



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

**Proceso administrativo del área de producción de la
Empresa “La Perla S. A.” de la ciudad de Estelí, en el
período 2018–2019.**

Trabajo de seminario de graduación para optar
Al grado de
Licenciado en Administración de Empresa

Autores

Elsa Urania López Dávila
Karen Julissa Jirón Herrera
Yindri Inocencia Pérez Quintero

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, Febrero 2020



DEDICATORIA

Dedicada primeramente a Dios todo poderoso, creador de las cosas, por cada una de las bendiciones a lo largo del proceso de estudio, por ser la guía de nuestros pasos, el dador de sabiduría y fuerza para el logro de metas. Por brindarnos salud y su amor infinito y demostrarnos en cada momento que con su ayuda se pueden lograr cosas maravillosas.

A nuestros padres por ser en cada momento fuentes de inspiración, por ser cómplices y brazos de apoyo en todo momento y en el transcurso de este camino. Porque cada uno de sus consejos, valores y motivación sirvieron como motor para seguir adelante. Y por ser el pilar fundamental en nuestras vidas.

A todos y cada uno de los docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, por brindarnos el pan de la enseñanza, compartir con nosotros sus conocimientos, por mantenernos motivados y por ser ejemplos a seguir, puesto que sin su ayuda no hubiese sido posible el logro de nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a nuestra madre santísima por darnos, la vida, la salud, la fuerza, la sabiduría y el suficiente entendimiento para culminar este trabajo investigativo, y por ende poder cumplir con nuestra meta profesional.

A nuestros padres, les damos un especial agradecimiento porque que han sido nuestro principal motor para sobreponernos ante toda dificultad que se nos presentó en el transcurso de este proceso, por inculcarnos valores espirituales y morales para ser personas de bien. Eternamente agradecidos por el amor, sacrificio y la paciencia que demostraron a lo largo de nuestro caminar.

A nuestra tutora Dra. Beverly Castillo Herrera por su paciencia, dedicación y apoyo para la elaboración de este trabajo, por ser compañía e inspiración, durante el desarrollo y conclusión de esta investigación.

Al personal de la Empresa La Perla por su tiempo, colaboración y buena voluntad de brindar la información necesaria para culminar con éxito esta investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020: "AÑO DE LA EDUCACION CON CALIDAD Y PERTINENCIA"

VALORACION DE LA DOCENTE

Por este medio estoy manifestando que la investigación ***"Proceso administrativo del área de producción de la Empresa "La Perla S. A." de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019"***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes: **Elsa Urania López Dávila, Karen Julissa Jirón Herrera y Yindri Inocencia Pérez Quintero**; y fue realizado en el II semestre de 2019, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los directores de la empresa La Perla S.A., la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Dado en la ciudad de Estelí a los veintisiete días del mes de febrero del dos mil veinte.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera
Docente Titular.
Seminario de Graduación
UNAN-Managua; FAREM-Esteli

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.3 Preguntas Problema.....	9
1.4 Justificación	10
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1. Objetivo General.....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	12
3.1 Empresa y Zona Franca	12
3.1.1 Empresa.....	12
3.1.2 Zona franca	21
3.2 Proceso administrativo de la empresa.....	28
3.2.1 Definición de proceso administrativo	28
3.2.2 Componentes del proceso administrativo	29
3.3 Producción y comercialización.....	31
3.3.1 Concepto de producción.....	31
3.3.2 Definición de comercialización	39
3.3.3 Definición de exportación.....	44
CAPITULO IV: CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN	46
4.1 Cuadro de operacionalización por objetivos específicos	46
CAPITULO V: METODOLOGÍA	48
5.1 Tipo de estudio.....	48
5.2 Universo de estudio.....	48
5.3 Caracterización del Municipio de Estelí	48
5.4 Tipo de muestreo.....	49
5.5 Técnicas de recolección de datos	50
5.6 Etapas de la investigación.....	51
CAPITULO VI. RESULTADOS	54

6.1	Organización de la empresa La Perla S.A	54
6.1.1	Antecedentes	54
6.1.2	Misión, Visión, Valores	55
6.1.3	Estructura organizativa y funciones del personal de Empresa La Perla S.A	56
6.1.4	Marcas de puros a producir	64
6.1.5	Niveles productivos por tipo de marca	67
6.2	Proceso administrativo de la producción de puros en la empresa La Perla S.A.	68
6.2.1	Planificación de la producción.....	69
6.2.2	Organización del proceso de producción.....	72
6.2.3	Recursos humanos para la producción.....	76
6.2.4	Dirección del proceso de producción.....	83
6.2.5	Control de la producción.....	88
6.3	Producción en la Empresa La Perla S.A	94
6.3.1	Flujo grama de producción Empresa La Perla S.A	95
6.3.2	Descripción de las etapas del proceso producción.....	96
6.3.3	Materia prima, equipos, materiales y mano de obra para la producción	98
6.5	Estrategias para mejorar el proceso administrativo para la producción de puros en la empresa La Perla.....	103
6.5.1	Análisis FODA del Proceso Administrativo de la Producción.....	104
6.5.2	Propuesta de estrategias al proceso administrativo para la Producción.....	105
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES		109
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES		111
IX. BIBLIOGRAFÍA CITADA		112
X. ANEXOS		115
	Anexo N° 1. Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa La Perla S.A, sede Estelí.....	115
	Anexo N° 2. Entrevista dirigida al Responsable del área de producción de la empresa La Perla S.A, sede Estelí	117
	Anexo N° 3. Entrevista dirigida al Responsable de Recursos Humanos de la empresa La Perla S.A, sede Estelí	118
	Anexo N° 4. Entrevista dirigida al Responsable del área de empaque de la empresa La Perla S.A, sede Estelí	119

Anexo N° 5. Entrevista dirigida a los colaboradores de producción de la empresa La Perla S.A, sede Estelí	120
Anexo N° 6. Guía de observación al proceso administrativo para la producción de los puros.....	121
Anexo N° 7. Guía de observación al proceso de producción	122
Anexo N° 8. Formato de órdenes de pedido de los clientes	123
Anexo N° 9. Formato de producción del área de despalillo	124
Anexo N° 10. Formato de control de producción	125
Anexo N° 11. Formato de distribución de la materia prima de boncheros y roleras	126
Anexo N° 12. Formato de control de empaque de puros terminados	128
Anexo N° 13. Proceso de elaboración del puro	129
Anexo N° 14. Presentación exterior de la empresa La Perla S.A	129
Anexo N° 15. Proceso de empacado de los puros terminados.....	130
Anexo N° 16. Formato de orden de pedido conforme marca que requiera el cliente	131
Anexo N° 17. Marcas de puros producidos en la empresa La Perla S.A.....	132

Línea de investigación:

Funcionamiento de cooperativas y asociaciones.

Proceso administrativo del área de producción de la Empresa “La Perla S. A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019.

RESUMEN

Esta investigación se realizó en la Empresa La Perla S.A., que es una procesadora de tabaco que comercializa sus puros a mercados internacionales; se analiza la problemática sobre el proceso administrativo, específicamente por la falta de personal y de experiencia para la producción como: boncheros y roleras. La base teórica revisa los conceptos relacionados con el proceso administrativo, producción, empresa, zona franca, entre otros. Esta investigación es de tipo cualitativa. Se recopiló información de la empresa, se aplicaron entrevistas al personal que trabaja en el proceso productivo y administrativo, y una guía de observación al proceso productivo. Los hallazgos de este estudio demuestran que la Empresa cumple con cada aspecto del proceso administrativo (planificación, organización, recursos humanos, dirección y control), pero no de la manera correcta, ya que no se plantean metas y objetivos de corto a largo plazo, y no se capacita, ni se motiva al personal. Se recomienda mejorar el proceso de contratación de personal, implementar políticas de motivación y capacitación a los colaboradores y mejora de la estructura organizativa. Para el cual se proponen las siguientes estrategias de mejora: Fidelizar a los proveedores de materia prima, mejora continua del proceso de producción, fortalecer el área contable, mejora de las capacidades de los colaboradores, mejora de la estructura organizativa, mejora del local para el desarrollo eficiente de la producción, mantener la calidad de los puros producidos, motivar a los colaboradores de la empresa y fortalecer la gestión de recursos humanos, para obtener mano de obra calificada.

Palabras Claves: Empresa, Producción de tabaco, proceso administrativo.

Line of research:**Operation of cooperatives and associations.****Administrative process of the production area of the Company "La Perla S. A." from the city of Estelí, in the period 2018-2019.****SUMMARY**

This research was carried out at Empresa La Perla S.A., which is a tobacco processor that markets its cigars to international markets; The problem regarding the administrative process is analyzed, specifically due to the lack of personnel and experience for production such as: boncheros and roleras The theoretical base reviews the concepts related to the administrative process, production, company, free zone, among others. This research is qualitative. Company information was collected; interviews were applied to personnel working in the production and administrative process, and an observation guide to the production process. The findings of this study demonstrate that the Company complies with every aspect of the administrative process (planning, organization, human resources, management and control), but not in the right way, since short-term goals and objectives are not raised, and the staff is not trained or motivated. It is recommended to improve the recruitment process, implement motivation and training policies for employees and improve the organizational structure. For which the following improvement strategies are proposed: Loyalty of raw material suppliers, continuous improvement of the production process, strengthening the accounting area, improvement of the capabilities of employees, improvement of the organizational structure, improvement of the premises for the Efficient production development, maintain the quality of the cigars produced, motivate the company's employees and strengthen the management of human resources, to obtain skilled labor.

Key words: Company, Tobacco production, administrative process.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Para la elaboración de esta investigación se revisaron diversas fuentes relacionadas con el tema: “Proceso Administrativo del área de Producción en la Empresa la Perla S.A, Periodo 2018-2019”, y se realizó consulta en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI. Se identificaron varios estudios que se hicieron para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas.

Una primera tesis se titula Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A, sede Estelí, 2017. Esta investigación evalúa todo el proceso administrativo en la producción de los puros, que se realiza para garantizar la calidad del producto y su posterior comercialización en el mercado extranjero. El tipo de investigación es cualitativa al abordar a profundidad la problemática real de la empresa. Como resultado se muestra que la implementación de un buen proceso administrativo en las actividades relacionadas al proceso de producción y comercialización permite un mayor rendimiento y eficiencia para el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional. (Juárez, Pineda, & Bermúdez, 2016-2017)

Como segunda tesis se titula Proceso administrativo de la cooperativa COMJERUMA R.L del municipio de Madriz, en el segundo semestre del 2013. Es una investigación de tipo cuali-cuantitativa. La muestra fueron 64 personas que laboran en la cooperativa. Esta investigación demuestra que para garantizar la eficiencia administrativa se debe de hacer uso del proceso de la administración como son: planeación, organización, dirección y control. (Gonzales, Gutierrez, & Soza, 2013)

Una tercera tesis titulada Proceso Administrativo implementado en la ONG Visión Mundial internacional Nicaragua-Programa de Desarrollo de Área Oyanca del municipio de la Trinidad en el año 2011. Esta investigación afirma que para hacer uso de las funciones administrativas que como ONG posee, identificar las responsabilidades que asumirán los trabajadores para el logro de metas. (Gutiérrez, Pérez, & González, 2011)

Una cuarta tesis sobre el Proceso de Administración, producción y comercialización de la Panadería Figueroa en el municipio de Estelí, en el segundo semestre del periodo 2013. Es una investigación cualitativa ya que afronta los problemas que presenta la panadería Figueroa en sus distintos procesos para proponer estrategias de mejora. La investigación tiene como resultado en el proceso productivo, que la panadería posee una excelente ejecución, se producen más de 15 tipos de panes lo cual refleja la experiencia. (Ortiz, Gutiérrez, & Corea, 2013)

La quinta tesis consultada de licenciatura en Administración de Empresas se titula Proceso de producción, comercialización y administración de la Empresa familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí en 2011. Se analiza el proceso de producción, comercialización y administrativo de la panadería que permita el diseño de una estrategia organizativa que promueva la eficiencia productiva de la empresa familiar. Se concluye para que funcione el financiamiento a la empresa se debe llevar un adecuado control de sus transacciones productivos y comerciales. (Trujillo & Herrera, 2011)

Otra tesis consultada titulada Proceso de producción y exportación que realiza la empresa de tabacos A.J Fernández en el municipio de Estelí en el segundo semestre del 2013. El objetivo general fue caracterizar el proceso de administración, producción y exportación de los puros en la búsqueda de una estrategia que mejore los niveles de exportación a sus mercados internacionales. Esta investigación es de tipo cualitativa. Como resultado la empresa cuenta con una planeación eficaz, en cuanto a la organización la empresa tiene áreas establecidas para cada actividad realizada. (Castillo & Rivera, 2013)

Otro documento de investigación que se consultó se titula Análisis de la Gestión administrativa del proceso de producción de panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí, durante el primer semestre 2017. Su principal problemática es la falta de administración de áreas definidas generando efectos en la producción ya que no se invierte tiempo y recursos en flujo gramas de procesos, por otro lado, los procesos productivos no están estandarizados ni sistematizados por consiguiente trabajan de manera empírica y artesanal, como resultado los propietarios tienen bajo nivel en la producción. Se determinaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y debilidades, considerando necesario proponer dos estrategias: la búsqueda de financiamiento y creación de área administrativa y contable. (Cabalero, Dávila, & Tinoco, 2017)

Un último estudio, se denomina: Efectos del proceso administrativo en el comportamiento organizacional del micro financiera CEPRODEL, durante el segundo semestre del año 2016. En este estudio se afirma que en dicha micro-financiera existe un manual administrativo en donde se establecen los procedimientos y metas propuestas para que sean desarrolladas en el proceso administrativo. (Blandón, Aguilera, & Rodríguez, 2016)

Esta búsqueda de antecedentes permite concluir que existen temas relacionados al proceso administrativo y de producción de diversos tipos de empresas, pero no se encontró una investigación enfocada en la situación de la Empresa La Perla S.A, lo que se convierte en una primera investigación que analiza la problemática, y sugiere estrategias enfocadas en mejorar su eficiencia empresarial.

1.2 Planteamiento del problema

El departamento de Estelí se caracteriza, por ser una zona tabacalera donde existen 35 fábricas procesadoras de tabaco que generan más de 35 mil empleos directos para las familias de la ciudad y unas 40 mil plazas de trabajo indirectas, dinamizando tanto la economía local y nacional.

La Empresa La Perla S.A, fue fundada en el año 2015 como Sociedad Anónima se dedica a procesar la materia prima (tabaco) en productos terminados (puros) y cuenta con 125 colaboradores. La empresa comercializa y exporta los puros a Estados Unidos, Alemania, Venezuela, China e Inglaterra.

Un problema que radica en la Empresa La Perla en cuanto a la planificación, es la falta de planteamiento de metas y objetivos claros, provocando limitaciones en cuanto a productividad, ya que no se atreven a invertir para mejorar la eficiencia de los trabajadores, también se da el desconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

En cuanto a la organización de la empresa, se identificó una problemática referida a la falta de personal administrativo, lo que requiere mayor esfuerzo por que a una sola persona se le asignan varias tareas que debe desempeñar a lo largo de su jornada laboral, por ejemplo en el caso del gerente general de la empresa asume, además de su puesto como gerente, la administración, la contabilidad y exportación, lo que conduce al agotamiento y a intensificar el estrés, de igual manera hace de manera deficiente el proceso planificación, puesto que por estar pendiente, de sus demás tareas, descuida otras.

Por otro lado, la estructura organizacional con la que cuentan no está bien definida porque no se detallan todas las áreas específicas de la empresa, ni las funciones que realiza cada trabajador con respecto al puesto que ocupa.

El proceso productivo para la comercialización de puros requiere de recursos humanos con experiencia, para obtener productos de calidad y tener mayor demanda en el mercado exterior, sin embargo, predomina la falta de experiencia de algunos boncheros y roleras, lo que en ocasiones genera retraso de la línea de producción y en la calidad del producto, porque el puro debe de ser elaborado sin ningún defecto para evitar la insatisfacción del cliente.

En una empresa es importante saber dirigir e influenciar en las actividades de los colaboradores, pero en empresa La Perla existe desmotivación del personal que labora en el proceso de producción, y una causa es la baja remuneración, en comparación con las demás empresas procesadoras de tabaco de la ciudad de Estelí, lo que afecta el cumplimiento y la eficiencia de las tareas asignadas.

Los colaboradores desconocen las funciones que deben llevar a cabo para el buen desempeño laboral. No se da a conocer al nuevo personal las normas y políticas de calidad para la producción de puros exigidos por la empresa, los empleados no tienen claras sus responsabilidades, las funciones, las normas y políticas por las que se rigen, generando una baja en la eficiencia y en la disciplina de los trabajadores, por ejemplo esto ocasiona que algunos trabajadores falten de uno a dos lunes de cada mes, provocando baja de producción de por lo menos 1,100 puros mensuales, el pago de prestaciones y pago de constancias médicas, porque no se les informa del compromiso laboral que deben tener para el beneficio de la Empresa y de su bienestar laboral.

Otro problema es la implementación de un manual de control de calidad, que fue elaborado y propuesto por medio de un estudio realizado por estudiantes de Universidad Nacional de Ingeniería de la ciudad Estelí, el personal desconoce este instrumento, y se sigue controlando de manera empírica la calidad de los puros, lo que sigue ocasionando pérdida para la empresa.

Empresa La Perla S.A, no cuenta con un plantillo propio de tabaco, tiene que obtener la materia prima por medio de otras empresas tabacaleras, que las adquiere en base a las cantidades promedio de la demanda de puros del exterior.

Actualmente la empresa no cuenta con un edificio propio para el desarrollo adecuado de las labores de los trabajadores, ya que en la zona donde está ubicada la fábrica se da mucho la suspensión de la luz eléctrica, provocando atrasos en el proceso de manufactura de los puros, ya que requieren de iluminación y aire acondicionado para desempeñar sus funciones tanto de boncheros, roleras y procesadoras de capa, cabe destacar que al no ser un lugar propio de la empresa, la adquisición de una planta eléctrica generaría grandes costos, que no se podrán recuperar en su totalidad.

Por otro lado, está el alto grado de competitividad de las grandes empresas procesadoras de tabaco en la ciudad de Estelí, que han optado por producir y lanzar al mercado productos artesanales, están por encima de la magnitud de la empresa, pues Empresa La Perla es muy pequeña en cuanto a infraestructura, materia prima, equipo y mano de obra y no posee la capacidad para producir bienes de esta índole.

1.3 Preguntas Problema

A partir de la descripción del problema se ha definido una ruta crítica de preguntas-problemas que guían esta investigación, y son:

1.3.1. Pregunta central

¿Cómo funciona el proceso administrativo del área de producción de la Empresa La Perla S.A., de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019?

1.3.2. Preguntas específicas

1. ¿De qué manera se planifica el proceso de producción para la comercialización de puros de calidad en la Empresa La Perla S.A.?
2. ¿Cómo funciona la organización de la Empresa La Perla, para garantizar un adecuado proceso productivo de los puros para su exportación?
3. ¿Qué acciones de control implementa la Empresa La Perla S.A. para la producción y comercialización de puros de calidad al exterior?
4. ¿Cuáles son los criterios de calidad exigidos por los clientes ubicados en mercados extranjeros?
5. ¿Cuál es el manejo de los productos desde la planta hasta el cliente, que implementa la empresa para garantizar que el comprador reciba un puro de calidad?
6. ¿Cuáles serán las estrategias más adecuadas para mejorar el proceso administrativo de la producción y garantizar puros de calidad en la Empresa La Perla S.A.?

1.4 Justificación

La presente investigación denominada proceso administrativo de la producción de puros de la Empresa La Perla de la ciudad de Estelí, servirá como fuente de información en la biblioteca Urania Zelaya de FAREM- Estelí, para futuros investigadores, y para diversas personas que deseen y necesiten indagar sobre el tema que abarca cinco componentes importantes tales como; planeación, organización, recursos humanos, dirección y control.

Esta investigación ha permitido que los autores adquieran habilidades metodológicas, y destrezas para desarrollar investigaciones, de igual manera permitirá adquirir conocimientos para tener un mejor desempeño en el ámbito laboral.

Esta investigación es muy importante para la empresa La Perla, S.A porque aporta elementos de mejora de las problemáticas que se han podido detectar y para que adopten nuevas estrategias de mejora en el proceso administrativo y lograr una buena productividad de puros para su comercialización.

Para la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua; FAREM-Estelí) este estudio es importante porque fortalece las líneas de investigación del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, en temáticas de interés.

Este estudio será de utilidad a los estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua; FAREM-Estelí), como antecedentes para trabajos relacionados con la temática y que se le pueda dar continuidad a la problemática de la Empresa La Perla S.A.

Por último, es importante para la población en general, dado que proporciona información, sobre elementos relacionados al proceso administrativo, producción de puros y estrategias de mejora para una empresa.

CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Determinar el proceso administrativo para el diseño de una estrategia de mejora de la producción para la comercialización de puros de calidad por la Empresa La Perla S.A, de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019.

2.2. Objetivos Específicos

1. Describir la organización y dirección del proceso de producción de la Empresa La Perla S.A, para la comercialización en el período 2018-2019.
2. Analizar el proceso administrativo en cuanto a la planificación, recursos humanos y control, para la producción de puros destinados a la exportación.
3. Proponer estrategias de mejora administrativa de la producción de puros de calidad que demandan los mercados en la Empresa La Perla S.A.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos que son: 1) Empresa /Zona Franca; 2) Proceso administrativo; y 3) Producción y comercialización. A continuación, se definen los conceptos teóricos:

3.1 Empresa y Zona Franca

3.1.1 Empresa

3.1.1.1. Concepto de empresa¹

La empresa tiene varias acepciones:

Según Idalberto Chiavenato: Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera. Un Reto, la empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

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

¹ García, R. (2003). Técnico en Gestión. (TOMO 1). Editorial Cultural, S.A. Madrid, España. Pag. 87

Empresa es un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros con estructura ordenada y gestionada por el empresario, que dirige las actividades de la empresa, con los recursos que dispone para lograr beneficios remunerados por su labor.

La empresa se desarrolla y desenvuelve en un conjunto económico donde se interrelaciona y comunica con las acciones de otras unidades económicas.

La empresa estudia la asignación de recursos que, combinada apropiadamente, se utiliza para la producción de bienes y servicios para alcanzar objetivos definidos y preestablecidos.

3.1.1.2. Características de las empresas²

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

- 1. 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.
- 2. 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 pueden 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, incluso, que pueden llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.

² Chiavenato, I. (2001). Administración. 3ra edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. Pág.45-46

3. **Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios:** los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes y servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no solo deben mostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.

4. **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 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).

5. **Las empresas deben ser reconocidas como negocios por 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 compiten con ellas, o les cobran intereses o impuestos.

6. **Las empresas constituyen propiedad privada,** que deben ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

3.1.1.3. Objetivos de las empresas³

Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una

³Ídem. Pág. 50

situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

3.1.1.4. Funciones de la empresa⁴

Desde el punto de vista administrativo, toda empresa es un conjunto ordenado de elementos en busca de una serie de objetivos.

- 1. Función de producción:** Es básicamente el proceso de elaboración o transformación de todos los elementos entrantes en la empresa, tales como materia prima (en bruto, semielaborada, o elaborada), energía, mano de obra (a tiempo completo o parcial) y capital. El proceso de elaboración o transformación donde es de vital importancia la tecnología empleada, así como las instalaciones donde se trabaja y finalmente la salida de bienes y servicios en cualquier etapa de elaboración en la que se encuentre para así satisfacer un mercado.

