



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**Proceso administrativo para la producción y exportación del tabaco en la
Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) en Estelí. Período
2021-2022.**

**Trabajo de seminario de graduación para optar al grado
de Licenciado en Administración de Empresas**

Autores

Emily Vanessa Zeledón López
Skarleth Vanessa Palacios Blandón
Rina Marcela Fuentes Rivera

Tutora

Dra. Beverly Castillo Herrera.

Estelí, 07 febrero, 2023



DEDICATORIA

Dedicamos la presente investigación en primer lugar a **Dios** por habernos dado la fuerza necesaria para la realización de este trabajo, mantener nuestra salud, bendecir nuestro camino e iluminarnos para cumplir con nuestras metas.

A nuestros padres que con tanto amor y sacrificios apoyaron nuestro crecimiento personal y profesional, nos alentaron a no darnos por vencidas y poder culminar una de las etapas más importantes en nuestras vidas.

A nuestros maestros que a lo largo de nuestro camino profesional nos transmitieron su experiencia y sabiduría, nos regalaron su tiempo e invirtieron de su pasión para hacer posible nuestro éxito.

AGRADECIMIENTO

Las gracias infinitas son de primera mano a **Dios** por haber sido nuestro guía en este largo proceso, y por darnos la sabiduría necesaria para culminar con éxito nuestra carrera profesional.

A **nuestros padres** que creyeron en nuestras capacidades y nos apoyaron en todo momento, por sus sacrificios, su paciencia, por inculcarnos valores que nos hicieran personas de bien, por su confianza y motivación para poder sobresalir académicamente en nuestras vidas.

A **nuestra tutora** Dra. Beverly Castillo, por su orientación, persistencia y motivación, así como brindarnos las herramientas y asesoría metodológica necesaria para la realización de la presente investigación.

Al recinto universitario y sus docentes puesto que han formado partes de nuestra formación en conocimientos y valores, se nos han brindado diferentes oportunidades y experiencias durante el estudio de la carrera y se nos ha permitido culminar con éxito este trabajo final.

A **la empresa** colaboradora y su equipo de trabajo por la amabilidad demostrada al abrirnos las puertas de su centro laboral y apoyarnos con la información que se necesitaba para la realización de este estudio.

Así mismo, un agradecimiento especial a cada persona que colaboró con nuestros esfuerzos y preparación, desde una palabra de ánimo hasta un abrazo de motivación, amigos y familiares.



Estelí, 17 de febrero 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **“Proceso administrativo para la producción y exportación del tabaco en la empresa PROCENICSA en Estelí. Período 2021-2022”**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: *Emily Vanessa Zeledón López, Skarleth Vanessa Palacios Blandón y Rina Marcela Fuentes Rivera*; y fue realizado en el II semestre de 2022, 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 la Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA), la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional

Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

Proceso administrativo para la producción y exportación del tabaco en la Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) en Estelí. Período 2021-2022

RESUMEN

El tabaco es un rubro de gran importancia en Nicaragua y garantiza rentabilidad y sostenibilidad a los pequeños productores. Esta investigación analiza el funcionamiento del proceso administrativo de la Empresa Procesadora de Nicaragua S.A., conocida como PROCENICSA, para la producción y exportación de tabaco. De acuerdo al propósito de la investigación es aplicada y según el enfoque filosófico, esta investigación es cualitativa. El tipo de muestreo es no probabilístico. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas e investigación documental. Dentro de los hallazgos en el área administrativa, que está constituida por ocho personas, y existe una distribución desigual de las tareas y sobrecarga de trabajo. En el área de producción posee un equipo de 682 personas, no cuentan con una estructura organizacional establecida, lo que genera diversos obstáculos en los procesos de manufactura, entre ellos la poca capacitación y la falta de motivación. Se propone la mejora en la comunicación interna y externa de la empresa, la ampliación del mercado, la mejora organizacional, la optimización del proceso productivo y la conservación de la calidad del producto entre las estrategias a desarrollar para lograr la eficiencia en el funcionamiento administrativo.

