

Proceso administrativo del área de producción de la Empresa “La Perla S. A.” de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019¹

Elsa Urania López Dávila
uralopez1998@gmail.com

Karen Julissa Jirón Herrera
Juljiron19@gmail.com

Yindri Inocencia Pérez Quintero
perezyquintero@gmail.com

Beverly Castillo Herrera²
beverly.castillo@yahoo.com

RESUMEN

Este artículo científico presenta los resultados de la investigación del Proceso administrativo del área de producción de la Empresa La Perla S.A, de la ciudad de Estelí, en el período 2018-2019. Es una investigación cualitativa, las entrevistas se aplicaron al gerente general, dos jefes de áreas y diez colaboradores, una guía de observación e investigación documental de la Empresa. Los principales resultados de la investigación demuestran que para la producción de puros de calidad es necesario plantearse metas a corto y largo plazo, hay que considerar un adecuado proceso administrativo en: planificación, organización, recursos humanos, dirección y control; y es indispensable contar con materia prima de calidad y recursos humanos calificados. Se propone como estrategia 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 contar con mano de obra calificada.

Palabras claves: proceso administrativo; recursos; empresa; producción.

¹ Este artículo se realizó a partir de la tesis titulada Proceso administrativo del área de producción de la Empresa La Perla S.A, de la ciudad de Estelí, período 2018-2019. Para optar al título de licenciatura en administración de empresas, UNAN-Managua-FAREM-Estelí.

² Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad del Zulia. Maestría en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Docente titular de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

Administrative process of the production area of Empresa La Perla, S.A, based in the city of Estelí Period, 2018-2019.

Summary

This scientific article presents the results of the investigation of the administrative process of the production area of the Company La Perla S.A, of the city of Estelí, in the period 2018-2019. It is a qualitative investigation; the interviews were applied to the general manager, two heads of areas and ten collaborators, a guide for observation and documentary research of the Company. The main results of the research show that for the production of quality cigars it is necessary to set short and long-term goals, an adequate administrative process must be considered in: planning, organization, human resources, direction and control; and it is essential to have quality raw material and qualified human resources. It is proposed as a strategy to retain suppliers of raw material, continuous improvement of the production process, strengthen the accounting area, improvement of the capabilities of employees, improvement of the organizational structure, improvement of the premises for the efficient development of production, maintain The quality of the cigars produced, Motivate the company's employees and strengthen the management of human resources, to have skilled labor.

Keywords: administrative process; resources; business; production.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo fue realizado en la empresa La Perla S.A; fundada en año 2015, cuenta con 125 colaboradores y es generadora de más de 35 empleos directos, procesadora de tabaco para su comercialización en mercados exteriores.

En la planificación falta el planteamiento de metas y objetivos claros, provocando limitaciones en la productividad, y no se atreven a invertir para mejorar la eficiencia de los trabajadores, también existe desconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

En cuanto a la organización, falta personal administrativo, lo que requiere mayor esfuerzo por que una sola persona asume varias tareas, por ejemplo, la gerencia, administración y contabilidad, provocando el descuido de algunas tareas.

Por otro lado, en los recursos humanos se carece de personal con experiencia en el área de producción (boncheros y roleras). En cuanto a la dirección es la falta de motivación y capacitación al personal que labora dentro de la empresa, por otro lado, el control no se lleva de manera adecuada, lo que provoca que el trabajo se realice de manera empírica, lo que no ocasiona los mismos resultados.

El objetivo general de este estudio ha sido 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, con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2018-2019. Esta investigación servirá a la Empresa, ya que aporta propuestas de mejora en las problemáticas existentes en los componentes del proceso administrativo en el área de producción.

Los ejes teóricos que sustentan esta investigación son: Empresa/Zona franca, Proceso administrativo y Producción/Comercialización. Como empresa se entiende al 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. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

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. (Rodríguez & Ruíz, 2015)

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. (Stoner F, Freeman E, & Gilbert, 1996, pág. 11)

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. (Stoner , Freeman, & Gilbert , 1996, pág. 11)

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. (Pérez Rodríguez , Economía Empresarial, 2015, pág. 22)

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. (Vergara Cortina , Marketing y comercialización internacional, 2012, pág. 140)

MATERIALES Y MÉTODOS

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, Alemania, Venezuela, China e Inglaterra.