Las fuentes de toda empresa son sus trabajadores, directivos, los proveedores de bienes materiales e inmateriales y las entidades del sistema financiero donde se captan recursos de capital.

⁴García, R. (2003). Técnico en Gestión. Tomo 1. Editorial Cultural, S.A. Madrid, España. Pag. 254-256.

En todo proceso productivo debe existir un control de entradas, un estricto control del proceso y finalmente un adecuado control de salida.

- 2. Función comercial:** Casi siempre relacionada con el sistema de comercialización o marketing e identificando con la actividad de venta de la empresa donde las variables precio, calidad ofrecida y publicidad juegan un papel determinante.

En un mercado tan avanzado y competitivo como el actual la actividad de marketing involucra la investigación de mercado, estrategia publicitaria, entre otras. Todas estas estrategias involucran más al factor tiempo y posicionamiento del mercado que a la venta en si como tradicionalmente se entendía.

- 3. Función financiera:** Basada en la decisión de inversión y financiación. Toda empresa decide invertir para renovar activos o expandir los ya existentes siempre teniendo en cuenta el crecimiento logrado o el que piensa lograr.

En términos generales toda inversión requiere una financiación que desde el punto de vista contable es una inmovilización de recursos o capitales, por lo tanto, esta debe, con el tiempo, generar recursos suficientes para cubrir el costo de la financiación y, eventualmente, recuperarla totalmente.

Esta valorización previa es la que hará viable, en base a su rentabilidad económica. No todas las inversiones productivas tienen como primera finalidad la rentabilidad económica, puede efectuarse para evitar cotas de mercado por no satisfacer la demanda o por presencia en un mercado que en un principio es hostil pero que se espera rentable en un tiempo determinado.

- 4. Función de los recursos humanos:** A los recursos humanos se les considera el activo más valioso de la empresa y su gestión implica organizar y dirigir, aunque también planificar y controlar las diversas actividades de los trabajadores en una empresa.

Se le suele dar un enfoque instrumentista y humanista. El primero postula que las personas que trabajan en una empresa deben ser gestionadas con el fin de proveer un beneficio a la empresa, tal como si fueran maquinas, dinero o cualquier otro recurso de la misma.

El segundo postula que las personas son un recurso mucho más costoso que la maquinaria o el dinero, pero a la vez mucho más ventajoso y beneficioso para la empresa por el simple hecho de ser seres humanos y lo que implica la creatividad, voluntad, empeño u otras cualidades humanas puestas a disposición de la empresa.

Se menciona otra corriente que mezcla ambos conceptos, es decir que a la fría gestión instrumentista se la humaniza con fuertes incentivos económicos por mejoras en el producto o el proceso, en base a la aplicación del ingenio o perseverancia.

3.1.1.5. Clasificación de las empresas⁵

Las empresas pueden clasificarse de diferentes maneras, las clasificaciones más comunes:

1. Por sector económico:

- a) **Empresas de servicio:** se dedican a finanzas, seguros, transporte, servicios públicos y bancarios, despachos de asesoría, entre otros.
- b) **Empresas de producción de bienes:** transforman la materia prima en un producto terminado. Pueden ser empresas de manufactura, construcción, minería, etcétera.
- c) **Empresas del sector agropecuario:** ganadería, pesca o silvicultura.

Entre este tipo de empresas existe una interrelación debido a que una depende de la otra. En nuestro país, las empresas de servicios conforman el 80%, y muchas de ellas son familiares.

⁵Blandez, M. (2014). Proceso Administrativo. 1ra edición. Editorial Digital UNID. Tlalnepantla, México. Pag. 15-17.

2. Por su tamaño pueden ser:

- a) **Pequeñas:** es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, esto, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

- b) **Medianas:** son instituciones dedicadas al comercio, a la industria, a las finanzas e incluso a prestar distintos servicios al público y cuyos recursos están organizados de manera ordenada para así lograr su objetivo. Para que una empresa entre en el rango de mediana, no deberá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, los cuales van a ser establecidos por el Estado donde se encuentre establecida dicha organización.

- c) **Grandes:** es aquella que crea riqueza, da trabajo, obtiene unos beneficios razonables, remunera razonablemente a sus representantes y trabajadores, cumple sus obligaciones tributarias, no trampea en los mercados ni hace ofertas temerarias pensando en solucionar mediante la extorsión y la corrupción la diferencia de coste, en fin, debe ser honrada y no hace falta que sea grande. El criterio para clasificar este tipo de empresas depende del número de trabajadores y capital aportado

3. Por su forma de constitución se clasifican en:

- a) **Personas físicas:** negocio o propiedad de una persona que puede tener muchos empleados a su disposición. Se pueden identificar por sus diferentes actividades:
 - a.1) **Régimen de pequeño contribuyente:** negocios con ingresos de hasta 1, 400,000 pesos y que tienen atención al público en general. Entre éstas se consideran tiendas,

tortillerías, farmacias, etc. No expiden factura, sólo ticket de la caja registradora, no llevan contabilidad y no tienen una cuenta bancaria para el control de sus operaciones.

b.1) Actividad empresarial: mayores a ingresos; tienen más declaraciones, llevar banco. Perciben ingresos por venta \$4, 000,000 pesos y facturan obligaciones fiscales como una contabilidad y tener una de productos todos sus presentar su cuenta en el banco.

c.1) Honorarios: son aquéllos que venden servicios como asesorías a las empresas, entre éstas se encuentran los despachos de contadores y abogados, por ejemplo.

d.1) Arrendamiento: se dedican a rentar bienes inmuebles.

b) Personas morales o sociedades: son empresas donde se unen dos o más personas mediante un acta constitutiva y se registra ante un notario, con la finalidad de compartir las utilidades o pérdidas que genere un negocio: Éstas se clasifican en:

a.2) Sociedades anónimas: están formadas a partir de dos socios o más y se constituyen con capital formado por acciones de mínimo 50,000 pesos. El objetivo fundamental de estas sociedades es generar utilidades. Se identifican con la abreviatura S.A. (Sociedad Anónima) y como S.A. de C.V. (Sociedades Anónimas de Capital Variable). La diferencia más importante entre las dos es que la segunda puede cambiar su capital, en tanto que la primera tiene que avisar al notario cualquier variación. Es importante notar que son sociedades donde el que más aporta capital es quien decide lo que se va hacer en la empresa. Tienen fines lucrativos.

b.2) Sociedades de responsabilidad limitada: su finalidad es obtener utilidades, la diferencia con las sociedades anónimas es que es una sociedad de personas y no de dinero. Aquí todos los socios tienen el mismo derecho de opinar.

c.2) Sociedades cooperativas: se caracterizan por que los empleados son los dueños, todo lo que generen de utilidades se reparte por igual. Tienen fines lucrativos.

d.2) Sociedades civiles: su función principal es dar generar utilidades, entre éstas se encuentran contables y de abogados o las escuelas.

e.2) Asociaciones civiles: se mantienen como Teletón y Fundación Azteca.

3.1.1.6. Recursos o elementos de una empresa⁶

Los recursos o elementos básicos que de una empresa que atienden a su objetivo común son:

1) Recursos:

<p>a) Recursos Humanos o Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obreros • Empleados • Supervisores • Técnicos • Ejecutivos 	<p>b) Recursos Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificios o Instalaciones • Maquinaria • Equipos • Materias primas
<p>c) Recursos Técnicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento • Método • Organigrama • Formula • Patente 	<p>d) Recursos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinero o Efectivo • Valores • Acciones • Obligaciones

2) Elementos:

- Sus clientes, a los que su producto/servicio debe satisfacer.
- Sus accionistas, que han invertido sus ahorros con la esperanza de un beneficio.
- Sus empleados, que a través de prestación de su trabajo logran satisfacer sus necesidades personales y profesionales.
- La comunidad, representada por el estado, que recoge una parte del fruto de la empresa y aporta la necesaria reglamentación normativa que exige el recto ejercicio del papel público que representa.

⁶Rodríguez, G. (2015). Administración. Managua, Nicaragua. Pág. 79-82.

- El factor humano interno, esto es, los empleados y los obreros que prestan su trabajo en la empresa y de ella obtienen los medios de subsistencia.
- El conjunto de bienes o capital instrumental de la empresa desde este punto de vista supone la necesaria acumulación de capital para la producción y, a su vez, implica un conjunto de relaciones en el mercado de capitales.
- Sus relaciones públicas, sus relaciones con el mercado y sus clientes es otra cuestión fundamental a considerar en los estudios económicos de la empresa.
- Un mercado, de necesidades que deben ser satisfechas.
- Una personalidad jurídica, sea empresa individual o colectiva, y un patrimonio propio que afiance la necesaria capacidad para realizar las operaciones propias del tráfico mercantil.
- Y finalmente, un entorno externo que aporte normativo, regulaciones, procedimientos, etc., que garantice que las acciones de la empresa son compatibles con la comunidad en que está inserta.

3.1.2 Zona franca⁷

3.1.2.1. Definición de zona franca

Las zonas francas son determinadas zonas que tiene un país donde existen ciertos beneficios generalmente de índole tributaria. Por ejemplo, la exención de algunos impuestos o la reducción de los mismos a un mínimo en relación al resto del territorio de este país. Generalmente se establecen en sitios apartados o poco poblados y de condiciones climáticas extremas o de acceso limitado para la población. La idea de las zonas francas es fomentar el crecimiento económico.

A menudo estas zonas son denominadas puertos libres, esto es una analogía con las zonas libres de impuestos o con tasas reducidas. En ciertas oportunidades los puertos libres, son parte de zonas económicas. Existen diferentes tipos de zonas francas, y también existen

⁷Rodríguez, G; Ruíz, M (2015). Comercio exterior. Editorial Digital UNID. Colombia. Pág. 2. Recuperado de: <https://comercioexterior.la/zonas-francas/tipos-de-zonas-francas>.

requisitos para que una zona sea declarada como tal, es decir no cualquier zona puede ser una zona franca.

Cuando hablamos de zonas francas nos referimos a un territorio dispuesto por una aduana para el resguardo de mercancías que están pasando por una exportación temporal. En estas exportaciones temporales la mercancía es enviada a una aduana en el extranjero para su alojamiento y posterior envío al exterior. A las zonas francas también se les conoce como zonas especiales, además estas zonas francas funcionan bajo un reglamento de régimen especial. Se considerarán admisibles para operar en una Zona únicamente las empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios. Estas empresas pueden ser nacionales o extranjeras.

La mayoría de los países poseen zonas francas. En este territorio se permite el ingreso de mercancía de cualquier tipo, cantidad y de cualquier origen. El único tipo de mercancía que no permite es la mercancía prohibida dentro del régimen aduanero especial. La mayor ventaja de las zonas francas es la no existencia de impuestos y derechos arancelarios.

3.1.2.2. Régimen de zonas francas

El régimen de zona franca son una serie de normas y leyes que deben cumplir las operaciones de importación y exportación para que su tránsito por el país sea de forma legal. Regula las salidas y entradas de las mercancías dentro de un país.

Régimen Aduanero y fiscal de excepción que permite a las Empresas autorizadas a operar en este régimen, producir y exportar bienes o servicios, es una parte delimitada del territorio nacional y considerado para efectos fiscales como situadas del territorio Nacional.

Las Zonas Francas son reguladas en Nicaragua por el Decreto Número 46-91 emitido el trece de noviembre del año mil novecientos noventa y uno. Igualmente, se dispone de un reglamento al presente Decreto, siendo este el Reglamento del Decreto de Zonas Francas Industriales de Exportación Decreto Número 50-2005, aprobado el 8 de agosto del 2005.

En los referidos instrumentos normativos se encuentra lo referente al proceso de constitución y registro de una Zona Franca. A la vez crea a la Comisión Nacional de Zonas Francas como entidad rectora del régimen de Zonas Francas en Nicaragua, siendo esta quien vela por todo lo referente a este tema, tal como: proceso de registro, emisión de permisos de operación, supervisión de proyectos, entre otros.

3.1.2.3. Características de zona franca⁸

- Las zonas francas permanentes son un área de más de 20 hectáreas, donde varias empresas se instalan y desarrollan sus actividades industriales, comerciales o de servicio.
- Mantener un costo competitivo de la mano de obra calificada, mejoramiento de la calidad de los productos terminados.
- Forman parte del territorio aduanero comunitario.
- Configuran diversas actividades comerciales, almacenamiento, elaboración, transformación, consolidación de cargas, ventas o compras, transbordos.
- Posee beneficios arancelarios, fiscales y de política comercial común.
- Pueden permanecer por plazo ilimitado.

3.1.2.4. Clasificación de zonas francas⁹

Las zonas francas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. **Zonas francas industriales:** Estas zonas especiales se encargan de introducir mercancías que están pasando por una exportación temporal para un proceso de ensamble, transformación, producción, confección y elaboración de productos finales.

⁸Areniz, A (2011). Características de zona franca. México. Pág. 9-10. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/sonderan0719/zona-franca>.

⁹ Martínez, L (2015). Conceptos generales de zona franca. Managua, Nicaragua. Pág. 3. Comisión Nacional de Zonas Francas. Recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>.

- 2. Zonas francas Comerciales:** Las zonas francas comerciales son territorios dispuestos por la aduana para el ingreso de mercancía de una exportación temporal. Este tipo de zona especial a diferencia de la anterior permite el ingreso de mercancía para su resguardo temporal sin un límite de tiempo.

Dentro de estas zonas, como anteriormente mencionamos la mercancía aceptada es aquella bajo un régimen de exportación temporal para su reimportación en el mismo estado. Esto quiere decir que la mercancía es resguardada bajo un tiempo ilimitado o limitado pero que volverá a ser enviada sin haber sido sometida a cualquier tipo de transformación o reparación.

- 3. Empresa Operadora de Zona Franca:** Empresa cuyo objeto único es el desarrollar y administrar parques industriales de zonas francas que operan bajo dicho régimen. El negocio de una operadora es desarrollar techo industrial para arrendarlo a empresas usuarias.

Las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de subsidiarias o sucursales debidamente legalizadas en el país, con las mismas limitaciones en cuanto a su objeto. Las empresas operadoras tienen como fin promover la inversión y la exportación mediante el establecimiento y operación en una zona franca de diferentes empresas que se dediquen a la producción y exportación de bienes o servicios, bajo un régimen fiscal y aduanero de excepción.

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

Entiéndase como Empresa Usuaria de Zona Franca cualquier negocio o establecimiento industrial o de servicio autorizado para operar dentro de una Zona por la Comisión

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

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

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

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

También las zonas francas pueden ser: privadas, estatales, especiales, mixtas, permanentes, permanentes especiales y transitorias.

3.1.2.5. Beneficios fiscales de las empresas usuarias de zonas francas¹⁰

Las Empresas Usuarias de Zonas Francas gozarán de los siguientes beneficios fiscales:

1. Exención del 100 % durante los primeros diez años de funcionamiento y del 60 % del undécimo año en adelante, del pago del Impuesto sobre la Renta generada por sus actividades en La Zona. El período inicial de 10 años de exención del 100 % del pago del Impuestos sobre la Renta generado por sus actividades en La Zona podrá ser

¹⁰Montenegro, I. (2015). Ley de Zona Franca de exportación. Managua, Nicaragua. Pág. 196. Consultado el 24 de junio del 2019. Recuperado de:<http://www.cnzf.gob.ni/es/ley-de-zona-franca>.

prorrogado por una sola vez, por un período igual previa autorización de la Comisión Nacional de Zonas Francas.

Esta exención no incluye los impuestos por ingresos personales, salarios, sueldos o emolumentos pagados al personal nicaragiense o extranjero que trabaje en la empresa establecida en La Zona, pero sí incluye los pagos a extranjeros no residentes por concepto de intereses sobre préstamos, por comisiones, honorarios y remesas por servicios legales en el exterior o en Nicaragua y los de promoción, mercadeo, asesoría y afines; pagos por los cuales esas empresas no tendrán que hacer ninguna retención.

2. Exención del pago de impuestos sobre enajenación de bienes inmuebles a cualquier título, inclusive el Impuesto sobre Ganancias de Capital, en su caso, siempre que la empresa esté cerrando sus operaciones en la Zona y el bien inmueble continúe afecto al régimen de Zona Franca.
3. Exención del pago de impuestos por constitución, transformación, fusión y reforma de la sociedad, así como también el Impuesto de Timbres Fiscales.
4. Exención de todos los impuestos, derechos de aduana y de consumo conexos con las importaciones, aplicables a la introducción al país de materias primas, materiales, equipos, maquinarias, matrices, partes o repuestos, muestras, moldes y accesorios destinados a habilitar a la Empresa para sus operaciones en la Zona; así como también los impuestos aplicables a los equipos necesarios para la instalación y operación de comedores económicos, servicios de salud, asistencia médica, guarderías infantiles, áreas de esparcimiento y cualquier otro tipo de bienes que tiendan a satisfacer las necesidades del personal de la empresa que labore en la Zona.
5. Exención de impuestos de aduana sobre los equipos de transporte, que sean vehículos de carga, pasajeros o de servicio, destinados al uso normal de la empresa en La Zona. En caso de enajenación de estos vehículos a adquirentes fuera de La Zona, se cobrarán los impuestos aduaneros, con las rebajas que se aplican en razón del tiempo de uso a las

enajenaciones similares hechas por Misiones Diplomáticas u Organismos Internacionales, de conformidad con el Decreto Ejecutivo N°. 16

6. Exención total de impuestos indirectos, de venta o selectivos de consumo.
7. Exención total de tributos municipales.
8. Exención total de impuestos a la exportación sobre productos elaborados en La Zona.
9. Exención de impuestos fiscales y municipales sobre compras locales.

Para gozar de los beneficios fiscales estipulados en el presente artículo o cualquier otro que se otorgue, la Empresa Usuaria de la Zona Franca deberá mantener un número razonable de trabajadores de acuerdo a lo manifestado al presentar su solicitud de admisión a La Zona, mantener también razonablemente los mismos salarios y prestaciones sociales que ofreció. En todo caso, las Empresas Usuarias estarán sujetas a las leyes de la República de Nicaragua.

3.1.2.6. Solicitud de operación en zonas francas¹¹

Las empresas que deseen establecerse y operar en una Zona deberán presentar su solicitud a la Comisión Nacional de Zonas Francas, la que resolverá previo estudio del caso. La Comisión emitirá su resolución tomando en cuenta principalmente la política económica del país y la conveniencia de las operaciones de la empresa.

Quien pretenda ser calificado como usuario industrial de bienes, usuario industrial de servicios o usuario comercial de una zona franca permanente, deberá acreditar ante el usuario operador el cumplimiento de los siguientes requisitos:

¹¹Areniz, A (2011). Zona franca. Pág. 9-10. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/sonderan0719/zona-franca>

- Solicitud dirigida al usuario operador suscrita por la persona jurídica que pretende ser calificada como usuario de zona franca.
- Razón y objeto social, domicilio, número de Registro Único Tributario, representante legal y suplentes, miembros de la Junta Directiva y socios con excepción de los socios y accionistas de las sociedades anónimas o en comandita por acciones.
- Certificado de existencia y representación legal con fecha de expedición no mayor a 30 días, en el cual se acredite que la persona jurídica que pretende obtener la calificación como usuario se constituyó como una nueva persona jurídica o se estableció como una sucursal de sociedad extranjera.
- Documento que contenga la descripción del proyecto a desarrollar debidamente suscrito por el representante legal.
- Documento que contenga los estudios de factibilidad financiera y económica del proyecto.
- Documento debidamente suscrito por el representante legal y por contador público y revisor fiscal en el cual establezca la composición o probable composición del capital vinculado al proyecto, indicándose si el capital es nacional o extranjero.

3.2 Proceso administrativo de la empresa¹²

3.2.1 Definición de proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular las estrategias que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada.

¹²Stoner F, J. A., Freeman, E. R., & Gilbert , D. R. (1996). Administración (Sexta Edición). Pearson Educacion. Naucalpan de Juárez, México.Pag. 11-13

En la administración de la acción entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización, este aspecto incluye los recursos humanos que forman parte importante para cualquier empresa.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración de subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

3.2.2 Componentes del proceso administrativo

- a) **Planeación:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que se basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son guías para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

- b) **Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Consiste en el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

- c) **Recurso Humano:** El personal es el factor clave en el funcionamiento de la empresa y como se entiende que toda empresa obedece a una serie de elementos que tienen lugar en su entorno que está en constante evolución, por consiguiente, este constante cambio evolutivo de la empresa afectará a sus trabajadores, los cuales se verán directa o indirecta, en mayor o menor grado, afectados.

La promoción e incluso la seguridad del puesto del trabajo serán determinadas no solamente por la buena marcha económica de la empresa sino también por las expectativas de crecimiento de ventas, cuotas de mercado, producto específico, introducción a un mercado distinto, etc.

- d) **Dirección:** Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.
- e) **Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. La función de control entraña los siguientes elementos: establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino.

3.3 Producción y comercialización

3.3.1 Concepto de producción¹³

La producción es el proceso encaminado a la obtención de bienes y servicios aptos para satisfacer necesidades humanas. La producción y fabricación es clave para la economía de un país desarrollado ya que todo lo producido pasa luego a la cadena de distribución y comercialización creando gran cantidad de puestos de trabajo o también, al obtener valor añadido al producir algo.

La producción se determina por la actividad global que desarrolla un sistema o un agente económico para transformar un valor, es la transformación de bienes de entrada en bienes de salida.

3.3.1.1 Funciones de producción de una empresa¹⁴

Puede definirse como el proceso de transformación de los factores que ella toma de su entorno, en productos que generan valor agregado. Todo proceso de producción puede subdividirse en tres fases:

1. **Insumos:** implica la adquisición, recepción y almacenamiento de materias primas. Pueden ser materiales o personas.
2. **Procesos:** Conjunto de operaciones a través de las cuales los factores se transforman en productos. Incluye planta, maquinaria y trabajo. Es decir, la tecnología de los activos productivos de materiales indirectos y el conocimiento.
3. **Productos:** Bienes físicos y/o servicios entregados del productor al consumidor.

¹³Rodríguez, M (2015). Economía empresarial. 2da.edición. Editorial Interconsulting. Bureau S.L. Málaga, España. Pág. 189-192

¹⁴ Ídem., Pág. 189-192

3.3.1.2 Elementos de la producción¹⁵

1) Capital

En sistema de producción el capital es el que designa un conjunto de bienes y una cantidad de dinero de los que se puede obtener, en el futuro, una serie de ingresos. En general, los bienes de consumo y el dinero empleado en satisfacer las necesidades actuales se representan en los sistemas de producción. Por lo tanto, una empresa considerará como capital la tierra, los edificios, la maquinaria, los productos almacenados, las materias primas que se posean, así como las acciones, bonos y los saldos de las cuentas en los bancos.

No se consideran como capital, en el sentido tradicional, las casas, el mobiliario o los bienes que se consumen para el disfrute personal, ni tampoco el dinero que se reserva para estos fines. Se pueden distinguir varias clases de capital. Una clasificación muy común distingue entre capital fijo y capital circulante.

El capital fijo incluye medios de producción más o menos duraderos, como la tierra, los edificios y la maquinaria. El capital circulante son bienes no renovables, como las materias primas o la energía, así como los fondos necesarios para pagar los salarios y otros pasivos que se le puedan exigir a la empresa. La cuantía de los rendimientos depende de las ganancias de productividad resultantes del aumento de capital utilizado en el proceso productivo.