Palabras claves: Proceso administrativo, rentabilidad, eficiencia, producción y exportación.

Research line CEC-2: Organizations, government and national economy

Research sub-line CEC-2.3: Business strategy, production, marketing, human talent and decision-making.

**Administrative process for the production and export of tobacco in the
Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) in Estelí. Period
2021-2022.**

ABSTRACT

Tobacco is a very important item in Nicaragua, and guarantees profitability and sustainability to small producers. This research analyzes the functioning of the administrative process of the Empresa Procesadora de Nicaragua S.A., known as PROCENICSA, for the production and export of tobacco. According to the purpose of the research it is applied, and according to the philosophical approach this research is qualitative. The type of sampling is non-probabilistic. Semi-structured interviews and documentary research were applied. Within the findings in the administrative area, which is made up of eight people, and there is an unequal distribution of tasks and work overload. In the production area, it has a team of 682 people, they do not have an established organizational structure, which generates various obstacles in the manufacturing processes, including little training and lack of motivation. The improvement in the internal and external communication of the company, the expansion of the market, the organizational improvement, the optimization of the productive process and the conservation of the quality of the product are proposed among the strategies to be developed to achieve efficiency in the administrative operation.

Keywords: Administrative process, profitability, efficiency, production and export.

Índice de contenido

1. INTRODUCCION	10
2. ANTECEDENTES.....	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	19
5.1. Objetivo General.....	19
5.2. Objetivos Específicos	19
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
6.1. Empresa	20
6.1.1. Concepto general.....	20
6.1.2. Concepto de empresa de zona franca	21
6.1.3. Tipos de empresa.....	23
6.1.4. Importancia de las empresas.....	25
6.2. Gestión administrativa	27
6.2.1. Definición de gestión administrativa	27
6.2.2. Funciones de la gestión administrativa	27
6.2.2.1. Planeación	28
6.2.2.2. Organización	34
6.2.2.3. Dirección	37
6.2.2.4. Control	41
6.2.2.5. Integración del personal	46
6.3. Producción.....	49
6.3.1. Concepto de producción	49
6.3.2. Características del proceso productivo	50
6.3.3. Tipos de procesos productivos	50
6.4. Comercialización.....	55
6.4.1. Concepto de comercialización.....	55
6.4.2. Funciones básicas de la comercialización	55
6.4.3. Características de la comercialización	56
6.4.4. Estrategias de comercialización	57
6.4.5. Factores que influyen en la comercialización	58
7. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS	60

8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	62
8.1. Tipo de investigación	62
8.2. Área de estudio	62
8.3. Área geográfica	63
8.3.1. Caracterización del municipio de Estelí.....	63
8.4. Muestra de estudio cualitativa	64
8.5. Técnica de recolección de datos	65
8.6. Etapas de la Investigación	65
9. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	67
9.1. Características de la Empresa PROCENICSA	67
9.1.1. Misión, y visión.....	67
9.1.2. Objetivos, valores e imagen corporativa	68
9.1.3. Estructura Organizativa de PROCENICSA	69
9.1.4. Funciones por Área	71
9.1.5. Funciones por cargo.....	73
9.2. Funcionamiento organizativo de los procesos productivos y de comercialización.....	76
9.2.1. Funciones del área productiva	77
9.2.2. Equipos del área de producción.....	78
9.3. Políticas de dirección para la comercialización nacional e internacional	80
1.1. Planificación Administrativa para la producción y comercialización.....	82
1.1.1. Planes operativos de producción	82
1.1.2. Cumplimiento de metas de producción.....	83
1.1.3. Control administrativo	84
1.1.4. Control de calidad	84
1.2. Sistemas de control de gastos de exportación e inventario.....	90
1.3. <i>Recursos Humanos</i>	92
1.3.1. Contratación del personal	92
1.3.2. Capacitación al personal, salarios, promociones y beneficios.....	93
1.4. Propuesta de estrategia para mejorar el proceso administrativo.....	94
1.4.1. Análisis FODA.....	94
1.4.2. Propuesta de estrategias para el proceso administrativo enfocados en la producción para la comercialización.....	95
2. CONCLUSIONES.....	97
3. RECOMENDACIONES.....	99

