta
 13. ¿Se ha implementado algún tipo de estrategias para mejorar el proceso productivo?
 14. ¿Qué estrategias se han implementado para la mejora del proceso productivo?

Capacitaciones

Comunicación estratégica

Motivación

Anexo 4: Fotos de la empresa.



Campo, lugar donde se siembra tabaco.



Almacén de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.



Área de elaboración de puros de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.



Área de elaboración de puros de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.



Área de empaque de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A.

Anexo 5: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN APLICADA													
		Mayo			Junio				Julio				Agosto		
		N° de semanas.			N° de semanas.				N° de semanas.				N° de semanas.		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Integración del equipo de trabajo		■												
2	Elección de la línea de investigación			■											
3	Delimitación del tema			■											
4	Antecedentes de la investigación				■										
5	Planteamiento del problema					■									
6	Preguntas - problemas						■								
7	Objetivo general							■							
8	Objetivos específicos							■							
9	Elaboración de marco teórico								■	■	■	■			
10	Operacionalización de los objetivos												■		
11	Diseño metodológico													■	
ACTIVIDADES		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN APLICADA													
		Septiembre			Octubre				Noviembre				Diciembre		
		N° de semanas.			N° de semanas.				N° de semanas.				N° de semanas.		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Elaboración de instrumentos		■	■											
2	Revisión de instrumentos				■										
3	Aplicación de instrumentos					■									
4	Análisis y elaboración de resultados						■	■	■						
5	Recomendaciones									■					
6	Conclusiones										■				
7	Revisión general											■	■		