Estos aumentos de capital alargan el proceso de producción (en lugar de producir bienes de consumo hay que esperar a producir los bienes de capital: maquinaria, etcétera), por lo que aumenta el tiempo necesario para obtener rendimientos. Por lo tanto, se considera que la cantidad de dinero que se ahorra, y en consecuencia la cantidad de capital creado, dependían del equilibrio entre el deseo de una satisfacción inmediata, derivada del consumo presente, y el deseo de obtener ganancias en el futuro, derivadas de un proceso de producción más largo.

¹⁵Ídem., Pág. 189-192

2) Mano de obra

En los sistemas de producción es necesaria la mano de obra como un elemento fundamental de la producción, igualmente es el esfuerzo humano realizado para asegurar un beneficio económico en la organización. En la industria, la mano de obra tiene una gran variedad de funciones, que se pueden clasificar de la siguiente manera: producción de materias primas, como en la minería y en la agricultura; producción en el sentido amplio del término, o transformación de materias primas en objetos útiles para satisfacer las necesidades humanas; distribución, o transporte de los objetos útiles de un lugar a otro, en función de las necesidades humanas; las operaciones relacionadas con la gestión de la producción.

3) Materiales

En el sistema de producción utiliza materiales para desarrollar su función esencial, la de transformación de insumos para obtener bienes o servicios; Cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales. Se asegura que los materiales serán entregados en el momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta. El manejo de materiales debe considerar un espacio para el almacenamiento.

El manejo de materiales puede llegar a ser el problema de la producción ya que agrega poco valor al producto, consume una parte del presupuesto de manufactura. Este manejo de materiales incluye consideraciones de movimiento, lugar, tiempo, espacio y cantidad. El manejo de materiales debe asegurar que las partes, materias primas, material en proceso, productos terminados y suministros se desplacen periódicamente de un lugar a otro. En época de alta eficiencia en los procesos industriales las tecnologías para el manejo de materiales se han convertido en una nueva prioridad en el equipo y sistema de manejo de materiales.

Pueden utilizarse para incrementar la productividad y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Aspecto importante de la planificación, control y logística por cuanto abarca el manejo físico, el transporte, el almacenaje y localización de los materiales.

3.3.1.3 Tipos de sistema de producción¹⁶

1. Sistemas Modelo

a) Sistemas de producción continua

Cuando hablamos de producción continua, enfocamos las situaciones de fabricación, en las cuales las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de operaciones, que siguen una escala no afectada por interrupciones. En este sistema, las operaciones se organizan para lograr una situación ideal, en las que estas mismas operaciones, se combinan con el transporte de tal manera que los materiales son procesados mientras se mueven.

Se utiliza este sistema cuando la economía de fabricación favorece a la producción continua. Es decidir cuando la demanda de un producto determinado es elevada, nos veremos obligados a trabajar continuamente. La producción en gran escala de artículo estándar es característica de estos sistemas.

b) Sistema de producción intermitente

La producción intermitente se caracteriza por el sistema productivo de lotes de fabricación. En estos casos, se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción, seguido por otro lote de un producto diferente. La producción intermitente será inevitable, cuando la demanda de un producto X no es lo bastante grande para utilizar el tiempo total de fabricación continua, de tal suerte, que la economía de mano de obra favorecerá a la producción intermitente.

¹⁶Velázquez, G. (2009). Los sistemas de producción. 6ta edición. Editorial Limusa S.A. Balderas 95, DF. México. Pág. 70-82

Dicho de otro modo, como nuestro equipo de proceso nos servirá para fabricar el producto X, así como también, mano facturar productos Y/ o productos Z. En este tipo de sistemas la empresa generalmente fabrica una gran variedad de productos. Para la mayoría de ellos, los volúmenes de venta y, consecutivamente, los lotes de fabricación, son pequeños en relación con la fabricación total.

c) Sistema de producción modular

Podemos definir la producción modulas como el intento de fabricar estructuras permanentes de conjunto, a costa de hacer menos permanentes las subestructuras. Es esencial, el concepto de modularidad consiste en diseñar desarrollar aquellas partes que pueden ser consideradas en un número máximo de formas.

d) Sistemas de producción por proyectos

Se puede considerar el nacimiento de un proyecto a raíz de una idea concebida acerca o alrededor del potencial de un producto o mercado. Para satisfacer una necesidad primordial de objetivos empresarial, es necesario que se consideren todos los factores que deberán proyectarse con el fin de lograr que los objetivos se realicen óptimamente.

Un proyecto es una actividad cíclica y única para tomar decisiones, por lo que el conocimiento de las bases de la ciencia de ingeniera y administración, la habilidad matemática y la experimentación, se conjugan para transformar los recursos naturales en sistemas y mecanismos que satisfagan las necesidades humanas.

El sistema de producción por proyectos, corre, por decirlo así, a través de una serie de fases. Generalmente, una fase a seguir dentro de un proyecto, no se lleva a cabo hasta que la fase anterior a esta queda resuelta. A menudo, particularmente cuando un proyecto es largo gran parte del personal que trabaja en su desarrollo, lo hace asesorando determinadas fases, así como la otra parte, permanece supervisando todas las fases que cubre el proyecto.

A quienes ejecutan esta supervisión podemos llamarle gerencia de productos por proyectos. Esta gerencia actúa como líder, supervisando todas las fases que cubre el proyecto.

2. Sistemas Primarios de Producción

a) Sistema agrícola

Es frecuente encontrar análisis del sistema agrícola de producción en forma aislada, como si esta actividad fuera autónoma. El sistema agrícola nacional permite desarrollar sistemas de cultivos para tomate, trigo, arroz, maíz, frijol, algodón y muchos otros productos agrícolas. Estos productos forman parte de sistema de producción bien definido y relacionado directamente con la economía nacional.

b) Relaciones entre la economía agrícola y la administración agrícola

Analizar en toda su extensión la economía de la agricultura, implicaría analizar la mayor parte de la teoría económica. Ahora bien, cuando queremos analizar la relación entre la economía de la agricultura y la administración agrícola, al llegar a este punto la relación diverge en cierta medida porque existen diferencias tajantes en las condiciones naturales en que la producción debe llevarse a cabo.

Entre la economía agrícola y la administración agrícola, existen nexos estrechos, toda vez que ambas disciplinas se ocupan de los mismos problemas, aunque a distintos niveles y ámbitos de magnitud diferente.

c) Sistema de extracción

Al referirnos a este tipo de sistema, podemos considerar (aunque está sujeto a discusión) que forman parte de ellos. Estos sistemas pueden operar como sistemas continuos o sistemas intermitentes, dependiendo de la demanda en el mercado.

3. Sistemas Secundarios de Producción

a) Sistema de transformación

El progreso industrial emerge del descubrimiento o invento de una o más ideas básicas de científicos e investigadores. Es bien sabido que los cambios tecnológicos han hecho que la estructura industrial contemporánea esté integrada de tal modo, que las materias primas y aun los materiales usados en proceso de muchas industrias, son productos acabados por otras.

La inmensa mayoría de las industrias se han especializado tanto, que han creado mucha interdependencia entre las mismas. La mayoría de las industrias utilizan proveedores independientes para muchos materiales y partes esenciales. Estos proveedores pueden que ser especialistas en sus líneas confía a su vez en otros fabricantes para procesar sus productos.

Las características de las industrias modernas de transformación es una gran división del trabajo aplicado particularmente a las industrias de producción en masa. En una operación así, ningún hombre o grupo hace un producto completo, ni siquiera una buena parte de él.

4. Sistema Terciario Producción de Servicios

a) Insumos-Proceso-Servicio

Este proceso consiste en un conjunto de actividades que toma como entradas uno o más insumos y los transforma para obtener como salidas o resultado un producto o servicio. Cuando hacemos referencia a un sistema de producción de este tipo, podemos decir que tiene relación muy directa con la mercadotecnia. El área de Marketing procura que la salida del proceso de transformación se transforme en ventas lo cual se convierte en rendimiento para los accionistas de la empresa.

Por otro lado, Finanzas busca garantizar disponibilidad de recursos financieros para la adquisición de insumos y las inversiones en bienes de capital que sean necesarias para mantener la organización en un adecuado funcionamiento. Finalmente, Operaciones se encarga de traducir insumos o materiales en salidas con énfasis en la productividad de dicho proceso de transformación.

3.3.1.4 Recursos para la producción¹⁷

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

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

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

3. **Tipos de manos de obra**
 - a) **Mano de obra directa:** Es la mano de obra consumida en las áreas que tiene una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios cualificados de la empresa.

¹⁷Juárez, Ana; Pineda, Perla; Bermúdez, Jennifer. Diciembre (2017) Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars, S.A sede Estelí en el período 2016-2017. Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-Managua;FAREM-Estelí. Estelí, Nicaragua. Pag. 28

b) **Mano de obra indirecta:** Es la mano de obra consumida en las áreas de administrativas de la empresa que sirve de apoyo a la producción.

3.3.2 Definición de comercialización¹⁸

La comercialización es la actividad como tal que se realiza en el comercio. Es el intercambio o trueque que se aplica cuando una persona quiere adquirir un producto y a cambio entrega una cantidad de dinero impuesta. Es todo ese conjunto de actividades que pueden llegar a tener un complejo procedimiento, todo depende de la magnitud de la transacción.

La comercialización comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso, este proceso antes referido trueque final tiene que ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta.

Suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para la transferencia de propiedad de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, y que proporcionan su distribución física, para satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa.

3.3.2.1 Importancia de la comercialización¹⁹

El comercio es aquel que le permite no solo conseguir productos que no se producen localmente (así como también vender los que si se producen en el ámbito propio) sino que además es la actividad económica que le permite al ser humano entrar en contacto con otras sociedades conociendo elementos de su cultura y de sus tradiciones que luego pueden ser asimiladas de diferentes maneras. El comercio es al mismo tiempo una actividad dinámica

¹⁸ Vergara, N. (2012). Marketing y comercialización internacional. 1ra edición. Ecoediciones. Bogotá, Colombia. Pág. 140

¹⁹Idem. Pág. 142

que evita el cierre geográfico y político de las comunidades y que requiere, para funcionar correctamente, el contacto e intercambio permanente entre diversas comunidades y pueblos.

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

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

3.3.2.2 Tipos de comercio²⁰

- 1. Comercio Interior:** Este tipo de comercio se lleva a cabo entre empresarios, comerciantes, que residen en el mismo país y se manejan con la misma jurisprudencia en materia comercial. Dentro del comercio interior existe un tipo de comercio interior que se lleva a cabo a nivel local, es decir, es el que mantienen los comerciantes que ejercen la actividad en la misma localidad; y por otra parte existe el comercio interior nacional, o sea, aquel en el cual un comerciante de una provincia ubicada en el norte de una nación le vende a otro par o consumidor que reside en una provincia del sur del país.
- 2. Comercio exterior:** Cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también escasea de algunos insumos y activos (humanos, naturales, financieros e industriales).

²⁰ Pérez, K (2013). Comercio exterior e interior. México. Pág. 2-6. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/comercio-exterior-e-interior>.

Precisamente el intercambio que existe entre dos naciones al exportar (vender), e importar (comprar) sus productos es lo que llamamos “comercio exterior”. Ni los países más ricos son autosuficientes por sí mismos, por ende, la idea es que cada uno de ellos pueda ofrecerle al otro lo que no posee o aquello de lo que carece, y viceversa, generando a su vez el bienestar y supervivencia de la población.

La comercialización entre países se logra promoviendo acuerdos de cooperación entre las partes, llevando a cabo reuniones frecuentes entre los diplomáticos de las regiones, intercambiando conocimientos mutuos. Las empresas de cada país deben impulsar las relaciones comerciales y suscribir proyectos enmarcados en el bien de la comunidad.

3.3.2.3 Funciones de la comercialización²¹

a) Transacción

- Compra: Acción y efecto de compra. Obtener algo a cambio de dinero.
- Venta: Entregar un bien o servicio a cambio de dinero.
- Consignación: Arreglo de negocio, donde se acuerda pagarle al vendedor o consignador después de que los objetos se venden.

b) Facilitación

- Financiamiento: Mecanismo por medio del cual se aporta dinero o se concede un crédito a una persona, empresa u organización para que esta lleve a cabo un proyecto, adquiera bienes o servicios, cubra los gastos de una actividad u obra, o cumpla sus compromisos con sus proveedores.
- Absorción de riesgo: Asume el control sobre otra empresa, adquiriendo la totalidad del patrimonio de la empresa objetivo.
- Información de mercados: Uno de los aspectos más importantes es tomar decisiones, para ello es necesario disponer de información clave, precisa y de calidad.

²¹ Rodríguez, K; Hartley, S. (2009). Marketing. Editorial Mc Graw-Hill. México Pág.272

- Presentación del producto: Acción que da a conocer el resultado de la investigación y la elaboración de un producto.

c) **Suministro físico**

- Transporte: Acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro, también permite nombrar a aquellos vehículos que sirven para tal efecto, llevando mercaderías desde un determinado sitio hasta otro.
- Almacenaje: Función empresarial encargada de gestionar las ubicaciones en las que hay que deposita el producto con la finalidad de asegurar la continuidad de la cadena logística.
- Empaque: El contenedor de un producto, diseñado y producido para protegerlo y/o preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al consumidor final. Además, y es útil para promocionar y diferenciar el producto o marca, comunicar la información de la etiqueta y brindarle un plus al cliente.

3.3.2.4 **Canales de distribución**²²

1. **Venta directa a los compradores finales**

La posibilidad de una venta directa del fabricante, de cualquier producto de consumo, a sus compradores finales, se enfoca desde el punto de vista de las exigencias y hábitos de compra de éstos, y de lo que significaría para el fabricante satisfacerlas íntegramente.

La idea de fondo, con orientación hacia el mercado, consiste en comparar las condiciones de compra y los rasgos generales de los compradores finales con las condiciones deseables de venta del fabricante. Si el fabricante está en capacidad (financiera, de recurso humano, conocimiento, cubrimiento necesario, etc.) y quiere atender, él mismo, las condiciones de los compradores, sería posible una venta directa. De lo contrario, el fabricante tendrá que conseguir instituciones intermediarias que estén en capacidad de aceptar sus requerimientos

²²Moreno, J. B. (2002). Guía de análisis para determinar la naturaleza de los canales de distribución. Un enfoque con orientación hacia el mercado. Red Universidad Eafit. Medellín, Colombia. Pag.5 -10.

deseables de venta, y de realizar las funciones necesarias para ofrecerle al comprador final unas condiciones que satisfagan sus exigencias.

2. Venta directa a los minoristas

De manera similar al caso de los compradores finales, la posibilidad de una venta directa del fabricante, de cualquier producto de consumo, a los minoristas, se enfoca desde el punto de vista de las exigencias y hábitos de compra de éstos, y de lo que significaría para el fabricante satisfacerlas íntegramente.

La idea de fondo, con orientación hacia el mercado, es comparar las condiciones de compra y los rasgos generales de los minoristas con las condiciones deseables de venta del fabricante. Si el fabricante está en capacidad (financiera, recurso humano, conocimiento, cubrimiento necesario) y quiere atender, él mismo, las condiciones de los minoristas, sería posible una venta directa. De lo contrario, el fabricante tendrá que conseguir instituciones intermediarias con capacidad de aceptar sus condiciones deseables de venta, y de realizar las funciones necesarias para ofrecerle al minorista unas condiciones que satisfagan sus exigencias.

3. Venta directa a los mayoristas

De manera similar al caso de los compradores finales y al de los minoristas, la posibilidad de una venta directa del fabricante, de cualquier producto de consumo, a los mayoristas, se analiza desde el punto de vista de las exigencias y hábitos de compra de éstos, y de lo que significaría para el fabricante satisfacerlas íntegramente.

La idea de fondo, con orientación hacia el mercado, consiste en comparar las condiciones de compra y los rasgos generales de los mayoristas con las condiciones deseables de venta del fabricante. Si el fabricante está en capacidad (financiera, recurso humano, conocimiento, cubrimiento necesario) y quiere atender, él mismo, las exigencias de los mayoristas, sería posible una venta directa. De lo contrario, el fabricante tendrá que

conseguir instituciones intermediarias que estén en capacidad de aceptar sus condiciones deseables de venta, y de realizar las funciones necesarias para ofrecerle al mayorista unas condiciones que satisfagan sus exigencias. Realizar esas funciones es la razón de ser de los mayoristas de mayoristas.

3.3.3 Definición de exportación²³

Es la acción de llevar un producto a una entidad ajena en la cual fue creada o, anteriormente, exportada. La exportación es una de las estrategias que surgieron para la satisfacción de la población que reside en cierta localidad, pues por sí misma no es capaz de saciar a su población. Posee el prefijo “ex” (fuera) y “portare” (llevar). Su desarrollo se remonta a la antigüedad, en donde la economía de las pequeñas aldeas se beneficiaba de sus buenos productos y su exportación, lo que previamente se desarrolló como una de las grandes potencias y estrategias económicas que ayudan a países enteros a mantenerse.

Exportación es el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

La exportación siempre se efectúa en un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Así es que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía. La exportación se efectúa a partir de diferentes vías de transporte, porque sí o sí, en la exportación, el conjunto de bienes o servicios deben “viajar” hacia otro país, que se encuentra a varios kilómetros de distancia, y entonces será preciso que se los traslade por tierra, en camiones, automóviles, entre otros, por mar, o por avión.

²³Navarrete, J (2013). Definición de exportación. México. Pág. 1. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion>.

Una exportación es básicamente todo bien y/o servicio legítimo que el país productor o emisor (el exportador) envíe como mercancía a un tercero (importador), para su compra o utilización. El ente físico y órgano gubernamental principalmente encargado de este trámite es la aduana, por lo que una mercancía debe de salir de determinada aduana en determinada nación o bloque económico y debe de entrar a otro similar en el país receptor. Es importante mencionar, que estas transacciones entre varios estados suelen presentar un importante grado de dificultad a nivel legal y fiscal, ya que varían ostensiblemente de un país a otro.

CAPITULO IV: CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN

4.1 Cuadro de operacionalización por objetivos específicos

Objetivos Específicos	Dimensión de análisis	Conceptos	Categorías	Fuentes
1. Describir la organización y dirección del proceso de producción de la Empresa La Perla S.A, en el período 2018-2019.	Organización	Consiste en el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 12)	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Estructura organizativa • Funciones del personal • Disposición de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Observación
	Dirección	Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 13)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de planes de producción • Capacitación de colaboradores • Motivación del personal de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista
	Proceso de producción	Es un conjunto de actividades que un grupo humano organiza, dirige y realiza, de acuerdo a sus objetivos, cultura y recursos, utilizando prácticas en respuesta al medio ambiente físico. (Ponce de León, 2009, pág. 19)	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima. • Mano de obra • Flujo de producción • Productividad diaria • Costos de producción • Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Observación
2. Analizar el proceso administrativo en cuanto a la planificación, recursos humanos y control, para la producción de puros destinados a la exportación.	Planificación	Los planes son guías para que la organización obtenga y comprometa los recursos que requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido para que, cuando no sea satisfactorio,	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de producción • Metas de producción • Medios para alcanzar objetivos • Normas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista • Observación

		se puedan tomar medidas correctivas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 11)		
	Recursos humanos	Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Se hace al identificar necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, eficacia (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 12)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puesto • Reclutar y seleccionar personal • Vigilancia de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista
	Control	Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. La función de control incluye: establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 13)	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación y medición de las actividades de producción • Control de calidad • Evaluación de los resultados • Desempeño organizacional • Determinar la labor administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista
3. Proponer estrategias de mejora administrativa de la producción para la calidad que demandan los mercados exteriores a la Empresa La Perla S.A.	Estrategia	Estrategia es un conjunto de acciones por medio de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, atracción de los compradores y explotación óptima de los recursos disponibles. (Marketing Publishing, 1990, pág. 9)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso administrativo • Estrategias actividades y • Objetivo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA • Entrevista

CAPITULO V: METODOLOGÍA

5.1 Tipo de estudio

Según el uso del conocimiento es una investigación aplicada, aborda un problema real y propone estrategias para la mejora del proceso administrativo de la producción de puros para la comercialización de la Empresa La Perla S.A con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua.

Según el enfoque filosófico, es una investigación cualitativa porque analiza a profundidad la problemática, del proceso administrativo de la producción de puros y se aportan estrategias para mejorar el funcionamiento de la Empresa La Perla.

5.2 Universo de estudio

El universo de estudio es la Empresa La Perla S.A ubicado en Estelí, Nicaragua. La empresa se dedica a la producción y exportación de los puros a Estados Unidos, Europa, Asia, América del Sur y Medio Oriente. La empresa cuenta con 125 empleados, distribuidos así: 3 en el área administrativa, y 122 en las diferentes áreas de: pre-industria, capa, producción, empaque, bodegas y elaboración de cajas.

5.3 Caracterización del Municipio de Estelí²⁴

El municipio de Estelí está ubicado al Norte de la zona central del país, limitada por Condega, La Trinidad, San Sebastián de Yalí y Achuapa, con una población de 129, 924 habitantes, donde se cultivan café, frijoles, maíz, sorgo y hortalizas, así como el tabaco.

²⁴Rugama, Máximo (2018). El Nuevo Diario. Estelí, Nicaragua. Recuperado de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/444930-tabaco-rubro-primordial-economia->

El tabaco es el cultivo más importante económicamente, base de la actividad comercial e industrial (generando la mayoría de los empleos), y los puros que se producen en las empresas tabacaleras son uno de los productos más preciados a nivel mundial por su calidad y sabor.

En la ciudad de Estelí existen 35 fábricas procesadoras de tabaco, el tabaco es un producto que dinamiza la economía del municipio, porque garantiza más de 35 mil empleos directos y unas 40 mil plazas de trabajo indirectos.

Figura 1: Mapa del Municipio de Estelí



Fuente: Instituto nicaraguense de estudios territoriales (INETER)

5.4 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra.

Para ello se ha definido los siguientes criterios de selección:

- Disposición voluntaria de los colaboradores de la empresa a aportar a la investigación.
- Personal del área administrativa
- Jefes de áreas
- Personas involucradas en el proceso de producción y comercialización.

5.5 Técnicas de recolección de datos

Investigación documental: Es una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia. (Yuni & Urbano, 2014, pág. 99)

Entrevista: La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Es también la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013, pág. 45)

Guía de observación: Es el proceso de recolección de datos que facilita a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades, provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guía de entrevista. (Yuni & Urbano, 2014, pág. 39)

5.6 Etapas de la investigación

Primera Etapa: Investigación documental

En el período, del 20 de junio al 05 de julio del 2019, se consultaron libros y tesis para recopilar información sobre el tema de investigación, y conceptos básicos que sustentan esta investigación. Así mismo, se consultaron libros disponibles en la biblioteca Urania Zelaya, de FAREM-Estelí, y se investigaron documentos científicos en internet.

Se realizó investigación documental en la empresa de estudios referidos a procesos administrativo (planeación, organización, recursos humanos, dirección y control), proceso de producción para la elaboración de puros, equipos, materia prima y recursos necesarios para el proceso de transformación de los puros, esto con el objetivo de sustentar la investigación y para obtener resultados en cuanto a los objetivos planteados en el documento.

Segunda Etapa: Elaboración de elementos

En esta etapa se elaboraron las guías de entrevista (ver anexo 1, 2,3, 4 y 5) y observación (ver anexo 6 y 5) sobre el proceso administrativo de la producción y el proceso productivo de puros para la comercialización en la Empresa La Perla S.A. Para elaborar estos instrumentos se consideró el cuadro de operacionalización de los objetivos específicos.