4. REFERENCIAS.....	100
5. ANEXOS.....	108
Anexo No.1. Guía de entrevistas.....	108
<i>Entrevista dirigida al gerente de la empresa PROCENICSA.....</i>	<i>108</i>
<i>Entrevista dirigida al responsable de recursos humanos:.....</i>	<i>110</i>
<i>Entrevista dirigida al responsable de producción y exportación:.....</i>	<i>110</i>
1.1. Fotografías.....	111

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Planificación económica empresarial anual dentro de la planificación económica en general	29
Ilustración 2 Evaluación del proceso de planificación	33
Ilustración 3 Proceso de control y sus etapas como función del proceso administrativo	43
Ilustración 4 Mapa de Estelí	63
Ilustración 5 Logo de PROCENICSA	68
Ilustración 6 Organigrama de la empresa PROCENICSA	70
Ilustración 7 Flujo del proceso de producción	77
Ilustración 8 Modelo del requerimiento de la zona franca de AJ Fernandez	81
Ilustración 9 Proceso de comercialización de la hoja de tabaco	87

Índice de Tablas

Tabla 1 Cantidad de empleados por áreas	69
Tabla 2 Metas de producción según demanda mensual	83
Tabla 3 Gastos de exportación para trámites en CETREX	90
Tabla 4 Gastos de exportación para trámites en Aduana	90
Tabla 5 Tarifas actualizadas por CNPE.	91
Tabla 6 Requisitos emitido en las instituciones.	92

1. INTRODUCCION

El rubro del tabaco en Nicaragua constituye una fuente significativa de divisas y trabajo, debido a su manejo demanda conocimientos profesionales, mano de obra calificada y semicalificada, así como atención especializada en el área administrativa. Esta industria a medida que se establecen en el país proporciona estabilidad económica, al incrementar las fuentes de empleo, en Estelí el 65 por ciento de la economía de la ciudad de la producción del tabaco, ya que casi 60 fábricas generan más de 30 mil empleos directos.

En el caso de la Empresa PROCENICSA, que cuenta con 690 empleados, se dedica a producir y exportar la hoja de tabaco de diferentes tipos al extranjero y materia prima a las tabacaleras de la zona, lo que la convierte en una empresa destacable para estudiar.

El presente documento tiene como objetivo analizar los diversos componentes de la gestión administrativa de la empresa PROCENICSA en funcionamiento, así como brindar resultados que puedan llevar a cabo una mejora en el desempeño de sus gestiones.

Este informe de investigación se encuentra dividida en varios acápite: En el primer acápite se describen los antecedentes del estudio. El segundo, contiene el planteamiento del problema, las preguntas problema, y la justificación. El tercer acápite presenta los objetivos de la investigación. En el cuarto segmento se aborda la fundamentación teórica, cuyos ejes son: Empresa, gestión administrativa, producción y comercialización. El quinto acápite contiene la operacionalización por objetivos específicos.

En el acápite sexto de metodología, se explican los criterios y procedimientos metodológicos del estudio, también es donde se definieron los instrumentos de recolección de datos y las etapas de la investigación.

En el séptimo acápite se presenta el análisis y discusión de resultados. Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio y se incluyen las referencias bibliográficas y anexos.

2. ANTECEDENTES

Para la realización de esta investigación se tomaron como referencia las siguientes tesis de grado enfocadas en los procesos administrativos:

Como primera referencia se toma la tesis de grado de López Dávila, Jirón Herrera, & Pérez Quintero (2020) ellos presentaron una investigación de tipo cualitativa. Donde recopilaron información de la empresa, aplicaron entrevistas al personal que trabaja en el proceso productivo y administrativo, encontrando que la Empresa cumple con cada aspecto del proceso administrativo, pero no de la manera correcta, puesto que no se plantean metas y objetivos de corto a largo plazo, y no se capacita, ni se motiva al personal. Para mejorar el proceso de contratación de personal, y la estructura organizativa, propusieron la fidelización a los proveedores de materia prima, mejora continua del proceso de producción, fortalecer el área contable, 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.