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

La empresa cuenta con 125 empleados, distribuidos así: 3 en el área administrativa, y 122 en el área de producción, rezago, empaque, despalillo, pilones, bodegas y elaboración de cajas.

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

Para la recolección de datos de la investigación se diseñaron dos instrumentos: guía de entrevista y guía de observación. También se realizó investigación documental de la Empresa. 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.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabacalera La Perla S.A, fue fundada en el año 2015 por el cubano Luis Guillermo Pena Mendoza. La Entidad tiene 4 años de funcionamiento en la ciudad de Estelí ha creado 125 empleos directos. Tabacalera La Perla, S.A, cuenta con 6 áreas específicas en su estructura las cuales son: administración, pre industria, capa, producción, empaque, y área de producción de cajas.

Logotipo de Empresa La Perla S.A



La misión de la Empresa es fabricar y Ofrecer productos de Tabacos de calidad, llenando las expectativas de sus consumidores, haciéndolos accesibles de manera efectiva.

Y su 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.

Proceso administrativo del área de producción

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.

1. La planificación

Para realizar la fabricación de una determinada orden emitida, previamente en las órdenes hechas por los clientes, este proceso se determina de manera anticipada. Para llevar a cabo una buena planificación en la producción de puros, la Empresa La Perla debe decidir las cantidades de mano de obra, materias primas disponibles en inventario, la maquinaria y equipo necesario.

“Una vez que se recibe la orden del cliente se crea en un formato donde aparece la marca, medida del puro, color de capa, liga y cantidad. Se le entrega al responsable de producción, responsable de empaque, encargado de inventario y embalador. Si es de prioridad la orden se le comunica al responsable de producción para que la trabaje primero si no es así, se trabaja en secuencia” (Cristhian Ariel Bellorín. Gerente General. Agosto, 2019).

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.

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.

2. La Organización

Empresa La Perla organiza y distribuye los recursos para la producción, tanto humanos como materiales, para la producción a cada trabajador: bonchero, rolera, supervisor, o responsable de área la tarea asignada la debe desempeñar durante su jornada laboral, de 8 horas diarias, para 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 en la empresa.

“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 las organizo conforme las fechas para la cual hay que tenerlos listo, y para darle cumplimiento a esto selecciono 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 esta 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.”(Ernesto Cárcamo. Jefe de Producción. 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.

3. El personal

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.

Para la producción es necesaria la mano de obra, como un elemento fundamental de la producción de puros, este esfuerzo humano asegura un beneficio económico en la empresa. En el área de recursos humanos se vela porque las decisiones que se tomen sean las mejores y las funciones sean llevadas con eficiencia.

Para que la Empresa cuente con personal necesario para la producción se sigue un proceso para elegir quién va a ocupar el puesto, se detalla en el siguiente esquema:



Análisis de puesto: 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.

Reclutamiento: Se lleva a cabo la divulgación de los puestos vacantes, la cual se realiza por medio de banners y anuncios radiales

Selección: Seleccionar es lograr captar a los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los puestos vacantes existentes dentro la empresa.

Contratación: La contratación de personal es necesario que se haga por medio de un proceso muy sigiloso y adecuado, ya que son personas que van a formar parte de la producción de bienes dentro de la empresa, y los que formen parte de ella deben tener un compromiso de bienestar para la misma.

Motivación y Capacitación: 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.

4. La dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

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

La dirección incluye la capacitación y motivación al personal para mejorar la eficiencia de los trabajadores y generar el entusiasmo y los deseos de formar parte de la entidad.

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.

“No se nos imparten capacitaciones, pero pienso que sería de gran importancia que se nos brindaran aunque sean 1 o 2 capacitaciones al año, ya que esto nos mantendrá más motivado para seguir laborando dentro de la Empresa y para mejorar mi desempeño laboral.”(Eduardo Rodríguez. Bonchero. 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.

5. El control

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

“Del área administrativa se les dan las indicaciones recibidas de cada uno de nuestros clientes a los responsables de cada área de producción para que se haga de buena calidad el producto que ellos necesitan” (Cristhian Bellorín. Gerente general. 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.

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 de los clientes y por ultimo una vez terminados los puros se verifica utilizando el tacto , la vista y el gusto, para comprobar que los puros ya elaborados cumplan los parámetros de calidad exigidos por el cliente y así mantenerlos fieles y satisfechos a la empresa.

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

Proceso de producción

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.

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, y la demanda y oferta en el mercado.