Esta etapa se desarrolló del 15 de Julio al 20 de Julio del corriente año 2019, donde se plantearon interrogantes con respecto al proceso administrativo y productivo de la empresa, realizando mejoras correctivas planteadas por la docente tutora de investigación a partir del 22 de julio del año 2019.

Tercera Etapa: Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó cuando se aplicaron los instrumentos, en el periodo del 05 de agosto al 29 de octubre de 2019, a las personas que colaboraron voluntariamente en esta investigación.

Se entrevistó al gerente general, quien también ocupa el cargo de administrador y responsable de comercialización, y a la encargada de recursos humanos. También se pudo entrevistar a los jefes del área de pre-industria, producción y empaque, y a algunos boncheros y roleras.

Se aplicó la guía de observación cuando se visitó a la empresa dos veces por semana, para observar detalladamente el proceso de producción de los puros, desde la preparación de la materia prima, hasta el producto terminado que luego es destinado a la exportación o añejamiento por un tiempo determinado. En este proceso se observó el comportamiento de los trabajadores, y la relación entre jefes y colaboradores en el área de trabajo.

Las dificultades presentes en este proceso de recolección de información dentro de la empresa fue la falta de acceso a alguna información indispensable para complementar la investigación por políticas de la empresa de sigilo y resguardo de la información. Otra dificultad se presentó al entrevistar a algunos colaboradores (boncheros y roleras), ya que respondían las preguntas de manera muy cerrada, se desconocen los motivos de este actuar. Igualmente, no todo el tiempo que se asistió a la empresa se tuvo acceso a información porque estaban ocupados en sus labores y por la falta de autorización de la dirección, por ello se tenía que insistir, esto provocó muchas veces incomodidades, al provocar la suspensión y retraso de las labores de algunos colaboradores.

Cuarta Etapa: Análisis y elaboración del documento final

Una vez aplicados los instrumentos, las entrevistas y observaciones se transcribieron, editaron y analizaron, considerando la información para darle salida a cada uno de los objetivos específicos. Este proceso se realizó del 30 de octubre al 10 de diciembre del 2019.

Se elaboró el informe final en base a la guía facilitada por la docente que impartió la clase de Seminario de graduación, tomando en cuenta las correcciones al documento, hasta ser aprobada para su defensa final.

CAPITULO VI. RESULTADOS

6.1 Organización de la empresa La Perla S.A

6.1.1 Antecedentes²⁵

Tabacalera La Perla S.A, fue fundada en el año 2015 por el Propietario Luis Guillermo Pena Mendoza nacido en Cuba, la Entidad tiene 4 años de estar funcionando como empresa privada en la ciudad de Estelí generando más de 125 empleos directos a personas de distintas partes del país, Tabacalera La Perla, S.A, tiene como propósito seguir generando empleos, la empresa cuenta con 6 áreas específicas para su estructura.

Tabacalera La Perla S.A. es una mediana empresa dedicada a la producción de puros de exportación pero que además de su fin económico y comercial también lleva de la mano un aporte importante a la comunidad Estiliana dinamizando la economía municipal y dejando una buena imagen de Nicaragua.

Grafico No.1 Logotipo de la Empresa La Perla S.A.



Para ello, la empresa ofrece trabajo a hombres y mujeres sin distinción de algún tipo y actualmente brinda 125 empleos formales, ofrece todas las prestaciones laborales a cada uno de sus colaboradores trabajadores, compra materias primas a productores locales, permite la entrada a estudiantes para realizar sus prácticas pre-profesionales fomentando su formación integral.

²⁵ Empresa La Perla. Página web. URL: <https://tabacaleralaperlasa.negocio.site/>

6.1.2 Misión, Visión, Valores²⁶

Misión: Fabricar y Ofrecer productos de Tabacos de calidad, llenando las expectativas de sus consumidores, haciéndolos accesibles de manera efectiva.

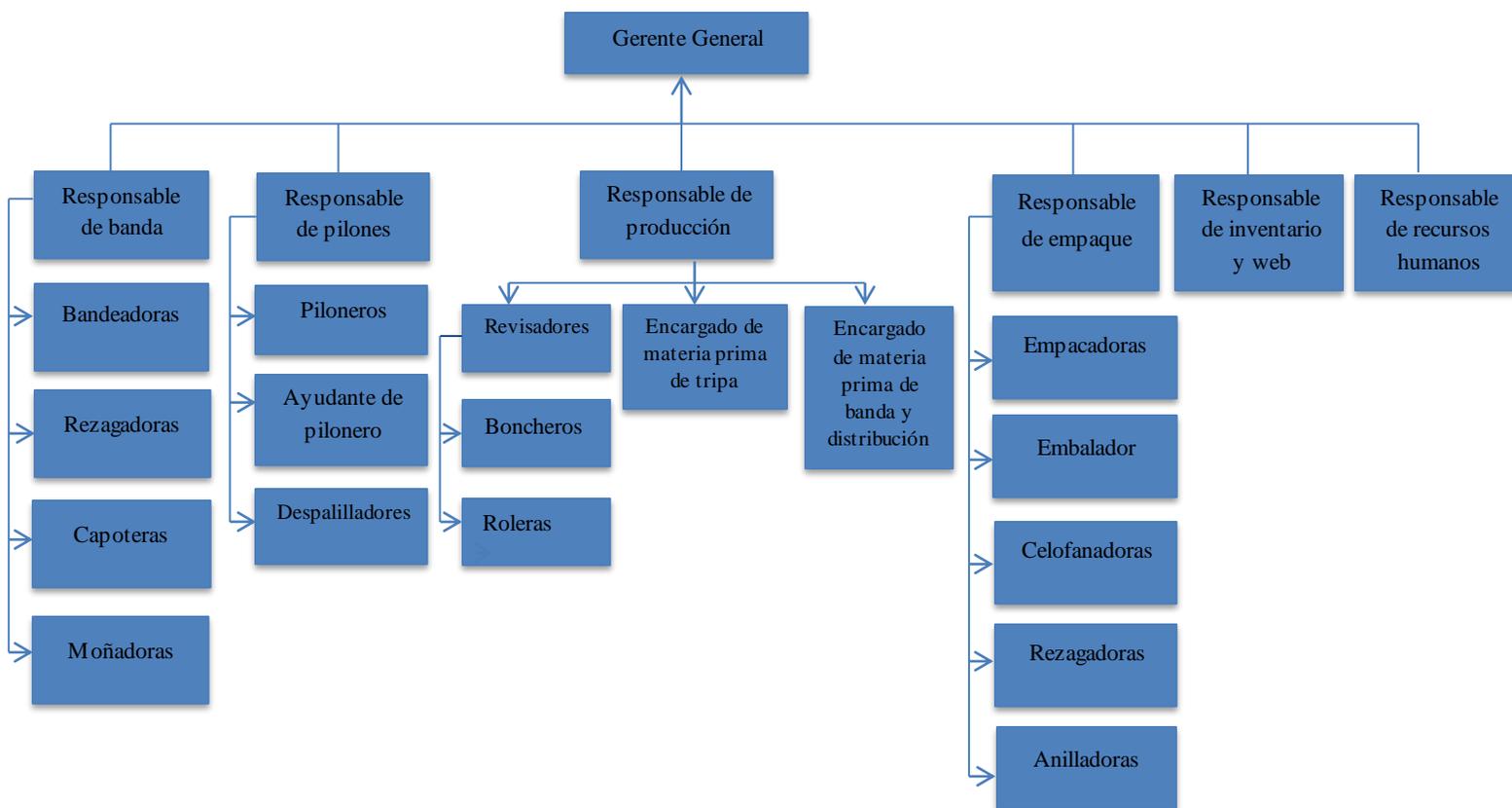
Visión: Alcanzar el liderazgo de la industria de tabaco a nivel departamental y nacional no solo en volumen y valor sino también en la calidad de nuestro negocio.

Valores:

- **Honestidad:** Tabacalera La Perla es honesta con sus colaboradores y clientes.
- **Calidad de Servicio:** Tabacalera La Perla es comprometida con la calidad en su relación con sus clientes y socios garantizando un producto de calidad.
- **Responsabilidad:** Tabacalera La Perla está anuente a su responsabilidad con el ambiente, el garantizar la calidad y el cumplimiento de las prestaciones laborales.
- **Innovación:** Tabacalera La Perla siempre está buscando nuevas alternativas y nuevos retos para llegar a más clientes alrededor del mundo.

²⁶Díaz, J, D, Pérez, L, A, Zeledón, O, F. (2018). Diagnóstico de la situación actual de la empresa Tabacalera La Perla de la ciudad de Estelí. Universidad de Ingeniería. Estelí, Nicaragua.

6.1.3 Estructura organizativa y funciones del personal de Empresa La Perla S.A



Fuente: Investigación documental Empresa La Perla.

TÍTULO DEL CARGO: GERENTE GENERAL Y CONTADOR

Asume la gerencia de la empresa y su administración. Es responsable de que la empresa cumpla con las proyecciones que han trazado la sociedad de co-propietarios. También vela por el seguimiento de la visión, misión y valores, así como transmitir, normar y orientar a sus subalternos inmediatos. Al ser simultáneamente contador, también lleva el estado contable de la empresa

TÍTULO DEL CARGO: RESPONSABLE DE CAPA Y BANDA

Ubicación física: Área de capa en planta de pre-industria

Objetivo del puesto: Organizar tareas de producción y garantizar la calidad y volúmenes que conduzcan a las metas propuestas.

Funciones:

- Evaluar el desempeño de los trabajadores
- Velar por el cuidado y mantenimiento a instrumentos, equipos y maquinas utilizadas.
- Dirigir el departamento de Banda y capa.
- Tomar medidas para garantizar la seguridad del personal de producción.
- Revisar que se opere sin problemas.
- Emitir remisiones de banda y capa a la planta principal

TÍTULO DEL CARGO: RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

Ubicación física: Área de producción en planta principal

Objetivo del puesto: Organizar tareas de producción y garantizar la calidad y volúmenes que conduzcan a las metas propuestas.

Funciones:

- Evaluar el desempeño de los trabajadores
- Recomendar acciones de mejora a la gerencia.
- Velar por el cuidado y mantenimiento a instrumentos, equipos y maquinas utilizadas.
- Dirigir el departamento de producción de puros.
- Tomar medidas para garantizar la seguridad del personal de producción.
- Revisar que se opere sin problemas.
- Realizar pruebas de calidad al puro.

TÍTULO DEL CARGO: RESPONSABLE DE EMPAQUE

Ubicación física: Área de empaque en planta principal

Objetivo del puesto: Organizar tareas de producción y garantizar la calidad y volúmenes que conduzcan a las metas propuestas.

Funciones:

- Evaluar el desempeño de los trabajadores
- Recomendar acciones de mejora a la gerencia
- Velar por el cuidado y mantenimiento a instrumentos, equipos y maquinas utilizadas.
- Dirigir el departamento de empaque de puros
- Tomar medidas para garantizar la seguridad del personal
- Revisar que se opere sin problemas

TÍTULO DEL CARGO: RESPONSABLE DE INVENTARIO

Ubicación física: Área de empaque en planta principal

Objetivo del puesto: Llevar control digital sobre el inventario que tiene la empresa

Funciones:

Mantener actualizado el inventario, registrar sus adquisiciones, producción, ventas y salidas.

TÍTULO DEL CARGO: RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Ubicación física: Oficina principal

Objetivo del puesto: Propiciar un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción del recurso humano.

Funciones:

- Recibir y tramitar solicitudes de sanciones y reconocimientos.
- Atender consultas y reclamos presentados por los trabajadores relacionados con el reglamento interno, procedimientos y todos aquellos relacionados.
- Reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitación del personal.
- Realizar el pago de planilla
- Tramitar lo concerniente al seguro social de los empleados.

TÍTULO DEL CARGO: BANDEADORAS

Ubicación física: Área de capa en planta de pre-industria

Objetivo del puesto: Retirar todo el nervio central de la hoja

Funciones:

- Mantener bajos los niveles de picadura
- Cumplir la tarea diaria.

TÍTULO DEL CARGO: CAPOTERAS

Ubicación física: Área de capa en planta de pre-industria

Objetivo del puesto: Bandear y rezagar banda

Funciones:

- Mantener la buena clasificación según su tamaño
- Ordenar en grupos de 100 capotes amarrados
- Cumplir la tarea diaria

TÍTULO DEL CARGO: MOÑADORAS

Ubicación física: Área de capa en planta de pre-industria 16

Objetivo del puesto: Hacer moños amarrados de 50 hojas

Funciones:

- Contar cuidadosamente para moños exactos
- Cumplir la tarea diaria

TÍTULO DEL CARGO: REZAGADORAS

Ubicación física: Área de capa en planta de pre-industria

Objetivo del puesto: Clasificar en capote según tamaño y capa según número

Funciones:

- Cuidar la buena clasificación en capa y capote
- Cuidar la buena clasificación por el tamaño
- Contar cuidadosamente las hojas y hacer grupos de 50 capas dobladas
- Cumplir la tarea diaria
- Ordenar en grupos de 100 capotes amarrados

TÍTULO DEL CARGO: DESPALILLADOR(A)

Ubicación física: Área de despallido en planta de pre-industria

Objetivo del puesto: Retirar la nervadura y clasificar

Funciones:

- Mantener baja la cantidad de picadura
- Retirar el nervio central
- Clasificar correctamente las hojas

TÍTULO DEL CARGO: PILONERO

Ubicación física: Área de pilones en planta de pre-industria.

Funciones:

- Construir pilones
- Secar tabaco
- Responsabilidad:
- Construir correctamente los pilones

TÍTULO DEL CARGO: ENCARGADO DE DISTRIBUCIÓN Y DE MATERIA PRIMA BANDA

Ubicación física: Área de distribución en planta principal

Objetivo del puesto: Distribuir materia prima a los boncheros y roleras

Funciones:

- Reportar defectos que pueda presentar el material
- Digitalizar las asignaciones de material a los trabajadores

TÍTULO DEL CARGO: ENCARGADO DE MATERIA PRIMA TRIPA.

Ubicación física: Almacén de pacas

Objetivo del puesto: Comprobar el estado de la materia prima y combinar las hojas de tabaco

Funciones:

- Cuidar la exactitud de las pesadas
- Velar por el buen estado de la materia prima
- Reportar defectos que pueda presentar la materia prima

TÍTULO DEL CARGO: REVISADORES/A

Ubicación física: Área de producción en planta principal

Objetivo del puesto: Realizar pruebas de calidad a los puros elaborados, recomendar al trabajador para reducir las fallas en los puros que elabora y comprobar que se cumpla con la jornada jornal.

Funciones:

- Supervisar que el trabajador utilice de manera eficiente los materiales
- Cerciorar que el trabajador use el método de trabajo indicado por la empresa
- Clasificar los puros defectuosos y no defectuosos.

TÍTULO DEL CARGO: BONCHEROS

Ubicación física: Área de producción en planta principal

Objetivo del puesto: Construir puros minimizando la cantidad de defectos por unidad y cumplir con su jornada laboral.

Funciones:

- Mantener el orden y limpieza en su puesto de trabajo
- Reportar defectos que pueda presentar el material que se le entrega
- Preservar el buen estado de los equipos y utensilios.

TÍTULO DEL CARGO: ROLERAS

Ubicación física: Área de producción en planta principal

Objetivo del puesto: Dar la presentación final estética al puro.

Funciones:

- Reportar defectos que pueda presentar el material que se le entrega
- Colocar correctamente la capa

TÍTULO DEL CARGO: REZAGADORAS

Ubicación física: Área de empaque en planta principal

Objetivo del puesto: Rezagar los puros con defectos y amarrar mazos según el color, la liga, vitola y cantidad

Funciones:

- Reportar puros defectuosos a su jefe inmediato
- Ser meticulosa con su clasificación.

TÍTULO DEL CARGO: ANILLADORAS

Ubicación física: Área de empaque en planta principal

Objetivo del puesto: Colocar anillo que identifica al puro

Funciones:

- Reportar defectos que pueda presentar el material que se le entrega
- Colocar todos los anillos de la misma forma y con la misma medida

TÍTULO DEL CARGO: EMPACADORAS

Ubicación física: Área de empaque en planta principal

Objetivo del puesto: Llenar las cajas de madera con los puros encelofanados.

Funciones:

- Cuidar la estética del empaque y la presentación del puro.

TÍTULO DEL CARGO: EMBALADOR

Ubicación física: Área de empaque en planta principal

Objetivo del puesto: Llenar las cajas de madera con los puros encelofanados.

Funciones:

- Mantener el orden y limpieza en su puesto de trabajo
- Reportar defectos que pueda presentar el material que se le entrega
- Preservar el buen estado de los equipos y utensilios.

TÍTULO DEL CARGO: PRODUCCIÓN DE CAJA

Ubicación física: Área de taller de la empresa

Objetivo del puesto: Elaborar cajas de madera para empaque de los puros de la empresa.

Funciones:

- Selección de la madera adecuada para semi acabado para la transformación.
- Secado de la madera.
- Cepillado y lijado de la madera.
- Armado de cajas de diferentes medidas.
- Sellado y pintado de las cajas.
- Serigrafiado de las cajas.

6.1.4 Marcas de puros a producir

La Empresa La Perla no trabaja con marcas propias, puesto que cada cliente hace los pedidos con sus propias marcas, detallando en las órdenes que ellos emiten por medio de correo electrónico de la empresa, donde el gerente general se encarga de dar respuesta inmediata a cada una de las peticiones de los clientes, dándoles a conocer si la pueden completar o queda pendiente, estableciendo una fecha en común acuerdo entre ambas partes, ya que antes de dar cualquier respuesta a un pedido determinado tiene que tomar en cuenta aspectos tales como: inventario de productos terminados, inventario de materia primas y equipos, cantidad de personal a disposición para la elaboración de dicho pedido, entre otros aspectos.

Las marcas que solicitan los clientes se detallan a continuación:

1. **Licenciados:** Es un puro de vitola 6*52, 6½*48, 6½*58 y 5*56, con liga 4, se empaca en cajas de madera, la cual contiene; logotipo de la marca, lugar de fabricación y modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)
2. **Cucaracha:** Esta otra marca de puro, que es una de las que más se elaboran en la empresa, siendo su dueño uno de los mejores clientes de la empresa, ya que los pedidos se hacen de manera mensual y en grandes cantidades, usando vitolas de varias medidas la cuales son: 4*38, 4½*60, se usan capas maduro y connecticut para su elaboración, el empaque son cajas de madera, la cual contiene logotipo de la marca, lugar de fabricación y modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)
3. **Puro del Oro:** Otra marca de puro que es muy demandada por el mismo cliente, se elabora con capas connecticut, con vitola de medida; 4½*60, 6½*52, 4*38, 4*60, 5*56, 6*52, empacados en sus respectivas cajas de madera, con logotipo y nombre de la marca, lugar de fabricación que en este caso lleva el nombre de la empresa y ciudad y/o país donde se elabora y modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)
4. **Chinchalero:** Es otra marca que se elabora mucho en la empresa, para un mismo cliente de las dos marcas anterior, que por cuestiones de sigilo se omite su nombre, se usan vitolas de 4*52 y 4*60, con capa connecticut y habano, empacado en cajas de madera y con sus respectivas informaciones tal como logotipo de la marca, lugar de fabricación y modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)
5. **Stallone:** Esta marca de puro elaborada con vitola 6*52, 6½*48, 6½*58, 5*56, con capa 6 y empaque caja de maderas con su respectiva descripción y diseño. (Ver foto en anexo # 17)
6. **Conquistador:** Marca de puro elaborado con vitolas de las siguientes medidas, 6*52, 6½*48, 6½*58, 5*56 con capa 5, empaque en tubos de aluminio e información correspondiente a la marca. (Ver foto en anexo # 17)

7. **El Toro:** Para elaborar esta marca de puro se usa la capa fuerte 3, vitolas de las medidas siguientes: 6*52, 6½*48, 6½*58, 5*56, 6*60, su empaque tubos de vidrio con sus respectivas características de la marca, tal como código de barra, logotipo, modo y lugar de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)

8. **Fly Paradise:** Esta marca de puro se elabora con capa fuerte, vitolas de medidas; 6*52, 6½*48, 6½*58, 5*56, empacado en cajas de madera la cual contiene logotipo de la marca, lugar de fabricación, modo de fabricación, entre otros aspectos. (Ver foto en anexo # 17)

9. **Rodríguez:** Esta marca está construido con una capa ligera, con vitola de medida, 6¼*52, 7½*58, empacado en cajas de madera, con su respectivo logotipo y nombre de la marca, lugar de fabricación y modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)

10. **La Rica:** Esta marca es una marca que se elabora bastante en la empresa, la cual se elabora con capa ligera, vitolas de medida 5*38 y 5½*48, estos puros se empacan en tubos de metal, las cuales detallan información tal como logotipo de la marca, lugar de fabricación, modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)

11. **Cafeína Medium Roast:** Es u puro de sabor, el cual es un producto que casi no se trabaja en la empresa, tiene vitola de medida 6*52, 6*60, 5*42 y 4*52, se usan capas habano, maduro y natural, empacados en cajas con su respectiva descripción tal como, logotipo de la marca, lugar de fabricación, sabor del puro y fecha de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)

12. **Liga Perfecta:** Es otro puro de sabor que se labora en la empresa, pero que se trabaja poco, se elabora con vitola de medida, 6*50, 3½*42 y 7*64, se trabaja con capa, connecticut, maduro y Pensilvania, empacados en cajas de madera (Ver foto en anexo # 17)

13. **GP:** Es la marca propia de la empresa, se elabora con vitola de medida, 6*50, 5*42, 6*60, y otras medidas que las detallan los clientes en las ordenes que emiten a la

empresa, también se trabaja con capas variadas, tales como connecticut, maduro, Pensilvania, brullí entre otros, estos puros van empacados en cajas de madera, con su logotipo, lugar y modo de fabricación. (Ver foto en anexo # 17)

Todas las marcas de puros nombrados anteriormente se elaboran en empresa La Perla en base a los pedidos que hacen los clientes (Ver formato en anexo #16), donde además de detallar la cantidad también especifican la marca a elaborar, con su respectiva vitola (medida) y capa que quieren que utilicen para su proceso de terminado. La Empresa es reconocida por los clientes, ya que cada caja en la que se empacan los puros lleva el nombre de la empresa y el país (ciudad) donde se elaboran, además que la empresa a fidelizado a sus clientes y ha acaparado nuevos, ya que ellos siempre elaboran sus pedidos sean grandes o pequeños, lo que algunas grandes empresas tabacaleras no hacen por sentirse superiores en producción.

Todas estas marcas son muy similares en cuanto a vitola (medida de largo y diámetro), en lo que se diferencian un poco más en el la capa que se utiliza al final del puro, la que le da el aspecto de diferencia en cuanto a color, recalando que estos puros deben ser almacenados en un lugar fresco, limpio y seco, sin riesgo de derrames, olores fuertes ni abrasiones, por un determinado tiempo, esto cuando el cliente pide puros añejados, de lo contrario solo se empacan y en corto tiempo son enviados a su destino final.

6.1.5. Niveles productivos por tipo de marca

El nivel de actividad o volumen de producción es el grado de uso de la capacidad de producción, se suele medir como porcentaje de uso de dicha capacidad. También se usa horas de servicio insumidas, cantidad de servicios realizados. Así mismo manteniendo el rigor y la calidad, que es fundamental en la producción, para la exportación de puros.