La segunda tesis realizada por Belen & Osorio (2019) determinan en su informe, los problemas encontrados en la empresa Tabacalera Tambor, información recolectada a través de entrevistas a las personas involucradas en el proceso de producción de productos, control de calidad de productos terminados para su exportación, una guía de observación y la revisión documental en la empresa, mostrando que es necesario mejorar el proceso de producción, organizar el área, e incrementar la supervisión del trabajo realizado por los colaboradores en la Tabacalera. Por lo que se proponen estrategias dirigidas a la resolución de las necesidades encontradas, entre ellas: inclusión de nuevos y mejores productos orgánicos, aprovechamiento de las habilidades del personal, eliminación de plagas, disminución de ausencia laboral y el buen control de tabacos producidos.

Castillo & Rivera (2015) realizaron una evaluación sobre el proceso de producción y exportación que realiza la Empresa de Tabacos A.J. FERNANDEZ en el segundo semestre 2013. Esta investigación es cualitativa, aborda a profundidad el proceso de producción y exportación realizada por dicha empresa. Las principales recomendaciones para la empresa procesadora de tabacos se

enfocan en el seguimiento al proceso de administración en las actividades de producción y exportación, así como velar por el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.

Juárez, Pineda, & Bermúdez (2018) presentaron un informe donde se presentan los resultados obtenidos del estudio del proceso administrativo enfocado en la Producción para la Comercialización de los puros en el mercado extranjero de la Empresa Perdomo Cigars S.A, este aborda a profundidad la problemática del proceso administrativo en la elaboración de los puros para su comercialización, entre los resultados obtuvieron que la mano de obra es indispensable para garantizar la calidad del producto terminado. Como estrategias proponen la contratación para cumplir con las órdenes de los clientes y el plan de producción, así como también el mejoramiento de la organización del trabajo, y la creación de políticas de motivación para el personal.

Portillo Rivera (2004) determina en su informe sobre el proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en el municipio de Jalapa, cómo los propietarios de tiendas de autoservicio aplican el proceso administrativo en la comercialización de productos en el municipio de Jalapa, verificando si llevan a cabo una administración correcta y efectiva. Este estudio de tipo descriptivo tuvo un muestreo de 148 tiendas y sus resultados reflejan que las tiendas no cuentan con una planeación documentada, la organización se lleva a cabo de manera informal, y carecen de controles en forma escrita que permitan ejercer mayor cuidado en los productos que se comercializan.

Flores (2015) presentó una investigación de tipo descriptivo con el objetivo de analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial concluyendo que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Rodríguez, Castellón, & Valenzuela (2021) analizaron el proceso administrativo en las áreas de producción y comercialización de la empresa familiar Ferretería Camila's, donde los principales resultados demuestran que existen inconveniente para llevar a cabo una correcta ejecución del

proceso administrativo, entre los cuales se pueden destacar la falta de orientación en el desarrollo de las actividades y funciones de los colaboradores y se proponen estrategias para un mejor desarrollo en los procesos administrativos, en la fabricación y comercialización del bloque y en mejoras estructurales de la empresa; entre ellas definir un manual de funciones y determinar técnicas de servicio para mejorar la calidad de atención al cliente.

El estudio de Lozano & Fuentes describe la aplicación de las etapas del proceso administrativo en el Comedor Central de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN- Managua. Entre los principales resultados se evidenció que, la organización cumplió con los elementos que comprenden el diseño de la estructura organizacional, la dirección evidenció que se aplican todos los aspectos a cargo en su mayor parte por la responsable y la etapa de control reflejó un constante seguimiento, evaluación, supervisión y evaluación del personal que permitan el funcionamiento correcto del comedor (Lozano & Fuentes, 2021).