La empresa no invierte en mejorar en la infraestructura e inversión de planta eléctrica porque el local no es propio y no es rentable la inversión, solo faltan dos años para finalizar el contrato de renta. Cuando se dan cortes de energía eléctrica en la empresa se produce la suspensión de actividades de producción, ya que este proceso requiere del uso de luz artificial, no se puede trabajar con la luz natural, e igualmente se necesita aire acondicionado.

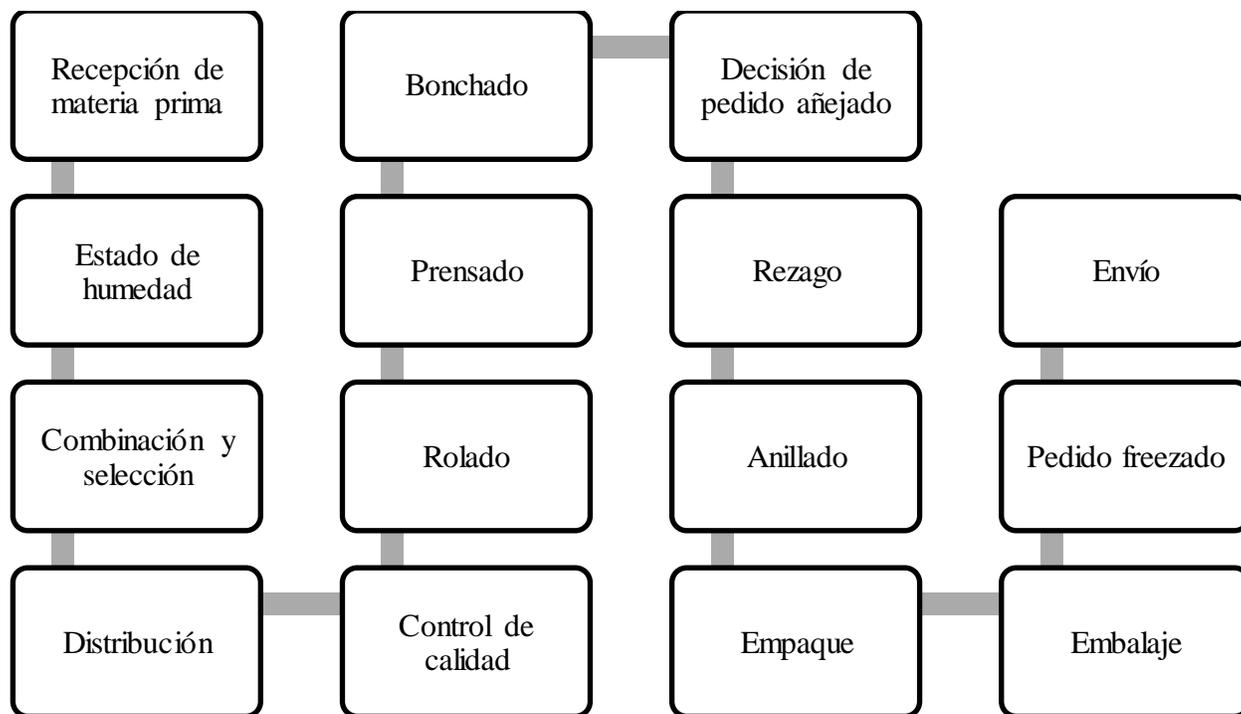
Para la producción de puros de calidad demandados por los clientes es necesario que la empresa cuente con toda la materia prima, equipos y la mano de obra necesarios para la elaboración de puros.

“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 aquí en la Empresa podemos realizar un mejor trabajo” (Nohemí Espinoza. Rolera. 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, guillotina que sirve para cortar el sobrante del puro; la prensa que sirve para mantener los puros prensados para darles forma, casquillo que sirve para darle una terminación perfecta a la cabeza del puro, el cepo que sirve para medir la longitud y diámetro del puro y la materia prima que sirve para elaborar el puro.”(Ernesto Cárcamo. Responsable de Producción. 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:

Flujo grama de producción Empresa La Perla S.A



Descripción de las etapas del proceso de producción

- a) **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.
- b) **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.
- c) **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 así toda la materia prima necesaria y previamente procesada.
- d) **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.
- e) 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.
- f) **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.
- g) **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.
- h) **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.