TABACALERA LA PERLA, S.A PRODUCCIÓN ANUAL

MARCAS	UNIDADES
Licenciados	196,875
Cucaracha	127,750
Puro del oro	35,4760
Chinchalero	216,006
Stallone	82,250
Conquistador	175,756
El toro	159,250
Fly Paradise	133,000
Rodríguez	305,270
La Rica	387,520
Total	2,138,437

Fuente: Elaboración propia

6.2 Proceso administrativo de la producción de puros en la empresa La Perla S.A.

Para obtener la información del proceso administrativo en cuanto a cada uno de los componentes de dicho proceso, fue necesario aplicar un conjunto de instrumentos tales como guía de observación, guía de entrevista e investigación documental, para darle salida a cada uno de los objetivos específicos planteados y para darle sustento a la investigación.

En cada organización debe haber un responsable que se encargue de hacer cumplir cada una de las etapas del proceso administrativo las cuales son: planeación, organización, recursos humanos, dirección y control, por lo cual, es necesario seguir correctamente cada uno de estos pasos para hacer lograr los objetivos y metas que se tracen en una entidad, en Empresa La Perla, este proceso está a cargo del Gerente General.

6.2.1 Planificación de la producción²⁷

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996): La planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Además, los planes son guías para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Para la producción de puros en la Empresa La Perla se deben decidir las cantidades de mano de obra, materias primas disponibles en inventario, la maquinaria y equipo necesario, para realizar la fabricación de una determinada orden emitida previamente en las órdenes hechas por los clientes (ver formato de orden de pedidos de los clientes en anexo N° 8), este proceso se determina de manera anticipada.

Conforme la guía de observación detallada en el anexo N°6, según el ítem n° 1, se constató que dentro de la Empresa La Perla, cada jefe área planea las actividades, conforme los pedidos emitidos por el Gerente General, cada área define una cierta cantidad de tiempo para identificar las actividades o funciones que cada colaborador debe desempeñar.

En el caso de la responsable de capa, comentó que las órdenes se les informan con 3 o hasta una semana de anticipación para comenzar a trabajar el tipo de capa con la que la rolera va a terminar el puro, para que esta pueda ser manipulable y le dé un acabado perfecto al puro.

Por otro lado, el jefe de producción Ernesto Cárcamo, comentó:

“La planificación, de igual manera, se hace conforme los pedidos que hacen los clientes, puesto que con anticipación se revisa, si el pedido es urgente se le da prioridad y se posponen los pedidos para el cual se tiene más tiempo, y la elaboración

²⁷ Este inciso se elaboró a partir de la información obtenida de la entrevista realizada al gerente general y jefe de producción de la empresa tabacalera La Perla el día 30 julio 2019.

de estos puros se deja en manos de los colaboradores que se desempeñan mejor en la elaboración del puro, los que tiene más conocimientos y experiencia en el proceso de producción”. (16 Julio 2019)

También afirmó que para darle una tarea a cada pareja, conformada por el bonchero, que es el encargado de formar el puro y la rolera que es la que le da el acabado al mismo, es necesario que el gerente le informe de manera anticipada la orden que van a realizar, ya sea en el día como en la semana y de este modo elaborar puros con la calidad requerida por cada cliente.

Cristhian Ariel Bellorín, Gerente General, comentó

“Una vez que se recibe la orden del cliente, este formato se modifica solo con detalles de medida, color de la capa, liga y cantidad de puros a producir. Luego se le entrega al responsable de producción, responsable de capa y encargado de inventario. Y otro formato donde se incluye, además de los antes mencionado, la marca del puro, nombre del cliente y fecha de entrega, ya que en esta área es donde se van a empacar los puros, conforme los pedidos de cada cliente, y se tienen que cumplir con los requerimientos establecidos previamente entre el cliente y la empresa. En esta fase se identifica si esa orden es de prioridad, y se le comunica al responsable de producción para que la trabaje primero, si no es así, se trabaja en secuencia”. (12 Agosto, 2019)

Se hace una planificación por día para elaborar una cierta cantidad de puros. Actualmente se trabaja con 30 parejas conformada por bonchero y rolera, la cual produce una cantidad aproximada de 250 a 350 puros por día. La producción total diaria es de 7,500 a 10, 500 puros, incluyendo los puros fallos encontrados en cada pareja de aproximadamente 6 a 8, por criterios de control de calidad, al ser puros infumables, por estar vacío o suave, o no estar bien estructurados.

Tomando en cuenta que en los últimos meses del año 2019 se hicieron limitaciones de tareas por cuestiones de reducción de pedidos de los mercados exteriores especialmente el mercado estadounidense, decisiones que tomó la gerencia de la empresa para evitar el

despido de los trabajadores y mantener la estabilidad laboral, ya que muchos colaboradores que laboran en la empresa son el sustento de sus hogares, así mismo esto ayuda a mantener la economía de la ciudad y del país.

Los puros que se producen en la jornada diaria, son enviados al área de empaque donde nuevamente se hace una revisión y así descartar los puros fallos. Al finalizar el empaque se envía o se dejan añejar, a petición del cliente. Cabe mencionar que este proceso es repetitivo, se hace lo mismo todos los días laborales.

6.2.1.1. Plan de actividades para la producción²⁸

Tanto el gerente general de la Empresa La Perla, como el responsable de cada área, con que cuenta esta organización deben guiarse y regirse por un proceso de producción, el cual se detalla a continuación:

Inventario de materia prima: el responsable de inventario hace un conteo de la materia prima con la que se cuenta en bodega, tanto de liga, tripa que es el corazón o relleno del puro, capote o banda y capa, esto se hace con el objetivo de saber con cuanto material se cuenta para la producción de un determinado pedido.

Inventario de productos en proceso o productos terminados: al final del día cada supervisor en conjunto con el jefe de producción se encarga de revisar los puros que cada pareja elabora y se contabiliza para llevar un control de la cantidad, la producción por día es de aproximadamente 7,500 a 10, 500 puros.

Inventario de productos en cuarto frío: se tiene que tener un inventario actualizado de la cantidad de puros con los que se cuenta, de diferentes medidas, sabores y marcas y que estén a disposición para completar pedidos que requieran prioridad en caso que este no se pueda completar con los que se elaboraron diariamente o en la semana.

²⁸ Este inciso se elaboró a partir de la información obtenida de la entrevista realizada al gerente general y jefe de producción de la empresa tabacalera La Perla el día 16 agosto 2019.

Recepción de órdenes: de acuerdo al resultado de inventario de materia prima y de los productos terminados, se aceptan o rechazan los pedidos hechos por los clientes de diferentes países tales como Estados Unidos, Alemania, Venezuela, China e Inglaterra.

Trabajo en órdenes específicas: una vez que se aceptan las órdenes se procede a preparar la materia prima necesaria para elaborar dicha orden con tres días de anticipación, para preparar el tipo de capa con el que se va a trabajar, de igual modo se indica las parejas que serán encargadas de la elaboración de este considerando la capacidad y experiencia para trabajar en el tipo de puro que se requiere para satisfacer a los clientes.

Cristhian Ariel Bellorín. Gerente General, comentó:

“En la producción influye mucho la calidad de la materia prima, se necesita hacer una selección correcta de materiales, para que las ligas de los puros sean la combinación adecuada de viso, seco y ligero, que la capa cumpla con los parámetros de calidad en cuanto a tamaño y color de la hoja, también es necesario la selección de la mano de obra adecuada para la elaboración de los pedidos de puros que exigen mayor calidad”. (16 Julio, 2019)

6.2.2 Organización del proceso de producción²⁹

Según Stoner, Freedman y Gilbert 1996: La organización consiste en el proceso de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

De conformidad con la guía de observación, planteada en el anexo N° 6, según el ítem n° 2, Empresa La Perla organiza y distribuye los recursos tanto humanos como materiales, para la producción de los puros cada trabajador ya sea bonchero, rolera, supervisor, o responsable de área tiene asignada una tarea que debe desempeñar a lo largo de su jornada laboral por un lapso de 8 horas diarias, para cumplir con lo planeado anticipadamente,

²⁹Este inciso se elaboró a partir de la información obtenida de la entrevista realizada al gerente general de la empresa tabacalera La Perla el día. Fecha: 13 agosto 2019.

cumplir las metas y objetivos trazados, la asignación de tareas permite que cada trabajador desempeñe de manera adecuada y con gran empeño su trabajo, también evita el caos dentro de la empresa, para llevar a cabo las metas y los objetivos también se tiene que tomar en cuenta que cada colaborador cuente con los recursos necesarios para cumplir con su cargo.

Según entrevista aplicada a Ernesto Cárcamo, Jefe de Producción:

“Como responsable del área de producción me encargo de recibir las órdenes de pedidos que hacen los clientes a través del gerente general de la empresa, luego se organizan conforme las fechas para la cual hay que tenerlos listo, y para darle cumplimiento se selecciona a los boncheros y roleras que mejor se desempeñan elaborando los puros, según el tamaño, color o textura que el cliente solicita, para sacar la producción o pedido en tiempo y forma, en cuanto a la organización, se hace a través de la encargada de la capa, del supervisor y el revisador de los puros. A través de ellos se sabe si los puros están siendo elaborados con la calidad que se requiere y evaluar la eficiencia de los trabajadores”. (17 Septiembre, 2019)

A través de la aplicación de una guía de observación detallada en anexo N°7 de conformidad con el ítem n°5, se pudo constatar que la empresa, cuenta con una adecuada organización en cuanto a cada uno de los puestos con los que cuenta dicha Empresa, y se le asignan órdenes específicas, en especial a boncheros y roleras, cada quien tiene asignada una tarea que debe llevar a cabo, pero las instalaciones no son las más adecuadas, puesto que el espacio es pequeño, dado que es una empresa en crecimiento, y cuenta con una sola ventanilla para la entrega de la materia prima solicitada para la elaboración de puros, lo que provoca que este proceso no se haga de manera ágil.

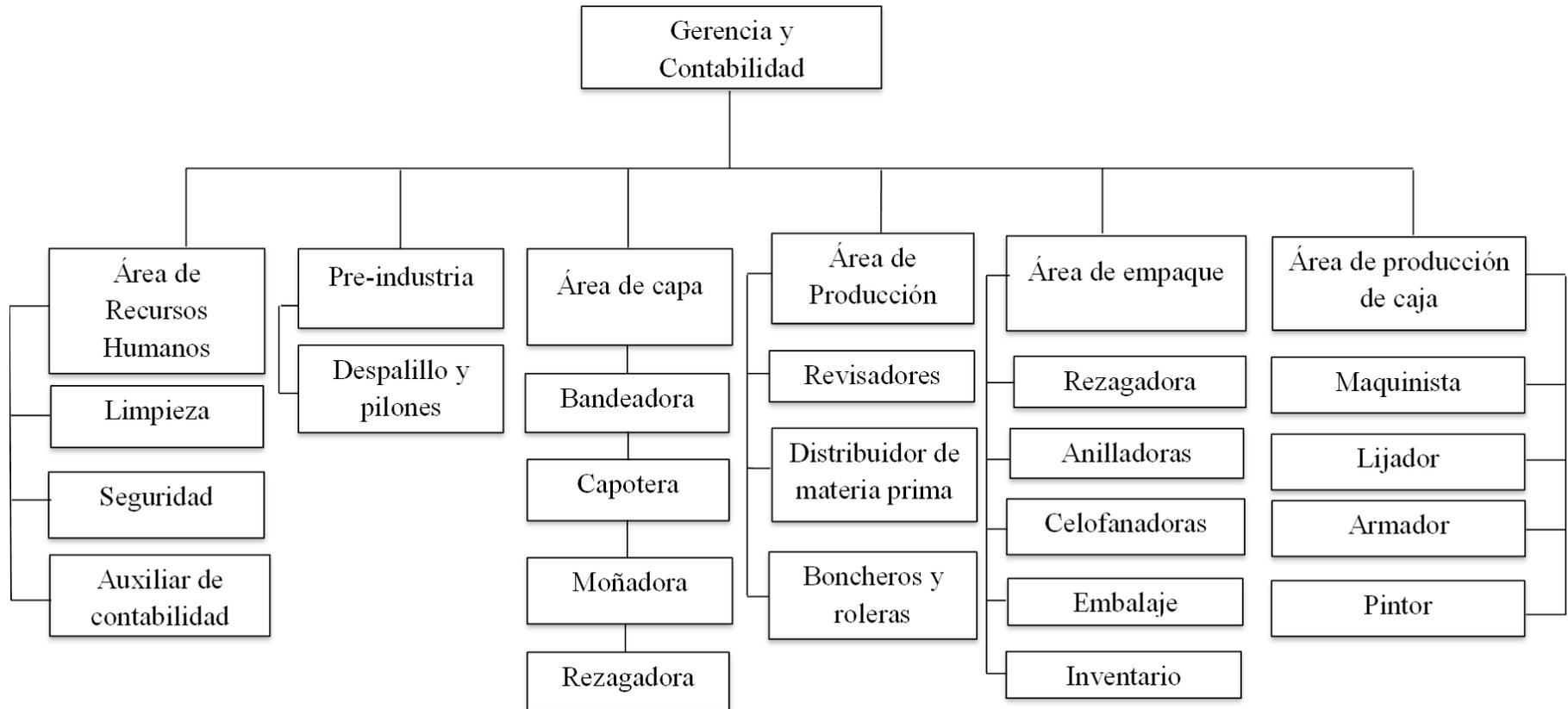
Cuando hay más de dos solicitantes de materia prima (pesada o capa), uno la recibe y los demás tienen que esperar más de tiempo para que se les entregue el material, por ello se ven desorden, y quien recibe materia prima, por la rapidez y por no perder más tiempo, no verifica la cantidad de materia que recibe, hasta que se sienta en su puesto de trabajo, y a veces le hace falta o es de mala calidad, lo que genera que la producción sea menor a lo esperado.

Ernesto Cárcamo, Jefe de Producción, comentó:

“Para la distribución de la materia prima a los obreros de la fábrica, se hace con respecto a la cantidad de material que se necesita para elaborar las unidades de puro, con respecto a la liga, la pesada y la capa. Este proceso de entrega se hace por medio de una persona que se encarga de distribuir la materia prima a los trabajadores, esta persona anota en un cuaderno el nombre de cada uno de los trabajadores y la cantidad que han pedido durante todo el día para elaborar por lo menos el mínimo de 250 puros”. (17 Septiembre 2019)

Hasta el momento de esta investigación, la empresa carece de un organigrama elaborado y aprobado por la dirección, solo cuentan con una propuesta elaborada por estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI Norte) que realizaron un trabajo investigativo de la empresa. En este organigrama no se detallan todas las áreas específicas con las que cuenta la empresa (Ver capítulo 6 de resultados, en el inciso 3 de estructura organizacional de la empresa), por ello en esta investigación se propone una mejora de esta estructura y se ha incluido a detalle los cargos y funciones del personal en el inciso 6.1.3 de resultado de esta investigación.

PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2.3 Recursos humanos para la producción

Puestos laborales:

El personal es el factor clave en el funcionamiento de la empresa, estos ingresan, permanecen y participan en las actividades de una organización o empresa en cualquier nivel jerárquico o tarea.

Es importante mencionar que para la producción es necesaria la mano de obra como un elemento fundamental de la producción de puros, igualmente es el esfuerzo humano realizado para asegurar un beneficio económico en la empresa. En el área de recursos humanos se vela porque las decisiones que se tomen sean las mejores y que las funciones de cada personal sean llevadas a cabo con eficiencia.

En empresa La Perla actualmente en el periodo comprendido entre el año 2018 y 2019 laboran 125 trabajadores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera, 30 varones en el área de bonchado del puro que es la persona encargada de construir el puro, con forme las órdenes emitidas por el cliente, con diferentes vitolas, 30 mujeres roleras que son las que se encargan de poner la última capa al puro que es la presentación del mismo, tres revisadores que se encargan de supervisar la calidad del producto y el proceso de producción, esta área cuenta con su respectivo jefe, que es el encargado de coordinar el proceso con el gerente y con los demás jefes de área para finalizar con éxito este proceso.

En esta misma área se encuentra una persona encargada de administrar la materia prima a boncheros y roleras, y de controlar que no haya mucho desperdicio de la misma, así mismo una mujer que trabaja en el área administrativa como responsable de recursos humanos que es la encargada de realizar los contratos a los trabajadores, de hacer la inscripción al INSS, de reportar cualquier caso considerado accidente laboral, de hacer el pago de nómina a los trabajadores de manera semanal, entre otros aspectos.

En el área de pre- industria laboran 8 varones y 10 mujeres incluido el jefe de área que son personas encargadas de procesarla materia prima que la empresa adquiere por medio de la compra a otras empresas tabacaleras de la ciudad de Estelí, Condega, Darío y Jalapa, para luego transformarla en productos terminados (puros),

En el área de capa laboran 10 mujeres incluidas una jefa de área que se encarga de preparar la capa que es la que usan las roleras para hacer el acabado del puro, la empresa también cuenta con su propia área de elaboración de caja, donde se encargan de fabricar las cajas personalizadas para luego ser enviados a los clientes, donde los mismos detallan en los pedidos con que empaque lo desean, en esta área laboran 9 personas, el contador, que es la misma persona que ocupa la gerencia y administración, cuenta con un auxiliar contable, una persona encargada de inventario.

En el área de empaque laboran 9 mujeres y 3 varones, incluida la jefa de área, son los que se encargan de revisar nuevamente los puros terminados, que son enviados del área de producción para ser empacados conforme los detalles de las órdenes de cada cliente, luego este se almacena para ser registrado en inventario.

La empresa cuenta con 4 guardas de seguridad, dos para cada planta con la que cuenta la empresa, ya que la planta del área de empaque está ubicada en otro lado, y un chofer que se encarga de trasladar los puros hechos del área de producción al área de empaque, y de trasladar la materia prima para elaborar los puros, también laboran 2 mujeres encargadas de la limpieza de cada una de las plantas con las que se cuenta.

Salario del personal:

En cuanto a los salarios de cada persona que labora dentro de la empresa, en el área de producción las roleras devengan un salario de C\$ 1,400 a C\$ 2,000 semanal con respectivas deducciones, ya que estas ganan por producción y depende de la cantidad de puros que elaboren por día, de igual manera los boncheros devengan salarios desde C\$ 1,400 hasta

C\$ 2,100, al igual que las roleras trabajan por producción, cabe destacar que si uno de los dos integrantes de la pareja falta, no será la misma producción.

El salario del personal administrativo asciende a C\$ 6, 000 Y C\$ 8,000, no se puede detallar el salario exacto por políticas de la empresa. El salario de otro personal de la empresa, no se puede detallar, ya que no se nos facilitó la información por cuestiones de sigilo y resguardo de la información.

Prestaciones sociales:

- **Salario mensual:** Cada trabajador recibe su salario conforme el acuerdo establecido con la empresa, en un contrato escrito y firmado en acuerdo, tanto semanal, quincenal y mensual.
- **Vacaciones:** Cada trabajador tiene derecho a vacaciones 15 días, cada seis meses de laborar en la empresa.
- **Indemnización:** Si el empleador rescinde el contrato de trabajo por tiempo indefinido, sin justa causa, tiene que pagar al trabajador una indemnización equivalente a: En base al salario de un mes por cada uno de los tres primeros años consecutivos de laborar en la empresa y veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año.
- **Aguinaldo:** Se paga un mes de salario a los trabajadores, una vez al finalizar año, se paga los primeros diez días del mes de diciembre.
- **Días feriados:** Con derecho a descanso y salario.
- **Seguro social:** Cada trabajador se inscribe al INSS, con cobertura de las necesidades sociales, como la salud, la vejez y discapacidades, la encargada de recursos humanos es quien realiza las respectivas inscripciones de los nuevos colaboradores a los tres días después de la contratación.

6.2.3.1 Análisis de puesto de trabajo

De conformidad a la guía de observación previamente estructurada y detallada en el anexo N°6, en el ítem n°3 donde se abarca el procedimiento de recursos humanos, se observó que la responsable de recursos humanos realiza el análisis de puesto, en conjunto con los responsables de área, quienes le informan la necesidad de la vacante que consiste en el proceso de estudio de los puestos para determinar las tareas y dinámicas que deben de ejercer.

El análisis del puesto tiene como finalidad determinar qué actividades implica un puesto y que tipo de individuos deberían de ser contratados para ejecutar el trabajo.

La descripción del puesto es el término que se usa para referirse a las actividades que implica un puesto, mientras que el término específicamente del puesto se refiere a las características del individuo que debería ser contratado para el puesto.

Según Yara Castillo, Recursos humanos:

“Cuando hace falta personal de cualquier área, el jefe de la misma se encarga de hacerlo saber a mi persona, como encargada de recursos humanos, para luego tomar la decisión de analizar las características necesarias de la persona que requiera el puesto y buscar el medio adecuado para divulgar el puesto vacante”. (6 Agosto 2019)

En este proceso también se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

6.2.3.2 Proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal

De igual manera se obtuvo por medio de entrevista a la responsable de recursos humanos, sobre el procedimiento para la obtención de recursos humanos y de conformidad a la guía de observación previamente estructurada y detallada en el anexo N°6, en el ítem n°3 donde

se abarca el procedimiento de recursos humanos, se observó en una ocasión los aspectos que abordan para la obtención de la fuerza laboral para un determinado puesto.

1. Reclutamiento del personal

Una vez realizado el análisis de puesto se identifica la cantidad de personal necesario para cubrir los puestos vacantes. En base a la necesidad planteada, se lleva a cabo la divulgación de los puestos vacantes, la cual se realiza por medio de banners y anuncios radiales, etc. Es el reclutamiento externo que se lleva a cabo, también se hace el reclutamiento interno, el cual consiste en pasar la voz entre los trabajadores, para que se lo hagan saber a familiares y conocidos, interesados en ocupar un puesto para el que se requiera fuerza laboral. De esta manera se busca como estimular a personas, para que soliciten empleo en la empresa, igualmente sirve para identificar y atraer a la organización a solicitantes idóneos en beneficio de la entidad.

En la realización de las entrevistas el responsable de producción comenta que es primordial la experiencia previa requerida para determinado puesto del personal a reclutar para la calidad y eficiencia de la producción. Por otra parte, se les brinda la oportunidad a las personas interesadas en aprender dicha actividad, aunque conlleve un tiempo mayor de integración a la producción, también contratar personal sin experiencia requiere mayores costos, ya que estos desperdician mayor cantidad de materia prima, más cuando no se les da a conocer las funciones y políticas de la empresa, no tienen ese compromiso de contribución para con la empresa.

Yara Castillo, Responsable de Recursos humanos comentó:

“Para reclutar el personal que requiera el puesto, se reciben los documentos que se piden tales como copia de cédula y hoja de vida, afirmando que una forma de reclutar es por medio de pasar la voz entre los trabajadores de la empresa a personas conocidas, para que luego se procede a la contratación adecuada del puesto conforme las cualidades requerida”. (23 Julio 2019)

2. Selección y contratación del personal

Seleccionar es lograr captar a los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los puestos vacantes existentes dentro la empresa. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial para aumentar la producción de puros con eficiencia y calidad e incluso para lograr el éxito de la empresa e incrementar la captación de nuevos clientes.

Los criterios de selección del personal de producción se hacen de la siguiente manera: si una persona llega buscando trabajo a la empresa, entonces se le toman sus datos y referencias si las tiene, si el trabajador presenta características para ocupar el puesto, ya sea como bonchero o rolera, si es apto para ocuparlo entonces se procede a hacer el proceso de una breve inducción del colaborador.

También sucede que, cuando un trabajador no tiene experiencia, se le explica cómo hacer el puro de acuerdo a los criterios de calidad que demanda el cliente, lo que requiere mayor tiempo, influyendo en costos, si es una persona con experiencia solo se le indica el lugar que ocupará para trabajar.