Sobre los antecedentes de investigaciones internacionales se identifican cuatro tesis de licenciatura de universidades de Ecuador y Perú.

Tapia (2017) analizó el proceso administrativo de la empresa “Quimi-Limpieza” Ecuador. Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no se tenía planteada misión, visión y objetivos, no existen planes de motivación y desarrollo de talento humano y se evidenció deficiencias en los procesos de supervisión y control. Concluyendo la investigación, se plantea el flujo interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control sobre las actividades efectuadas en todas las áreas y niveles de “Quimi Limpieza”.

Burgos y Cervera (2017) presentaron una tesis de licenciatura denominada “Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A&C, de la ciudad de Chiclayo” Perú. El objetivo fue determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa determinando como población al personal administrativo de la empresa, y como muestra al administrador. Para la recolección de información se aplicó el método inductivo, la técnica de la entrevista

semiestructurada y el instrumento utilizado fue una guía de preguntas, por lo tanto, se identificó la carencia de un proceso administrativo en la empresa Comercial A&C.

Tapia & Chagñay, Rocio (2017) realizaron un análisis situacional de los procesos administrativos que se manejan en la empresa Donoso Constructores Cía. de Ecuador, concluyendo que su mayor debilidad es su organización debido a que las funciones del personal administrativo no se respaldan en documento definido, la falta de manual de funciones administrativas provoca la duplicidad y omisión de funciones, pérdida de recursos materiales, humanos y económicos, así como también obstaculiza el proceso de selección y reclutamiento del personal. En este sentido se hace necesario la estructuración y utilización de un manual de funciones que permita reducir las debilidades.

Finalmente, Valdivia Vargas (2020) afirma que “la Influencia del proceso administrativo y el entorno laboral en la satisfacción del cliente” contribuye a determinar cómo ambos procesos influyen en la satisfacción de los clientes, ya que las empresas, para poder mantenerse en el mercado, necesitan cubrir las exigencias y niveles de calidad solicitados. Dentro de los hallazgos obtenidos, se tiene que el proceso administrativo presenta deficiencias en su implementación y aplicación; asimismo, el entorno laboral presenta una situación favorable, con observaciones puntuales que requieren mejorarse para un mejor desempeño de los colaboradores y es importante considerar que las actuales medidas que toma la empresa no son suficientes para lograr que el cliente definitivamente la recomiende.

En base a la revisión realizada, se considera que, la investigación presente difiere de las demás porque aborda los procesos administrativos del rubro del tabaco y la influencia en su producción y exportación, aportando a las empresas tabacaleras de la ciudad de Estelí, Nicaragua, a diferencia de las demás que poseen un enfoque tanto en diferentes países como en diferentes áreas comerciales, no obstante se encuentra estrechamente relacionada en el marco de la gestión empresarial y la mejora continua de las empresas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Procesadora de Nicaragua, conocida como PROCENICSA es una empresa procesadora que se caracteriza por exportar tabaco de diferentes tipos y marcas al extranjero y que además abastece de materia prima (hojas de tabaco) a diferentes empresas tabacaleras más pequeñas ubicadas en la zona céntrica de la ciudad de Estelí.

PROCENICSA inició sus operaciones en el año 1990, y hasta la fecha cuenta con 690 empleados, lo cual convierte a la empresa en un elemento clave del desarrollo económico de la ciudad de Estelí aportando plazas laborales para la población y que a medida del crecimiento de empresa estas aumentaran exponencialmente.

No obstante, para convertir este enfoque en una realidad, es necesario optimizar las diversas actividades administrativas que la empresa realiza internamente, dividiéndolas en sectores y puntualizando las deficiencias existentes en cada uno de ellos para mejorar su abordaje.

La principal problemática con la que se enfrenta la empresa es referente a la falta de especificidad y la distribución no equitativa de las tareas laborales de los empleados en el área administrativa, lo cual afecta la capacidad de planificación y dirección de proyectos nuevos y la finalización eficaz de los proyectos en curso. La empresa carece de personal debidamente capacitado para el manejo de funciones relacionadas con el marco legal, lo cual muchas veces ocasiona que los empleados tengan una carga horaria mayor con mayores responsabilidades que exceden su capacidad de resolución y el retraso de procesos, cuando el personal se ausenta no existe un sustituto entrenado.