- i) **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 entonces el puro puede ir de nuevo al rolado o al bonchado o al prensado. Si pasa estas pruebas se pesa para llevar control.
- j) **Decisión de pedido añejado:** Antes del rezago se plantea si el cliente pide el puro añejado, de ser así se guarda en cuarto frío durante tres meses en condiciones de humedad de 70 % y 16° C.
- k) **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.
- l) **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.
- m) **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.
- n) **Pedido freezado:** si el pedido es frizado entonces se guarda el lote en un congelador por un tiempo determinado por el cliente.
- o) **Envío:** se envía vía aérea.

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:

Materia prima

- a) **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.
- b) **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.

- c) **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.

- d) **Capote o Banda:** Es la hoja de tabaco que envuelve la tripa. Por este motivo ha de ser resistente, al mismo tiempo que coherente en tipo (sabor y aroma) con el tabaco empleado para el interior.
- e) **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.

La capa 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”. (Septiembre 2019)

Equipos y materiales para la producción

- a) **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.

- b) **Silla:** Asiento individual con respaldo para brindar comodidad y confort para la producción, este equipo se le suministra a boncheros, roleras y empacadores.
- c) **Chaveta:** Es una herramienta metálica en forma de cuña o media luna, que permite cortar la hoja del tabaco, quita el restante.
- d) **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).
- e) **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.
- f) **Prensa:** Es una herramienta utilizada para mantener los moldes prensados para dar consistencia y forma a los empuñes.
- g) **Tabla de apoyo:** Sirve para cortar la capa y rolar el puro.
- h) **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.
- i) **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.
- j) **Cepo:** Es la regla metálica o plástica de forma rectangular con orificios calibrados que se mide el diámetro y longitud del puro.
- k) **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.
- l) **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.
- m) **Cajones de madera:** Es donde se concentran las grandes cantidades de hojas de tabaco que están listas para ser clasificadas por las resagadoras.
- n) **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.
- o) **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.

- p) **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.
- q) **Gorro:** Sirve para cubrir la cabeza y evitar la contaminación del puro, ésta la utilizan los boncheros, roleras, capa y empaque.
- r) **Mascarilla o cubreboca:** utensilio para protección contra enfermedades respiratorias provocadas por el tabaco.

“Entre los materiales y equipos que se nos facilitan dentro de 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 aquí en la Empresa podemos realizar un mejor trabajo. (Nohemí Espinoza. Rolera. 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, guillotina que sirve para cortar el sobrante del puro, prensa la cual sirve para mantener los puros prensados para darles forma, el casquillo sirve para darle una terminación perfecta a la cabeza del puro, el cepo que sirve para medir la longitud y diámetro del puro y la materia prima que es la que sirve para elaborar el puro”. (Ernesto Cárcamo. Responsable de Producción. Agosto 2019)

Mano de obra:

- a) **Resagadora:** 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.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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° 13)

- e) 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.

Propuesta estrategias de mejora administrativa 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.

FODA del Proceso Administrativo de la Producción de la Empresa La Perla S.A

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad en los procesos. • Delegación de funciones a cada trabajador. • Se posee pre-industria, lo que reduce costos. • Buena coordinación entre jefes de áreas. • Reutilización de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda en crecimiento. • Diversificación de mercado. • Buena aceptación de productos (puros), en los mercados internacionales.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> • Bajas condiciones de infraestructura. • Falta de mano de obra. • 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. 	<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)

Estrategias propuestas para la mejora del 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.

CONCLUSIONES

La 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 se les dan a conocer las funciones, las obligaciones y el compromiso a asumir con la empresa para el bienestar y la rentabilidad de la misma.

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.

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.

BIBLIOGRAFÍA

- García Rovere, M. Á. (2003). *Técnico en Gestión* (Primera ed.). Madrid, España: Cultural, S.A.
- Pérez Rodríguez , M. D. (2015). *Economía Empresarial* (Segunda ed.). Málaga, España: Interconsulting Bureau S.L.
- Rodríguez, G., & Ruíz, M. (2015). *Comercio Exterior*. Recuperado el 21 de Junio de 2019, de <https://comercioexterior.la/zonas-francas/tipos-de-zonas-francas/>
- Stoner , J., Freeman, E., & Gilbert , D. (1996).
- Stoner F, J., Freeman E, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Nualpán de Juárez: Pearson Educacion. .
- Vergara Cortina , N. (2012). *Marketing y comecialización internacional* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.