A todos los trabajadores, con o sin experiencia, se les da un periodo de prueba de una semana, donde tienen derecho a devengar el salario mínimo para estar asegurados al Instituto de Seguridad Social (INSS), y si el colaborador pasa el periodo de prueba de manera satisfactoria, se le elabora el contrato de trabajo, y se adjuntan otros documentos como: copia de cédula de identidad y copia del carnet de asegurado, si el trabajador lo fue en otra empresa.

Se tuvo la oportunidad de observar el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal y se confirma que no se lleva a cabo correctamente porque no se involucra la responsable del área de recursos humanos para seleccionar a un trabajador, sino que cada responsable de área identifica la necesidad de personal y si es posible ellos mismo los seleccionan conforme su conveniencia y luego se lo hacen saber a la persona encargada de recursos humanos para que haga los demás trámites como archivar documentación, hacer

el contrato laboral y la inscripción al INSS después de tres días de haber firmado en mutua acuerdo el contrato otro aspecto es que no se recopila la documentación completa y necesaria para cubrir el puesto vacante.

Según Yara Castillo, Responsable de Recursos Humanos, comenta:

“La estrategia que se usa en el proceso de selección, es la implementación de una entrevista directa con los responsables de áreas y dada esta entrevista se encarga de seleccionar al nuevo candidato, si es el adecuado para el puesto que se necesita se procede a ser contratado, y a tramitar la inscripción al Seguro Social, para este proceso solo se tienen tres días después de haber firmado en mutuo acuerdo el contrato laboral”. (15 Octubre, 2019)

La contratación de personal en el área de producción es necesario que se haga por medio de un proceso muy sigiloso y adecuado, ya que son personas encargadas de la producción de los puros, y deben tener un compromiso de eficiencia y calidad al ejercer su labor.

Por otro lado, la empresa no pide cartas de recomendación de trabajos anteriores, por lo menos es necesario que se requiera de tres, donde haga constar que es una persona, honrada, responsable y respetuosa, además esto hace constar que tiene experiencia en puestos iguales o similares, también es necesario que se solicite certificado de salud donde se haga saber que está en condiciones para laboral en la empresa, que sea muy eficiente y genere para la empresa ganancias y rentabilidad.

6.2.3.3 Vigilancia de los procesos

Para poder ejercer una correcta vigilancia de los procesos es necesario que cada responsable de áreas de producción dedique el tiempo necesario a vigilar el estado de cada una de las tareas asignadas que se están desarrollando, presentando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso.

En el momento que se detecta cualquier desviación hay que analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido. Ernesto Cárcamo, responsable de producción afirma:

Ernesto Cárcamo, Responsable de producción, comentó:

“Para darle solución a posibles problemas que se puedan presentar en el proceso de producción, lo primero que se hace es evaluar la magnitud del problema, si es basado en la textura del puro terminado se revisan los moldes y se les cambia, si es por falta de desempeño del trabajador, se le hace un llamado de atención y se les hace ver las pérdidas que tendría tanto el colaborador como la empresa, por ejemplo cuando los puros salen de otra medida, pero si están bien contruidos se busca una vitola acorde al tamaño, si es problema de capa hablarlo con la responsable de selección de capa, para que vigile mejor el proceso de selección de ésta, y si son puros con los que no se puede dar solución porque están demasiado defectuosos, se pasa a deshacer y rehacer”. (23 Agosto, 2019)

Para obtener la máxima producción primeramente el trabajador revisa que la materia prima se encuentre en buen estado que la hoja del tabaco no esté ni muy seca, ni muy húmeda, que siempre se mantenga a una temperatura de 16° a 18° C, para evitar el desperdicio de la misma.

Los revisadores del área de producción realizan pruebas de calidad a los puros elaborados, de igual manera dan recomendaciones al trabajador para reducir las fallas en los puros, así mismo comprobar que el trabajador cumpla con su jornada, supervisar que el trabajador utilice de manera eficiente los materiales, clasificar los puros buenos y los puros fallos.

6.2.4 Dirección del proceso de producción

La dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son

fundamentales para las actividades de la dirección. Para que la dirección sea adecuada dentro de la Empresa se debe de trabajar con liderazgo, motivación y comunicación con cada uno de los colaboradores que portan para que haya una buena producción de puros.

En empresa La Perla no se da una correcta dirección, ya que no se les brinda incentivo a los colaboradores por la eficiencia de su trabajo, no se premia el buen comportamiento y disciplina de los mismos, ni se les imparten capacitaciones para mejorar las dificultades presentes en las áreas para el proceso de producción de puros.

Por otro lado, la falta de liderazgo no permite la influencia interpersonal con algunos colaboradores, por ejemplo, en el área de empaque el responsable no trabaja con liderazgo porque no inculca el compromiso de cada trabajador, ni se preocupa del bienestar de cada colaborador, lo que dificulta el cumplimiento total de las metas y objetivos, cabe señalar que estos aspectos no se han definido claramente, lo que limita el crecimiento de la empresa.

Mediante la observación directa, de conformidad con la guía del anexo N°6, en base al ítem n°4, se constató que hay indisciplina y desorden por parte de los trabajadores, en especial boncheros y roleras, un ejemplo, es que se levantan de sus puestos de trabajo minutos antes de la hora de salida, usan el celular en horas laborales, no utilizan el equipo que se les facilita y es necesario para mantener la calidad de los puros, esto ocurre porque no se les brinda capacitación o charlas motivacionales, para informar del compromiso que deben tener para con la empresa.

6.2.4.1 Distribución y comunicación con el personal

Distribución

Para la distribución del personal en la producción de una determinada orden se selecciona de acuerdo a la capacidad que tiene cada pareja para elaboración de puros, puesto que hay unas parejas que son más productivas que otras y también unas trabajan con mayor calidad.

De igual manera se selecciona a un determinado número de parejas que trabajan con un tipo de tabaco, capa o vitola, a cada pareja se le asigna las ordenes que debe producir, tomando en cuenta el largo y diámetro, se está en constante comunicación con cada pareja para saber cómo están trabajando las órdenes, también el supervisor se encarga de probar y revisar los puros que cuentan con la calidad exigida por el cliente y descartar los puros fallos, como los que están vacíos, muy duros, infumables o que no es la combinación de sabor que se requiere.

Según Cristhian Bellorín, Gerente General, toda el área de producción trabaja bajo pedidos de los diferentes clientes, sin sobre producir, así se evita incurrir en más gastos de materia prima, mano de obra y todo lo que le relaciona. (23 Septiembre, 2019).

Según la aplicación de la guía de entrevista, esto de conformidad a anexo N°7, retomando el ítem n°5, se constató que son pocas las parejas en total de 18 a 20, que son más productivas y que mantienen la disciplina y el orden en el área de producción, es por ello que el jefe de producción tomando en cuenta estos aspectos asigna tareas que tienen prioridad y que requieren mayor calidad a esas parejas, y puros más sencillos y comunes a las parejas que son menos eficientes, ya que así se evita el desperdicio de la materia prima, que es un recurso caro e indispensable para la producción de calidad de los puros producidos en la empresa.

Comunicación

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución, para lograr la interacción con sus compañeros y superiores, de igual manera da y recibe instrucciones para tener una buena coordinación con el equipo de trabajo.

Por otro lado también se pudo observar que existe una buena comunicación con el personal, sobre todo los jefes de áreas están en constante comunicación y coordinación para que la producción de los puros ocurra de manera adecuada, el jefe de producción pasa la orden de puros que se van a elaborar en la semana, con tres días de anticipación para que la

encargada de capa la prepare para una determinada orden, esto se hace con el objetivo que al momento de estar elaborando los puros no se den contratiempos por falta de materia prima.

También es necesario contar con la disposición de mano de obra para asignar tareas a los boncheros y roleras, que son los encargados directos de la elaborar los puros, para ello es necesario brindarles los materiales necesarios y una adecuada materia prima.

En la producción el personal del área de capa se encarga de preparar el capote/banda y la capa, y si no se cuenta con esta materia prima no se puede llevar a cabo la producción de las órdenes emitidas por los clientes, este material le da el acabo y la presentación del puro, para posteriormente pasar por un proceso de control de calidad y empaque final del producto.

6.2.4.2 Motivación y capacitación del personal

Es muy importante la capacitación en toda organización de manera constante y oportuna para que se puedan conocer, planear y realizar las actividades de manera conjunta con los demás colaboradores, ya que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad. La capacitación de los colaboradores tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro, y la necesidad que tiene la empresa de contar con un personal productivo que genere ganancias.

En la empresa La Perla no se da capacitación a los colaboradores, lo que genera problemas con la comunicación de algunos boncheros, roleras y personal de empaque, recalando que entre jefes de áreas si se da una correcta comunicación, esta falta de comunicación genera una débil relación en los procesos y dificultando la agilidad de cada uno de ellos.

Eduardo Rodríguez, Bonchero, comentó:

“En la Empresa no se imparten capacitaciones, pero si sería de gran importancia que se dieran, aunque sean 1 o 2 capacitaciones al año, ya que esto nos mantendrá

motivados para seguir laborando dentro de la Empresa y para mejorar mi desempeño laboral". (10 Septiembre 2019)

Cabe destacar que, si se asume un plan de capacitación a cada una de las áreas con que cuenta la empresa, ya que todo el personal lo requiere, puesto que cada uno tiene sus propias fallas, mejoraría el desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes, esto permitiría lograr un desempeño exitoso, mantener una mejor estabilidad y eficiencia en el trabajo que cada uno desempeña.

Según mi punto de vista, como analista del proceso que se lleva a cabo en la empresa es importante considerar la motivación para los colaboradores, sea cual sea el puesto donde se ubique, puesto que si se motiva a los colaboradores el rendimiento será exitoso, porque así se sienten mejor en su trabajo, desempeñan sus labores con mayor eficacia, se sienten más valorados, sabrán que no solo son utilizados como maquinas que producen, y que son verdaderamente importantes para lograr la rentabilidad de la empresa.

Un plan de motivación permitirá a los trabajadores ser productivos y eficientes, mantener un ambiente agradable y pro activo entre los colaboradores, generar mayor compromiso y mejor imagen de la empresa, y crear una empresa más competitiva.

En Empresa La Perla, por medio de la aplicación de entrevistas a algunos colaboradores, se pudo constatar también por medio de la observación directa que existe mucha desmotivación de los trabajadores, a raíz de esto se da la impuntualidad de algunos de los trabajadores, inasistencia a sus puestos de trabajo y un ambiente de caos, más en las horas de almuerzo o al final de la jornada laboral, propiciando pérdidas económicas mínimas pero significativas para la empresa, por ejemplo si un colaborador se levanta de su puesto 10 minutos antes de finalizar su jornada, pierde de elaborar por lo menos 2 o 3 puros, esto dependiendo de la agilidad de cada uno, si esto lo multiplicamos por 10 parejas que es un cálculo de las personas que propician este caos, al final del día, se estaría perdiendo de producir por lo menos de 25 a 30, sino es que más puros al final del día.

6.2.5 Control de la producción

En cuanto al proceso de control, se hace referencia al método de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Es aquí donde el gerente controla, aun cuando piensa que sus colaboradores están trabajando según lo planeado; de esta manera ver los resultados de la producción y comparar el desempeño real con lo planeado. El control es básicamente un proceso que guía las actividades a realizar hacia un fin previamente determinado.

Cristhian Bellorín, Gerente general, afirma:

“Como responsable del área administrativa, me encargo de dar a conocer las indicaciones recibidas de cada uno de los clientes, a los responsables de cada área de la empresa, por medio de una orden donde detallan los aspectos claves para que se haga la producción del día, y donde también se requiere de una buena calidad del producto que nos solicitan”. (16 Agosto, 2019)

Este proceso es de vital importancia para establecer medidas y corregir las actividades, de tal forma que se puedan alcanzar los planes exitosamente, se determinan y analizan rápidamente las causas que originan desviaciones, para que no se presenten en el futuro, además proporciona información importante para la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento para la reiniciación del proceso de planeación.

Según Ernesto Cárcamo, Responsable de producción:

“El proceso del control de la producción se establece en un orden para que se realicen las actividades asignadas a cada trabajador y así incrementar la eficiencia y reducir los costos de producción”. (16 Agosto, 2019).

Para efectos de control en el proceso de producción se utilizan los siguientes formatos:

- **Formato de producción del área de (Despallido):** este formato es utilizado para llevar un control más exacto de producción diría de clasificación de colores bandeado y despallido (Ver anexo N° 9)

- **Reporte de consumo de capa y rendimiento de capa:** en el área de capa se elabora un reporte para consumo de capa donde se registra: el tipo de capa que está clasificando la rezagadora, el número de capa, el inventario inicial con el que cuenta la empresa, las entradas, salidas, saldo y por ultimo las observaciones en el caso si el material está en malas condiciones como manchas, que este verde o muy roto para realizar dicho proceso.

De igual manera se reporta el rendimiento de capa por libras mensual una de las capas más trabajadas en la empresa es Connecticut, de una caja de 130 lb de esta se clasifica por color y tamaños da un rendimiento de 25,410 capas que equivalen a un 97.87% reflejando la capacidad máxima de aprovechamiento de la misma y de banda 552 con un 2.13% la cual es necesaria en la producción pero no como en comparación de la capa que es la última hoja que lleva el puro, dando un rendimiento total por libra de capa más banda de 199.70 y 1.89 de picadura.



TABACALERA LA PERLA S.A.
RENDIMIENTO CONNECTICUT ASP CLARO

DESCRIPCIÓN	TOTAL	%	PICADURA
Limpio amarillo	17,250	66.44	1.89
Semi- limpio Amarillo	6,810	26.23	
Rosado Cohiba	1,050	4.13	
Horizon	300	1.18	
Total de capa	25,410	97.87	
Banda	552	2.13	
TOTAL	25,962.00	100.00	
Rendimiento por libra:	99.708		

Fuente: Investigación documental de la empresa La Perla, S.A sede Estelí

- **Formato de control del área de producción:** el responsable de producción es quien se encarga de dirigir el área de producción de puros, en esta se lleva un control de tareas de producción por pareja de boncheros y roleras por otra parte revisar que se opere sin problemas para construir puros minimizando la cantidad de defectos por unidad y garantizar la calidad del producto. (Ver anexo N° 10)
- **Formatos de control de la distribución de materia prima:** con relación a la distribución de la materia prima se lleva un control adecuado de la materia que se le proporciona a boncheros y roleras, con respecto a la cantidad de material que se necesita para elaborar las unidades de puro, la liga, la pesada y la capa, este proceso de entrega se hace por medio del responsable de distribución de materia prima que se encarga de anotar en un cuaderno el nombre de cada uno de los trabajadores y la cantidad que han pedido durante todo el día para elaborar por lo menos el mínimo de 250 y como máximo 400 puros, también se anota el material extra que los trabajadores piden para llevar un control más exacto de la materia prima, de igual manera esta materia está dividida o clasificada de acuerdo a tipo de capa, color, tamaño y calidad. (Ver anexo N° 11)

“Se lleva un control de las entregas tanto manual como digital, para que al momento de un reclamo no existan inconvenientes, ya sea con el supervisor o revisador, de igual manera trabajar de manera ordenada.” (Víctor López. Responsable de distribuir la materia prima. 13 Agosto, 2019)

En este proceso de manufacturación del puro es necesaria la materia prima de buena calidad para obtener un mejor resultado esperado por el cliente e incrementar los ingresos de la empresa así mismo del trabajador ya que este es pagado por producción.

“Para contribuir al máximo beneficio de la Empresa, a cada uno de los colaboradores se nos entrega la suficiente materia prima, de esta que nos entregan siempre sobra excedentes del puro llamado picadura”. (Cruz Ponce. Bonchero. 3 Octubre, 2019)

En la empresa les falta llevar un mejor control y análisis del desperdicio de materia prima llamado picadura la cual si no se aprovecha al máximo y no se mantiene en constante revisión y darle otro uso se lleva a pérdidas económicas en materia para la empresa.

- **Formato de producción del área de empaque:** la responsable del área de empaque lleva el control de la producción al día por cada trabajador además de instruir y verificar el cumplimiento de las normas de producción, cuidar la estética del empaque y la presentación del puro, para el cumplimiento de órdenes a exportar en tiempo y forma.



TABACALERA LA PERLA, S.A
ÁREA DE EMPAQUE
NORMAS DE PRODUCCIÓN DE EMPAQUE

DESCRIPCIÓN	NORMA UNID	U/M
Mazo sencillo	2,125	Unid.
Celofán en mazo	1,250	Unid.
Anillo y celofán en caja	800	Unid.
Anillo y celofán en mazo	750	Unid.
Dos anillos, celofán y caja	575	UND.
Dos anillo, celofán y mazo	540	UND.
Tres anillo, celofán y caja	525	UND.
Unidades empacadas	3,000	UND.
Cajas planchadas	350	UND.

Fuente: Investigación documental de la empresa La Perla, S.A sede Estelí

6.2.5.1 Control de calidad de producción

El control de calidad es el propósito de mantener normas estrictas y garantizar la calidad de los puros terminados en cuanto a su presentación conforme a los parámetros específicos.

“El responsable de producción tiene a dos personas que se encargan de revisar (control de calidad) uno a uno los tabacos para que cumplan las exigencias de los clientes”. (Cristhian Bellorín. Gerente general. 20 Agosto, 2019)

El principal criterio de calidad exigido para la elaboración de los puros es garantizar una materia prima de calidad para que los puros terminados sean excelentes, también para evitar altos costos por retrasos en la producción y grandes cantidades de puros fallos, otro aspecto es el control de los puros en el proceso de transformación para conocer el rendimiento de la calidad de los puros con los parámetros establecidos por la empresa, con el propósito de detectar las unidades defectuosas antes de que lleguen al consumidor y evitar los reclamos, y por último, una vez terminados, se verifica utilizando el tacto, la vista y el gusto, para comprobar que cumplan los parámetros de calidad exigidos por el cliente y así mantenerlos fieles y satisfechos a la empresa.

La calidad del puro terminado está orientada directamente según las exigencias de los clientes, tienen que ver si el puro es de buena calidad o de mala calidad.

Sánchez. Revisor de producción. 20 Agosto, 2019. Comentó:

“Para llevar un mejor control de calidad la materia prima este bien procesada y que según el tipo de material que se pida tenga la fortaleza que se requiera para que el bonchero pueda manipularla, por ejemplo, el color, la textura de la materia prima, y que este en buen estado”.

Para controlar la calidad del proceso de producción de la Empresa, se lleva a cabo una revisión sigilosa de los puros terminados en cuanto, al peso y medida adecuada y que la textura (largo y diámetro) sea la encomendada a la pareja de bonchero y rolera, se hace una prueba del sabor para aceptarlos o rechazarlos, y si se rechaza se hacen recomendaciones para hacer cambios, si al hacer la revisión a cada pareja de un total de 200 puros elaborados, se rechazan 6 por cualquier defecto ya sea, que quede demasiado suave, si está vacío, si el tamaño o grosor no es el adecuado o si es un puro que no es apto para ser fumado, entonces se procede a rehacer, y evitar así el desperdicio de la materia prima, la insatisfacción de los clientes y por ende las pérdidas económicas para la empresa.

Según Ernesto Cárcamo, Responsable de producción:

“Se hace el control de calidad en base a la vitola del puro (diámetro y longitud), el tiro del armado del puro y la estética del rolado, si no pasa el control entonces el puro puede ir de nuevo al rolado o al bonchado o al prensado. Si pasa estas pruebas se pasan a inventario”. (13 Agosto, 2019)

Es de gran importancia para la producción de calidad de los productos terminados (puros), llevar a cabo normas que cumplan con los requerimientos necesarios solicitados por los clientes así mismo para el prestigio de la empresa.

Normas de calidad de producción de puros

Una norma de calidad es un conjunto de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad.

Es importante mencionar que cada organización debe conocer a fondo las normas, de tal manera que pueda adaptarlas a sus necesidades específicas, sin tratar solo de cumplir con los requisitos, sino también de tomar ventaja del enorme potencial que tienen para lograr la mejora continua de la empresa.

- Que el puro no esté muy duro
- Revisar que los puros vayan bien elaborados, que la textura sea excelente
- El bonchado no sea ni muy fino ni muy gordo
- Que no tenga bache
- Que el puro sea fumable
- Que tenga la medida exacta de puro
- Presentación atractiva del puro terminado

Beneficios de las normas de calidad

- Se crea una cultura de calidad dentro de la empresa
- Aumenta la confianza de los clientes
- Mejora la imagen de la empresa en mercados internacionales

6.2.5.2 Evaluación de los resultados

La evaluación es un proceso que se encamina a determinar de manera más sistemática y objetiva posible la eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos. La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de algunas personas.

“Se realizan revisiones semanales para evaluar más seguido a las personas involucradas en el proceso productivo”. (Cristhian Bellorín. Gerente General.13 Agosto 2019)

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para la empresa, porque ayuda a implementar estrategias y a afinar la eficacia.

Yara Castillo, Responsable de Recursos Humanos, afirma:

“El proceso de producción se evalúa con las actividades realizadas y el tiempo que se necesita para lograrlo, también se revisa la productividad que ellos tienen en áreas diferentes y es así como nos damos cuenta si es positivo o negativo para seguir laborando en la empresa”. (10 Octubre, 2019)

6.3 Producción en la Empresa La Perla S.A

La Empresa La Perla S.A se dedica a la producción de puros de diferentes marcas para su posterior comercialización nacional e internacional, cuenta con diferentes áreas; tales como pre-industria, capa, producción, empaque y fabricación de cajas de madera.

Para llevar a cabo el proceso de producción es necesario contar con suficiente materia prima en inventario, contar con recursos humanos eficientes, contar con equipos y materiales suficientes para producir, así como también demanda y oferta en el mercado.

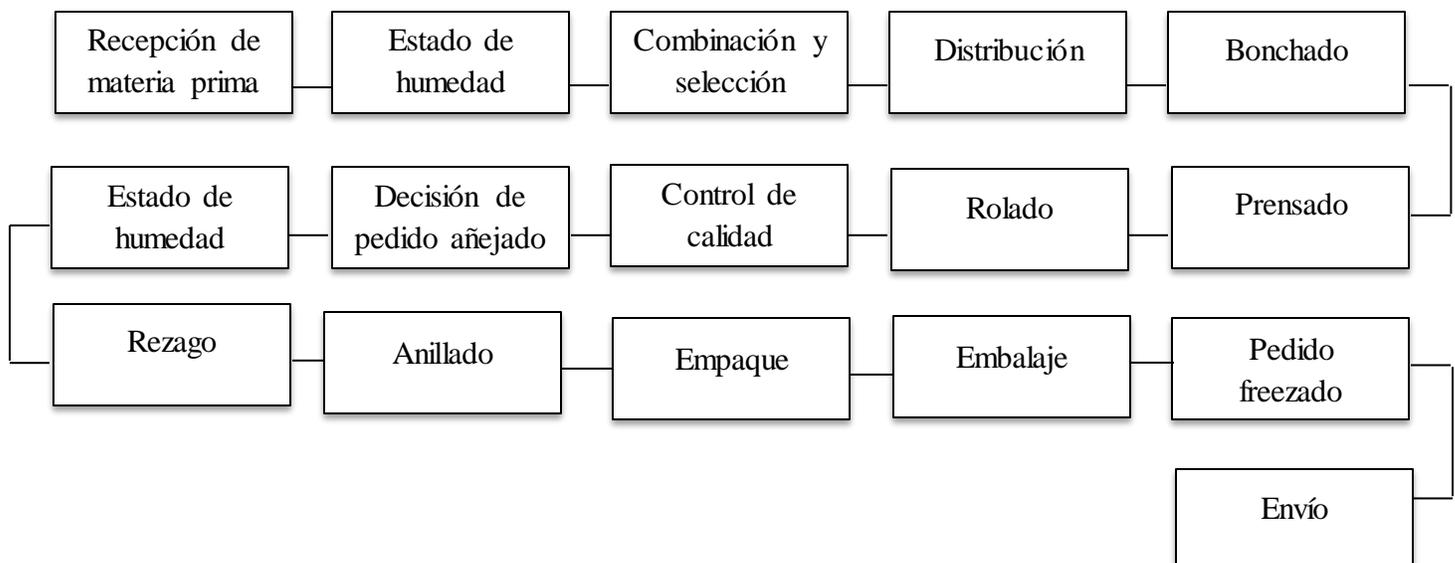
La empresa no invierte en mejorar en la infraestructura e inversión de planta eléctrica ya que el local no es propio y no es rentable la inversión porque solo faltan dos años para finalizar el contrato lo que genera la suspensión de actividades de producción, cuando se dan cortes de energía eléctrica en la empresa.

Ernesto Cárcamo, Responsable de producción, según una entrevista aplicada, comentó:

Una de las limitaciones que se presenta al momento de cumplir dichas funciones es la luz eléctrica, ya que no contamos con una planta y esto nos afecta al momento de la manipulación de la capa, puesto que para seleccionar el color de la capa se requiere indispensablemente de luz artificial, porque con la luz natural no se puede ver claramente el color. Por otro lado, para elaborar los puros también es necesaria la luz, porque se requiere de aire acondicionado”. (20 Agosto, 2019).

Para realizar el proceso de producción de puros dentro de la empresa, los colaboradores siguen un proceso que deben cumplir paso a paso, para que haya una buena productividad y rendimiento de los trabajadores, este proceso se detalla en el siguiente flujo grama:

6.3.1 Flujo grama de producción Empresa La Perla S.A



6.3.2 Descripción de las etapas del proceso producción³⁰

Recepción de materia prima: De conformidad con el anexo N°7, en base al ítem N°3, se pudo observar que se reciben las pacas de tabaco; se verifica que estén en buenas condiciones de humedad y que cumplan con el peso exacto, si cumple las condiciones se embodega, de lo contrario se rechaza.

Decisión sobre el estado de humedad: De conformidad a la guía de observación detallada en el anexo N° 7, en el ítem n°1, abarca el procesamiento de la materia prima, y se observó que es en esta etapa donde se le está dando mantenimiento a la materia prima, diariamente con el propósito que la materia prima sea la adecuada para producir los puros, al momento de trabajar una determinada liga se determina si la humedad de la hoja está bien, si está muy húmeda se seca en el horno o se tiende, si está muy seca se humecta manualmente con atomizadores de agua.

Combinación y selección: De acuerdo a la guía de entrevista del anexo N°7, conforme al ítem n°2 se observó que según la liga del pedido se combinan los tres tipos de tripa (viso, seco y ligero) para su posterior pesada de 4 Lb. en bolsas plásticas, también se selecciona el tamaño y color de la hoja, aquí también se selecciona las hojas que cuentan con la calidad suficiente para ser utilizadas como capa, estas luego se pasan al área de administración de materia prima y área de procesamiento de capa, para pasarla a los boncheros y roleras, y proceder a elaborar el puro, utilizando la materia prima necesaria y previamente procesada.

Distribución: En el área de distribución se distribuye la tripa y la banda que va para los boncheros y roleras, aquí mismo se lleva el control de eficiencia de los trabajadores.

Según la aplicación de una guía de entrevista planteada en el anexo N°7, de conformidad al ítem n°4, se pudo observar, que se lleva un correcto proceso de bonchado y prensado del puro, para luego pasar al proceso de rolado, el cual se detalla en las siguientes dos etapas.

³⁰Este inciso se elaboró a partir de información brindada en la entrevista aplicada a Ernesto Cárcamo jefe de producción. Fecha: 10 de agosto 2019.

Bonchado: Se trata de la construcción del puro, puede ser entubado o de canal, aquí se acomodan las hojas de tripa y se enrolla en un capote, se usa goma para pegar la parte final del capote con el puro y se colocan en moldes según la vitola del pedido. Aquí se utilizan chaveta, goma, tabla y moldes.

Prensado: Se presan los moldes en una prensa de tornillo con fuerza humana. En esta parte se hace un virado y un revirado, cada 15 y 5 minutos respectivamente, esto para darle mejor cuerpo al puro y para no dejar una vena señalizada en el borde.

Rolado: La Rolera le pone la hoja de capa al puro, también le pone el gorro en uno de los extremos, de ser necesario lo corta para cumplir con la longitud deseada. Aquí se utilizan chavetas, Guillotina, tabla, casquillo, tijera y goma.

Control de calidad: En cuanto a la guía de observación, previamente estructurada y detallada en el anexo N°7, y de conformidad con el ítem n°6, se constató que se hace el control de calidad en base a la vitola del puro (diámetro y longitud), el tiro del armado del puro y la estética del rolado, cabe destacar que si no pasa el control, el puro puede ir de nuevo al rolado o al bonchado o al prensado. Si pasa estas pruebas se pesa para llevar control.

Decisión de pedido añejado: Antes del rezago se plantea si el cliente pide el puro añejado, de ser así se guarda en cuarto frío por tres meses en condiciones de humedad de 70 % y 16°C.

Rezago: Con respecto a una entrevista aplicada, se detalla en el anexo N°7 y de conformidad al ítem n°7, se observó que en la etapa de rezago el puro consiste en hacer una elección de los puros y hacer un control de calidad estético, de no pasarlo se devuelve al rolado o se le aplica goma si el defecto no es grave. Así mismo se selecciona por color para que los mazos envueltos en papel, que posteriormente se empacarán, vayan de un color uniforme. La operación es manual.

Anillado: Si el pedido es de puro anillado entonces se anilla, de lo contrario se omite esta etapa que es tan simple como colocar un anillo representativo de la marca en un determinado punto del puro. Todos deben de ir simétricos.

Embalaje: Se embala en cajas de cartón y se rellenan los espacios con papel periódico para evitar las abrasiones de las cajas de madera con las demás cajas.

Pedido freezado: si el pedido es frizado entonces se guarda el lote en un congelador por un tiempo determinado por el cliente.

Envío: se envía vía aérea.

6.3.3 Materia prima, equipos, materiales y mano de obra para la producción

Para la producción de puros de calidad demandados por los clientes es necesario que la empresa cuente con toda la materia prima, equipos y la mano de obra necesarios para la elaboración de puros los cuales se detallan de la siguiente manera:

6.3.3.1 Materia prima

Tabaco: Es un producto agrícola procesada de tallo grueso y veloso, muy ramoso, hojas perennes, grandes, con nervios muy marcados y flores de color rojizo, la hoja de esta planta se añeja, cura y prepara de diferentes maneras. Esta hoja es utilizada en las empresas procesadoras de tabaco para la elaboración de puros, el cual es fumable y por ende comercial.

Liga: Combinación específica de hojas de tabaco para cada puro. Es la fórmula de cada composición de cada puro, que se fijan por la mezcla de distintas hojas que forman el puro, en función de la variedad de la planta de tabaco y según las órdenes emitidas por los clientes.

Tripa o relleno: Es necesario un tipo de hoja que aporte las características intrínsecas de un puro, por lo tanto, se requieren hojas con alta composición química, sabor fuerte y con cuerpo, aroma intenso, contenido de aceites esenciales y resinas, alta elasticidad y buena combustibilidad. La tripa, en los puros de calidad, se forma con largas hojas de tabaco que ocupan la longitud total del puro para que el puro tenga el mismo sabor en toda su extensión.

La tripa es el corazón del puro y contiene tres tipos diferentes de tabaco:

- **Ligero**, procede de la parte alta de la planta, es la hoja que aporta la fortaleza al sabor del puro.
- **Seco**, se obtiene del centro de la planta y es el que aporta el aroma al puro.
- **Volado o viso**, son las hojas de la parte baja de la planta, y aportan la combustibilidad al puro.

La mezcla de estos tipos de tabacos se denomina ligada. El carácter de un puro depende de esta mezcla, que puede incluir tabacos de varias cosechas y años. El objetivo del mezclador es obtener una liga de sabor agradable y único.

Capote o Banda: Es la hoja de tabaco que envuelve la tripa. Por ello, debe ser resistente, y también coherente en tipo (sabor y aroma) con el tabaco empleado para el interior.

Capa: Es una hoja de tabaco fina, elástica y de sabor y con una gran variedad de colores que pueden ser claros, colorados y maduros. La hoja para capa debe ser: de hojas finas y aterciopeladas, de dimensiones menores de 40 x 20cm; poca nerviación, excelente combustibilidad, color claro y uniforme, y alto contenido de aceites esenciales o resina que posibiliten una adecuada elasticidad.

Es la parte más superficial del puro y de gran importancia, ya que se trata de la carta de presentación de cada unidad. De ella depende en gran parte la primera impresión que proporcionara al fumador, por lo que para ella se reservan las hojas de mayor calidad en base a su suavidad y color.

Según Andrea Vílchez, Responsable de capa, afirmó:

“La capa, el capote o banda, la tripa es materia prima que es procesada y preparada para que se pueda utilizar en el proceso de bonchado y rolado del puro, se trabaja de manera anticipada para que pueda ser utilizada en cualquier momento que se requiera de su utilización”. (10 Septiembre, 2019)

6.3.3.2 Equipos y materiales para la producción³¹

Mesa: Es una mesa un poco amplia especializada para la manufactura de los puros, es diseñada para dos personas las cuales son el bonchero y la rolera.

Silla: Asiento individual con respaldo para brindar comodidad y confort para la producción, este equipo se le suministra a boncheros, roleras y empacadores.

Chaveta: Es una herramienta metálica en forma de cuña o media luna, que permite cortar la hoja del tabaco, quita el restante.

Guillotina: Es como una cuchilla en la que se mide y se corta el sobrante del puro, este se gradúa según la dimensión (largo y vitola).

Molde: Es una herramienta de madera o plástico con diez o más ranuras, es decir se puede colocar la igual cantidad de empuñes en cada uno, permite darle forma de acabado al empuñe, se colocan de acuerdo al largo y grosor del puro.

Prensa: Es una herramienta utilizada para mantener los moldes prensados para dar consistencia y forma a los empuñes.

Tabla de apoyo: Sirve para cortar la capa y rolar el puro.

³¹Este inciso se elaboró a partir de la investigación documental en la empresa La Perla, brindada por Yara Castillo, responsable de recursos humanos, y entrevistas realizadas a colaboradores de la empresa. Fecha: 13 agosto de 2019.

Humidificador: es un aparato que se utiliza en el área de capa para mantener constante la humedad, y que la materia prima (capa) pueda ser manipulable.

Casquillo: Es un tubo circular de metal de una pulgada de longitud y diámetro de 0.80 cm usado para extraer una pequeña capa con la cual se da terminación a la cabeza del puro.

Cepo: Es la regla metálica o plástica de forma rectangular con orificios calibrados que se mide el diámetro y longitud del puro.

Diámetro: Utilizado para medir los puros, este proceso es parte del puro terminado, para controlar si cumple con las medidas requeridas y de igual manera en el proceso de empacado.

Cajas de madera: Es una caja pequeña pre-diseñada (medida, cantidad, marca) para empacar los puros ya terminados y previamente revisados, para su posterior comercialización.

Cajones de madera: Es donde se concentran las grandes cantidades de hojas de tabaco que están listas para ser clasificadas por las resagadoras.

Cajuela: Ésta sirve para el traslado de los puros, desde el lugar que ocupan boncheros y roleras, hasta el lugar donde se le da el proceso de control que es la pesada y la medición.

Goma y gomera: La goma se utiliza para pegar la capa encima del capote es la que le da el primer aspecto al puro terminado, y gomera es un recipiente pequeño donde se almacena la goma que es utilizada por la rolera para la capa.

Gabacha: Es utilizada por el personal que trabaja directamente con la manipulación de tabaco para la producción de puros (boncheros, roleras, capa y empaque), para cubrir sus prendas de vestir y para que sirva como identificación que labora para una determinada empresa.

Gorro: Sirve para cubrir la cabeza y evitar la contaminación del puro, ésta la utilizan los boncheros, roleras, capa y empaque.

Mascarilla o cubreboca: utensilio para protección contra enfermedades respiratorias provocadas por el tabaco.

Entre los materiales y equipos que se nos facilitan en esta Empresa son: Comisiones de tabaco (Hojas), el molde, cajuela, gabacha, mascarilla, gorro, prensa, chaveta y goma. Gracias a estos materiales cada uno de los que trabajamos en la Empresa podemos realizar un mejor trabajo. (Nohemí Espinoza. Rolera. 19 Septiembre 2019)

“Las condiciones que se garantizan para la producción de puros en la empresa, es proporcionar los equipos necesarios de acuerdo al proceso que se está llevando a cabo como: gabacha, gorro, tabla para bonchar, la guillotina para cortar el sobrante del puro, la prensa para mantener los puros prensados para darles forma, el casquillo para darle una terminación perfecta a la cabeza del puro, el cepo para medir la longitud y diámetro del puro, y la materia prima para elaborar el puro”. (Ernesto Cárcamo. Responsable de Producción. 22 Agosto 2019)

6.3.3.3 Mano de obra:

Rezagadora: Es la que se encarga de clasificar las hojas de tabaco, para que el bonchero haga la unión de las hojas ya clasificadas, tales como seco, viso y ligero y así enrollarlas para formar el bonche, una vez formado y comprimido pasa a la rolera.

Bonchero: El bonchero normalmente son varón, que se dedican a juntar las hojas del tabaco que van en la parte interna del puro. Estos hacen combinaciones con hojas debidamente añejadas, entre otros cuidados, deben prever que el puro no quede ni muy duro ni muy flojo.

Rolera: Las roleras por lo general son mujeres y se encargan de añadirle al bonche más capas de hojas de tabaco, para darle un acabado más presentable al puro, luego pasa al área de empaque.

Empacadores: En una guía de entrevista planteada y detallada en el anexo N°7 y de conformidad con los ítems n°8 y 9, considera diversos aspectos para llevar a cabo el proceso de empaque, el puro pasa por un proceso de control de calidad, etiquetado y embalaje. Una vez finalizado el proceso se ubican en cajas según las órdenes que hagan los clientes. El proceso de producción del día se detalla en un formato donde se lleva un control de la producción del día. (Ver anexo N° 12)

Se encargan de envolverlos, conforme los pedidos de los clientes, los guardan en cajas según la marca del puro y el tamaño de los mismos, para luego ser comercializados.

En cuanto a los costos de producción de los puros no se puede detallar, ya que no se nos facilitó la información, por políticas de la Empresa.

6.5 Estrategias para mejorar el proceso administrativo para la producción de puros en la empresa La Perla

En este punto se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) detectados dentro de la organización, a partir de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de instrumentos de investigación tales como entrevista, observación directa e investigación documental, para proponer estrategias de mejora en cuanto al proceso administrativo de la producción para la posterior comercialización de puros, detallando las actividades a realizar y el objetivo de la cada estrategia propuesta en beneficio de la empresa.

6.5.1 Análisis FODA del Proceso Administrativo de la Producción

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad en los procesos. • Delegación de puestos a cada uno de los trabajadores. • Se posee pre-industria lo que reduce los costos. • Buena coordinación entre los jefes de áreas. • Reutilización de la materia prima. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajas condiciones de infraestructura. • Alto grado de rotación de personal. • Falta de experiencia de nuevos trabajadores. • Desperdicios de materia prima por algunos colaboradores. • Falta de motivación y capacitación a trabajadores. • Ausentismo de algunos colaboradores. • Falta de plantillo propio de tabaco. • Mala estructura organizacional.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda en crecimiento. • Diversificación de mercado. • Buena aceptación de productos (puros), en los mercados internacionales. 	<p>Estrategia (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar a los proveedores de materia prima. • Mejora continua del proceso de producción. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el área contable. • Mejora de las capacidades de los colaboradores. • Mejora de la estructura organizativa. • Mejora del local para el desarrollo eficiente de la producción.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores que están aplicando una correcta reingeniería en su estructura. • Otra preferencia en el consumo de los puros. • Nuevos productos sustitutos (puros orgánicos) 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calidad de los puros producidos. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los colaboradores de la empresa. • Fortalecer la gestión de recursos humanos, para contar con mano de obra calificada.

6.5.2 Propuesta de estrategias al proceso administrativo para la Producción

Estrategia 1: Fidelizar a los proveedores de materia prima.

Objetivo: Garantizar la correcta gestión del inventario de materia prima de la Empresa.

Actividades:

1. Buena relación con los proveedores de materia prima.
2. Determinar plazos de entrega.
3. Calidad garantizada de acuerdo a criterios ya acordados.
4. Lograr precios accesibles y competitivos.
5. Establecer relaciones de mutuo beneficio.

Estrategia 2: Fortalecer el área contable.

Objetivo: Mejorar el sistema de control contable de la empresa.

Actividades:

1. Reclutamiento interno, de colaboradores con licenciaturas en contabilidad.
2. Solicitud de documentos indispensables para el puesto.
3. Selección del postulante por medio de una entrevista y prueba conforme el puesto.
4. Contratación del mejor postulante, conforme su habilidad.
5. Delegación adecuada de funciones y tareas.
6. Capacitación constantemente al nuevo colaborador.

Estrategia 3: Mejora continua del proceso de producción.

Objetivo: Lograr una imagen más competitiva en el mercado internacional.

Actividades:

1. Contratación de personal con experiencia.
2. Retroalimentación de los procesos productivos para mejorar.
3. Brindar charlas de motivación a los boncheros y roleras, para que sean más disciplinados.
4. Emplear liderazgo en cada una de las áreas de la empresa.
5. Supervisión constante del proceso de producción

Estrategia 4: Mejora de las capacidades de los colaboradores.

Objetivo: Mejorar el desarrollo de las actividades de producción diseñando e implementando un plan de capacitación a los colaboradores de cada área.

Actividades:

1. Identificar las necesidades de capacitación.
2. Definir los objetivos de la capacitación.
3. Elaborar el presupuesto.
4. Seleccionar a los participantes.
5. Seleccionar a los capacitadores.
6. Diseño de un sistema de evaluación.
7. Técnicas de seguimiento.

Estrategia 5: Mejora de la estructura organizativa.

Objetivo: Establecer las áreas funcionales de la empresa, determinando puestos en base a necesidades, capacidades y preparación del personal.

Actividades:

1. Establecer jerarquía.
2. Agrupar al personal por áreas específicas.
3. Mejorar la eficiencia de los colaboradores.
4. Fijar relaciones entre las unidades de organización.

Estrategia 6: Mejora del local para el desarrollo eficiente de la producción.

Objetivo: Brindar las mejores condiciones de trabajo a los colaboradores para el logro de su eficiencia.

Actividades:

1. Hacer pruebas en cuanto al espacio y diseño de la planta de producción.
2. Verificación de los servicios básicos para el personal de la Empresa
3. Mejora de los servicios básicos para el personal de la Empresa
4. Identificar costos de arrendamiento.

Estrategia 7: Mantener la calidad de los puros producidos.

Objetivo: Conservar la fidelidad y la captación de nuevos clientes

Actividades:

1. Liderazgo de la dirección.
2. Supervisión constante del proceso de producción.
3. Control de calidad de productos terminados.
4. Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.
5. Capacitar a los trabajadores para garantizar productos de calidad.

Estrategia 8: Motivar a los colaboradores de la empresa.

Objetivo: Aumentar la productividad en la empresa, para el logro de los objetivos.

Actividades:

1. Aumentos de salario.
2. Servicios de crédito a los trabajadores dentro de la empresa.
3. Bonos navideños.
4. Celebración de días festivos.
5. Beneficios de beca a hijos de trabajadores.
6. Premios a trabajadores que tengan mejor desempeño laboral.

Estrategia 9: Fortalecer la gestión de recursos humanos, para contar con mano de obra calificada.

Objetivo: Identificar y contratar mano de obra calificada para la mejora de la calidad de la producción.

Actividades:

1. Determinar la necesidad de personal.
2. Definir los medios para recepción de postulantes.
3. Recepción adecuada de postulantes.
4. Cumplimiento de requisitos del postulante, al menos 3 cartas de recomendación en trabajos similares al puesto requerido.
5. Realización de pruebas.
6. Evaluación de postulantes.
7. Establecer obligaciones, responsabilidades y condiciones laborales para con la empresa.
8. Selección de personal.
9. Contratación e inducción.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación se concluye que en Empresa La Perla, a pesar de contar con una visión, misión, valores, no lo ponen en práctica, ni se lo dan a conocer a su personal, tampoco conocen sus funciones, obligaciones y el compromiso que tienen que asumir con la empresa para el bienestar y la rentabilidad de la misma.

En cuanto al proceso administrativo para el proceso de producción, se identifican cada uno de los componentes que complementan este proceso.

En base a la planeación que es de vital importancia, dentro de una empresa a fin de garantizar una utilización, aprovechamiento eficientemente de los recursos y de los procesos a seguir para cumplir una determinada orden, donde se determinan cantidades de mano de obra, materia prima, equipos y maquinarias necesarias para la fabricación que está determinada por anticipado, señalando que en la empresa no toman en cuenta, el pronóstico a largo plazo de la demanda, ya que solo se encargan de recibir las órdenes y poner en marcha el proceso de producción, debido a que la persona que ocupa como puesto de gerencia, tiene que desempeñar cuatro puestos diferentes dentro de la organización las cuales son gerencia, administración, contabilidad y exportación, lo que significa que no le dedica el tiempo suficiente a cada uno de los procesos.

En cuanto a la organización, es otro aspecto importante del proceso administrativo, se refiere a tomar en cuenta cómo y cuándo se hará el trabajo, y con qué personal se cuenta para la realización un determinado pedido de producción, tomando en cuenta las especificaciones de cada una de las ordenes de los clientes, para ello deben suministrar la materia prima necesaria y de calidad a las parejas (bonchero y rolero), indicándoles la medida, vitola, color y sabor y manteniendo una constante relación y comunicación entre jefes de áreas y obreros.

Es indispensable contar con suficiente capital humano para desarrollar y ejecutar de manera correcta las funciones en cuanto a la producción de puros dentro de la empresa, tomando en cuenta que en la empresa no se desarrolla el proceso adecuado en cuanto a la contratación de personal, ya que no se le pide documentación completa para saber si esa persona cuenta con experiencia laboral relacionada con el puesto que se le va a asignar, en cuanto al manejo del talento humano, no aplican estrategias para mantener la disciplina y el cumplimiento de los colaboradores, puesto que se dan muchas faltas en especial los días lunes, lo que significa una merma en la productividad, por otro lado se mueven constantemente de sus puestos de trabajo y no basta un llamado de atención, así mismo no utilizan el equipo de protección necesario a pesar que este se les suministra a cada uno de los colaboradores.

Referente a la dirección el cual es un aspecto importante para la ejecución de los planes, de ayudar y motivar a los colaboradores para el buen funcionamiento de estos, cabe destacar que en la empresa es notoria la falta de motivación hacia los colaboradores, lo que genera en ellos la falta de compromiso, un bajo desempeño en el desarrollo de las funciones encomendadas y un comportamiento negativo.

Cabe mencionar que se tiene que vigilar y comprobar constantemente los procesos que se están ejecutando, para darle solución de manera inmediata a cualquier dificultad que se presente, en este caso el control no solo lo tiene que tener el orden jerárquico más altos, sino que el obrero también tiene que tener un buen control hasta del más mínimo material suministrado para la producción, de modo que se pueda contribuir a la rentabilidad de la organización, cabe destacar que en empresa La Perla la falta de capacitación genera que los colaboradores no se sientan comprometidos a contribuir al beneficio de la institución y no tengan un buen control del material que se les suministra para la producción de los bienes.

En conclusión, cada uno de los componentes que abarca el proceso administrativo, forman parte fundamental e indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, por lo cual es necesario que se analicen las problemáticas o debilidades internas, para darle solución por medio de las estrategias más conveniente en beneficio de la organización.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

A través del desarrollo de la presente investigación se hacen recomendaciones a la empresa procesadora de tabaco La Perla S.A, a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y a futuros estudiantes que desarrollen temas de investigación.

Empresa La Perla S.A: Que lleve a cabo un adecuado proceso de recursos humanos, para contar con el mejor talento humano y así aumentar la productividad, mantener la constante comunicación con todo el personal de la empresa y capacitarlos por lo menos dos veces al año para mejorar su desempeño, incentivarlos y premiarlos por ser buenos trabajadores para que ellos se sientan acogidos y tomados en cuenta por la organización, invertir en infraestructura y mantenimiento para que los obreros no tengan que parar sus labores por suspensiones de luz y evitar accidentes laborales por cualquier deterioro de la infraestructura.

También es recomendable que aprovechen las oportunidades y fortalezas con que cuentan para crecer como empresa, ser líder en el rubro del tabaco, aprovechar las buenas relaciones internas para que se les faciliten la implementación de nuevas estrategias y crear metas y objetivos claros tanto a corto plazo como a largo plazo.

Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí: Para que incentive y siga fomentando la investigación en los estudiantes de las diferentes carreras de cada uno de los departamentos con los que cuenta esta prestigiosa casa de estudios, para proporcionar el desarrollo de habilidades y conocimientos en el ámbito profesional.

A estudiantes: Para que se sientan motivados a realizar temas de investigación relacionados al rubro del tabaco o que pertenezca a una zona franca, ya que se pueden abordar una variedad de temas por la amplitud de su problemática y poder proponerles estrategias para mejorar sus actividades productivas, administrativas y de comercialización.

IX. BIBLIOGRAFÍA CITADA

- A, R. K., & Hartley, S. (2009). *Marketing* (Novena ed.). México : McGraw-Hill.
- Areniz, A. (22 de Noviembre de 2011). <https://es.slideshare.net/sonderan0719/zona-franca>. Recuperado el 7 de Agosto de 2019
- Blandez Ricalde , M. (2014). *Proceso Administrativo* (1ra edición ed.). Tlalnepantla, México: Digital UNID.
- Blandón, K. R., Aguilera, R. I., & Rodríguez, C. R. (2016). *Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional del micro financiera CEPRODEL, durante el II semestre del año 2016*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.
- Brenes Robleto . (2011). *Centro de exportación inversiones ABC*. Recuperado el 2 de Julio de 2019, de http://cei.org.ni/images/file/abc_exportador_2011.pdf
- Cabalero, A. S., Dávila, V. J., & Tinoco, K. E. (2017). *Gestión administrativa del proceso de producción de panaderpia Mery Lanuza en el municipio de Estelí, duraente el primer semestre 2017*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.
- Castillo, C. M., & Rivera, Y. E. (2013). *Proceso de producción y expotación que realiza la empresa de tabacos A.J Fernández en el minicipio de Esteli, enel II semestre 2013*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.
- Comisión Nacional de Zona Franca de Nicaragua. (2015). Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>
- Díaz Argueta , J. D., Pérez Osorio, L. A., & Zeledón Flores, O. F. (2018). *Diagnóstico de la situación actual de la Empresa La Perla, S.A*. Proyecto de curso, Universidad Nacional de Ingeniería , Ingenieria Agroindustrial, Estelí.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinamico*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>
- García Rovere, M. A. (2003). *Técnico en Gestión* (1ra edición ed.). Madrid, España: Cultural, S.A.

- Gonzales, F. N., Gutierrez, M. J., & Soza, Y. d. (2013). *Proceso administrativo de la cooperativa COJERUMA R.L del municipio de Madriz, II semestre del 2013*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.
- Guías empresariales*. (2013). Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias>.
- Gutiérrez, C. M., Pérez, E. d., & González, L. B. (2011). *Proceso dministrativo implentado en la ONG Visión Mundial Internacional Nicaragua-programa de desarrollode area Oyanca-del Municipio de la Trinidad en el año 2011*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.
- James , J. (2008). *Requisitos Comercio Interno-Exportación*. Recuperado el 29 de Julio de 2019, de <http://cenida.una.edu.ni/relectronicos/RENE72J67>
- Juárez, A. J., Pineda, P. M., & Bermúdez, J. A. (2016-2017). *Proceso administrativo enfocado en la produccion para la comercializacion de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Departamento de Ciencias Economicas. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua; FAREM-Estelí. Recuperado el 20 de Junio de 2019
- Marketing Publishing. (1990). *La estrategia básica de marketing*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado el 9 de Julio de 2019
- Montenegro Blandón , I. (2015). *Comisión Nacional de Zona Franca*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de Ley de Zona Franca: <http://www.cnzf.gob.ni/es/ley-de-zona-franca>
- Moreno, J. B. (2002). *Guía de análisis para determinar la naturaleza de los canales de distribución, un enfoque con orientación hacia el mercado*. Medellín, Colombia: Red Universidad Eafit.
- Navarro, J. (Junio de 2013). <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion>. Recuperado el 18 de Agosto de 2019
- Ortiz, W. O., Gutiérrez, I. E., & Corea, F. (2013). *Proceso de adminsitración, producción y comercialización de la panadería Figueroa en el Municipio de Estelí, en el II semestre 2013*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.

- Pérez Conrado, K. (7 de Septiembre de 2014). <https://es.slideshare.net/comercio-exterior-e-interior>. Recuperado el 12 de Agosto de 2019
- Pérez Rodríguez, M. D. (2015). *Economía Empresarial* (Segunda ed.). Málaga, España: Interconsulting Bureau S.L.
- Ponce de León, A. Q. (2009). *Sistemas de Producción*. El Cid Editor.
- Rodríguez González, O. (2015). Administración I. 79-80-81-82. (K. Moreno Moreno , Recopilador) Managua, Nicaragua.
- Rodríguez, G., & Ruiz, M. (2015). *Comercio Exterior*. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de <https://comercioexterior.la/zonas-francas/tipos-de-zonas-francas/>
- Rugama , M. (31 de Octubre de 2018). *El Nuevo Diario*. Recuperado el 16 de Julio de 2019, de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/444930-tabaco-rubro-primordial-economia->
- Stoner , J., Freeman, E., & Gilbert , D. (1996).
- Thompson, I. (2015). *Promonegocios.net*. Recuperado el 16 de Julio de 2019, de <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- Trujillo, M. Y., & Herrera, B. Y. (2011). *Proceso de producción, comercialización y administrativo de la Empresa Familiar Panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí (2011)*. UNAN-Managua; FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua. Estelí: UNAN-Managua; FAREM-Estelí.
- Uriarte , J. M. (5 de Octubre de 2015). *Zonas Francas* . Recuperado el 3 de Agosto de 2019, de <https://www.caracteristicas.co/zonas-francas/#ixzz61sKt0Sn9>
- Velázquez Mastretta , G. (2009). *Administración de los sistemas de producción* (Sexta ed.). Balderas, México: Limusa S.A.
- Vergara Cortina , N. (2012). *Marketing y comercializacion internacional* (1ra edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar* (Segunda ed., Vol. II). Argentina : Brujas .

X. ANEXOS

Anexo N° 1. Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa La Perla S.A, sede Estelí

Objetivo: Conocer aspectos generales sobre el funcionamiento del proceso administrativo de la producción y comercialización.

I. Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Proceso administrativo

- 1 ¿Cómo es el proceso de planeación que lleva la empresa en el proceso de producción?
- 2 ¿Cuál es el proceso de organización que implementa la Empresa para garantizar la productividad?
- 3 ¿Cuáles son las principales dificultades al tomar decisiones, sobre los procesos productivos que se realizan en la Empresa?
- 4 ¿De qué manera están cumpliendo los trabajadores con las normas y políticas de producción de la Empresa?
- 5 ¿Cómo funciona la dirección y control en la Empresa, para llevar a cabo el procedimiento de producción de puros?
- 6 ¿Cuáles son las principales problemáticas que se presentan en el proceso administrativo de la producción de puros?

III. Producción

1. Describa el proceso productivo de esta Empresa
2. ¿Qué problemas se han presentado en el proceso productivo en el periodo 2018-2019?
3. ¿Cuáles son las normas para el control de calidad de la producción en la Empresa La Perla?
4. ¿Cuáles son las exigencias de calidad de la materia prima solicitada a los proveedores?
5. ¿Qué acciones efectúa la empresa para garantizar que cumplan los estándares de calidad de los puros en la Empresa?

IV. Comercialización y exportación

1. ¿Cuáles son los requerimientos de calidad que demandan de los puros los mercados exteriores?
2. ¿Qué estrategias competitivas utilizan para posicionar su producto en mercados exteriores?

3. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan al momento de exportar los puros a mercados exteriores?
4. ¿Cómo se realiza el proceso administrativo de exportación de puro?

V. Valoración de la empresa

- 1 ¿Cuál es la empresa funciona mejor?
- 2 ¿De qué manera se motiva a los colaboradores para lograr la eficiencia en su desempeño laboral?
- 3 ¿Qué fortalezas y oportunidades tiene la Empresa en su proceso administrativo para la producción de puros?
- 4 ¿Cuáles son las debilidades y amenazas presentes en la Empresa en su proceso administrativo para la producción de puros?
- 5 ¿Cuáles son los planes de inversión, ampliación de mercado, o de crecimiento de la Empresa?

Anexo N° 2. Entrevista dirigida al Responsable del área de producción de la empresa La Perla S.A, sede Estelí

Objetivo: Extraer información relevante sobre las actividades y funcionamiento del área de producción de la Empresa.

II. Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

III. Proceso productivo

1. ¿Cómo esta área dirige y organiza el proceso de producción de la Empresa La Perla S.A.
2. ¿Cómo se planifica el proceso de producción de los puros?
3. ¿Cómo resuelven problemas que ocurren durante el proceso de producción?
4. ¿Cuáles son los criterios de calidad exigidos para la producción de puros de la Empresa?
5. ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?
6. ¿De qué manera se distribuye la materia prima a los colaboradores del área de producción?
7. ¿Cuáles son las causas del desperdicio de la materia prima en la Empresa La Perla S.A.
8. ¿Qué estrategias utilizan para evitar el desperdicio de la materia prima por parte de los trabajadores?
9. ¿Cuáles son las condiciones que se garantizan para la producción de puros en la Empresa?

IV. Calidad de la producción para la comercialización y exportación

1. ¿De qué manera mantienen la calidad de producción de los puros para que se puedan establecer en mercados exteriores?
2. ¿Qué estrategias utilizan para mejorar las problemáticas que se presentan en el proceso de producción de la Empresa?
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva que utilizan para posicionarse en el mercado?
4. ¿Qué estrategias de posicionamiento utilizan ante la competencia?

V. Valoración del proceso productivo

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de producción?
2. ¿Cuáles son los criterios de selección de personal para la producción de puros de la Empresa?
3. ¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de producción?

Anexo N° 3. Entrevista dirigida al Responsable de Recursos Humanos de la empresa La Perla S.A, sede Estelí

Objetivo: Recopilar información de las acciones que implementan para el buen funcionamiento del personal en el área de Recursos Humanos.

I. Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Proceso de recursos humanos

1. ¿Qué estrategias implementan para reclutar, seleccionar y contratar personal para la Empresa?
2. ¿Cómo hace frente cuando hace falta personal, para cualquiera de las áreas con las que cuenta la empresa?

III. Evaluación al desempeño

1. ¿De qué manera evalúa el desempeño de los colaboradores de la Empresa La Perla S.A.?
2. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?
3. ¿Cómo miden la productividad del recurso humano en la Empresa?
4. ¿Cuáles son las principales fortalezas del área administrativa y de qué manera contribuyen al proceso de producción para la exportación de puros?
5. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el área de Recursos Humanos en cuanto a la producción de la empresa?

IV. Motivación y capacitación al personal

1. ¿Qué acciones realizan para que colaboradores cumplan de manera adecuada las funciones que le corresponden?
2. ¿Cuál es el nivel de capacitación del personal que labora en el proceso de producción de la Empresa?

Anexo N° 4. Entrevista dirigida al Responsable del área de empaque de la empresa La Perla S.A, sede Estelí

Objetivo: Recopilar información de las actividades y el funcionamiento del área de empaque durante el proceso de producción.

I. Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

II. Proceso administrativo del área de empaque

1. ¿De qué manera planifica y distribuye las actividades a realizar en el área de empaque?
2. ¿Cómo se organizan cuando tienen más de dos órdenes de producción?

III. Proceso de empaque final de los puros

1. ¿Cuándo adquieren los materiales para el empaque realizan revisión de especificación y cantidad solicitada?
2. ¿Cuándo empacan los puros que materiales utilizan? ¿De qué manera lo realizan?
3. ¿Realizan revisión para constatar que el empaque de los puros sea el correcto y de calidad? ¿De qué manera?
4. ¿Cuánto tiempo reposan los puros antes de ser vendidos?

IV. Criterios de calidad para el empaque

1. ¿Cuáles son las normas de producción del área de empaque?
2. ¿Cuáles son los criterios de calidad del producto terminado solicitado por los clientes?
3. ¿Qué medidas toman para evitar el daño de los materiales de empaque cuando están siendo utilizados?

Anexo N° 5. Entrevista dirigida a los colaboradores de producción de la empresa La Perla S.A, sede Estelí

Objetivo: Conocer los puntos de vista de los colaboradores con relación al proceso de producción de puros de la Empresa.

I. Datos generales

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

II. Proceso administrativo para la producción de puros

1. ¿De qué manera administra la materia prima que se les asigna, para evitar el desperdicio y contribuir al máximo beneficio de la Empresa?
2. ¿De qué manera organiza la materia prima para obtener la máxima producción y evitar el desperdicio de la misma?
3. ¿De qué manera controla la materia prima que se le suministra, para contribuir rentabilidad de la empresa?

III. Condiciones de trabajo dentro de la empresa

1. ¿Cuáles son los materiales y equipo que se le facilitan para realizar correctamente su trabajo?
2. ¿Qué funciones realiza dentro de su área de trabajo?
3. ¿Cuáles son las imitaciones que presentan dichas funciones?
4. ¿Cuáles son las normas de calidad que debe cumplir para el proceso de producción?
5. Mencione las condiciones de seguridad de su lugar de trabajo
6. ¿Cómo considera el trato del jefe de su área?

IV. Evaluación al desempeño, motivación y capacitación

1. ¿Cómo mejoraría su desempeño laboral?
2. ¿Qué lo mantiene motivado para seguir laborando en la empresa?
3. ¿Se les imparten capacitaciones para afianzar sus conocimientos? ¿De qué manera contribuye a mejorar su desempeño laboral?
4. ¿Ha sido reconocido por su buen desempeño en el desarrollo de sus labores en la Empresa?

Anexo N° 6. Guía de observación al proceso administrativo para la producción de los puros

Fecha: _____

Objetivo: Conocer de qué manera se lleva a cabo el proceso administrativo para la producción de puros de calidad en la Empresa La Perla S.A

De acuerdo a lo observado se marcará en la casilla correspondiente el nivel de cumplimiento, **SI** (si cumple), **No** (no se cumple) y en **observaciones** se anotarán comentarios adicionales en caso de que hubiese.

N°	Actividades a observar	Cumplimiento		
		Si	No	Observaciones
1	Planificación para llevar a cabo el proceso de producción de los puros.			
2	Organización con respecto al proceso de producción de puros en la Empresa.			
3	Procedimiento de Recursos Humanos dentro de Empresa La Perla.			
4	Dirección sobre los procesos de producción de puros dentro de la empresa.			
5	Control de la producción de los puros en la Empresa.			

Anexo N° 7. Guía de observación al proceso de producción

Fecha: _____

Objetivo: Verificar las actividades que se realizan en el proceso de producción para la obtención de puros de calidad.

De acuerdo a lo observado se marcará en la casilla correspondiente el nivel de cumplimiento, **SI** (si cumple), **No** (no se cumple) y en **observaciones** se anotarán comentarios adicionales en caso de que hubiese.

N°	Actividades a observar	Cumplimiento		
		Si	No	Observaciones
1	Se procesa de manera adecuada la materia prima			
2	Se clasifica correctamente la materia prima. <ul style="list-style-type: none"> • Color • Tamaño • Tipo de hoja 			
3	Al adquirir la materia prima realizan revisión de: <ul style="list-style-type: none"> • Especificación solicitada. • Cantidad solicitada. 			
4	Durante la elaboración del puro realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Moldeado del tabaco con la hoja. • Colocación de la hoja de capa al moldeado. • Prensado del moldeado. 			
5	Selección del personal que trabaja con órdenes específicas.			
6	Las personas responsables de inspeccionar el control de calidad que realizan: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de contextura del puro según tipo de vitola. • Verificación grosor del puro según tipo de vitola. • Comprueban el tamaño del puro según tipo de vitola. • Hacen pruebas para constatar que el puro tiene buen tiro. • Se comprueba si tiene el peso exacto. 			
7	Antes de empacar, clasifican el puro según marca y color.			
8	Cuando adquieren los materiales para empaque revisan: <ul style="list-style-type: none"> • Especificación y cantidad solicitada. 			
9	Al empacar los puros les colocan materiales como: <ul style="list-style-type: none"> • Anillos y etiquetas • Celofán o tubos • Cajas o mazos 			
10	Efectúan revisión para constatar que el empaque de los puros sea el correcto y de calidad.			
11	Manejo correcto control de inventarios de puros en cuarto frío.			
12	Garantizan el correcto embalaje del puro para la comercialización.			

Anexo N° 8. Formato de órdenes de pedido de los clientes

ORDEN DE PEDIDO

CLIENTE: _____

DESTINO: _____

FECHA ORDEN: _____

ESTADO: _____

VITOLA	PRESENTACIÓN	UNIDADES	MAZOS	CAPA
55/16 x 52	Mazo 1/25	2500	100	Connecticut
43/4 x 38	Mazo 1/25	1875	75	Connecticut
4 x 40	Mazo 1/25	2500	100	Connecticut
57/8 x 52	Mazo 1/25	11250	450	Connecticut
57/8 x 46	Mazo 1/25	4375	175	Connecticut
43/4 x 52	Mazo 1/25	1875	75	Connecticut
51/8 x 52	Mazo 1/25	3125	125	Maduro
57/8 x 52 *	Mazo 1/25	250	10	Connecticut
47/8 x 50 *	Mazo 1/25	250	10	Connecticut
51/4 x 56 *	Mazo 1/25	125	5	Connecticut
TOTAL GENERAL				

Anexo N° 11. Formato de distribución de la materia prima de boncheros y roleras



TABACALERA LA PERLA, S.A
REPORTE DE PESADA / MATERIA PRIMA (BONCHADO/ROLERADO)

NOMBRE: _____

N°	Fecha	Vitola	Liga	Pesadas	Producción	Devolución	Diferencias
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

Anexo N° 13. Proceso de elaboración del puro Bonchado/Rolado



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 14. Presentación exterior de la empresa La Perla S.A



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 15. Proceso de empaqueo de los puros terminados



Empaque en cajas según descripción del cliente



Puros empacados

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 16. Formato de orden de pedido conforme marca que requiera el cliente

ORDEN DE PEDIDO						
CLIENTE:						
FECHA ORDEN:						
N° ORDEN:						
DESTINO:						
MARCA	NOMBRE	VITOLA	PRESENT.	UNIDADES	CAJAS	CAPA
Cucaracha	Perla	4 x 38	1/25 Cajas		150	Connecticut
Cucaracha	Perla	4 x 38	1/25 Cajas		150	Maduro
SUB TOTAL					300	
MARCA	NOMBRE	VITOLA	PRESENT.	UNIDADES	MAZOS	CAPA
Cucaracha	Gordito Tubos	4 1/2 x 60	1/15 C.C		50	Connecticut
SUB TOTAL					50	
TOTAL GENERAL					350	

Elaborado por: _____

Anexo N° 17. Marcas de puros producidos en la empresa La Perla S.A



Licenciados



Cucaracha



Puro del oro



Chinchalero



Stallone



Conquistador



El Toro



Fly Paradise



Rodríguez



La Rica

Puros de Sabores

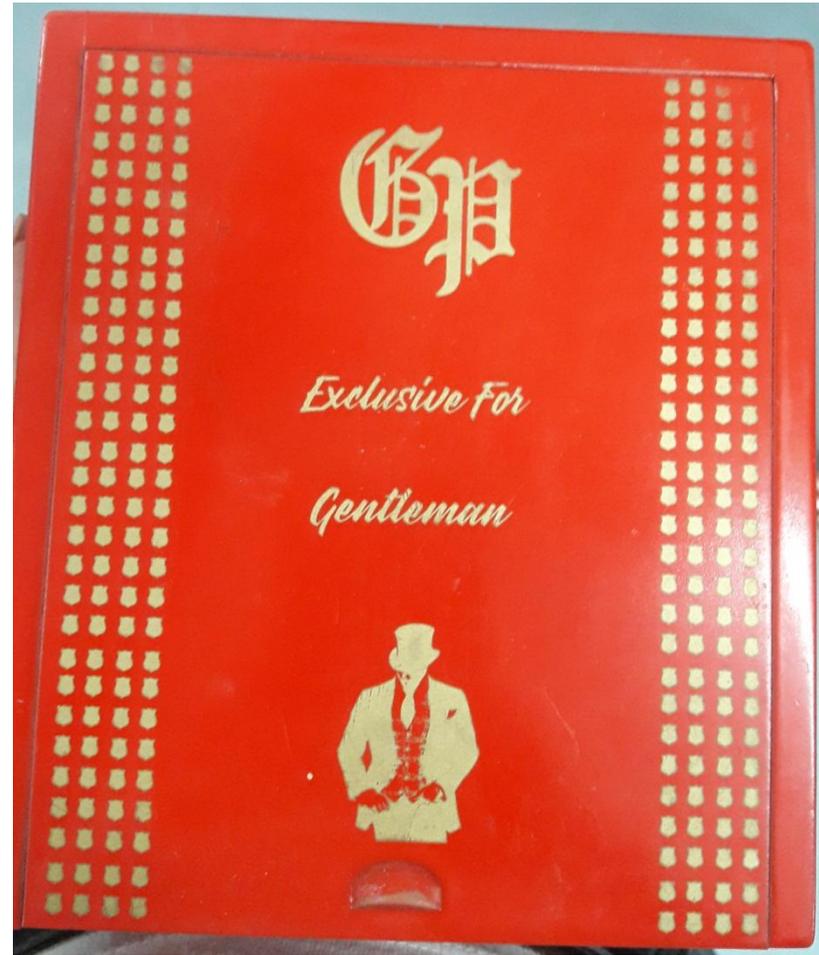


CafeinaMedium Roast



Liga Perfecta

Marca Propia de la Empresa



GP (Guillermo Pena)

Fuente: Elaboracion propia