Así mismo, los organigramas no están elaborados con claridad, sino más bien, se sostienen como conocimiento general de los empleados sin haber sido presentados oficialmente, dificultando la correcta delegación de labores y la comunicación entre áreas.

Con respecto a la proyección de la imagen de la empresa, el material publicitario que dispone está limitado para el personal y los clientes extranjeros, teniendo una escena reducida en el mercado nacional, carece de un departamento de marketing por lo cual no tiene una misión disponible para

el conocimiento del público, el mercado meta no se expande localmente y se limita a los países con los que ya existe un acuerdo de trabajo (principalmente Estados Unidos, República Dominicana y Honduras), la comunicación de la visión de la empresa es deficiente, simple y sujeta al presente (“vender más, ganar más”) sin incursionar al futuro y sin visualizar cuales son los puntos fuertes y débiles de los servicios que ofrecen, dificultando la identificación de problemas potenciales a futuro, al no tener claridad de su identidad como empresa ni presencia en los espacios digitales no le es posible aprovechar la promoción de estos medios.

La deficiencia en el sistema de evaluación de las distintas actividades ejecutivas, realizado por el área de gerencia demuestra múltiples puntos débiles, empezando por la supervisión del personal que no posee un registro diario de entradas y salidas (a mitad de la jornada lo que se hace es pasar una hoja de papel bond donde los empleados anotan sus nombres y firman, hay que tener en cuenta que son 690 personas y estos archivos no están digitalizados, sino más bien archivados en físico, e igual a como son recepcionados).

Además, la medición de la productividad se hace de manera subjetiva sin tener en cuenta ningún parámetro estandarizado, escrito a mano y sin respaldo, lo cual dificulta el análisis de datos para determinar objetivamente cualquier desviación en los planes o error de ejecución y hacer su correspondiente corrección además de significar un riesgo potencial para la empresa si los documentos se pierden, o son dañados por otros elementos (que incluye plagas, daño fluvial e incendios potenciales).

El área de recursos humanos una de las más importantes de toda empresa, en el caso de PROCENICSA, esta área fue creada recientemente y aparentemente no tuvo el tiempo o planeación necesario para lograr sus objetivos más allá de la contratación y distribución salarial, no se encuentra establecida como un departamento propio, sino como tareas para los empleados designados, el principal problema de esto es que no está siendo manejada por personal capacitado, sino más bien por dos trabajadores que ya desempeñaban otras funciones (recepción y responsable de higiene y seguridad).

Tampoco se cuenta con programas de incentivo o motivación, no se realizan capacitaciones para el área de producción (existe preferencia de contratación para trabajadores con experiencia previa y si no la poseen aprenden de sus compañeros de trabajo o por su cuenta) y las demandas de los trabajadores no son debidamente gestionadas, todo esto constituye un ambiente de insatisfacción laboral que podría significar a largo plazo un aumento de las bajas del personal y la necesidad de aumentar las contrataciones y ya que estas no son entrenadas debidamente añaden peso a la falta de personal capacitado y a la disminución de la productividad.

3.1. Preguntas de investigación

Pregunta central

¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo de la empresa PROCENICSA en las áreas de producción y exportación del departamento de Estelí en el periodo 2021 - 2022?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo funciona la planificación y dirección en el proceso productivo de la empresa PROCENICSA?
2. ¿Cómo está organizado el sistema de controles en el área productiva de la empresa PROCENICSA?
3. ¿De qué manera se organizan los recursos humanos en función de la producción y la exportación de la empresa PROCENICSA?
4. ¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo para la exportación de la empresa PROCENICSA?
5. ¿Cuáles son las exigencias de calidad de los productos que son exportados por la empresa PROCENICSA?
6. ¿Cuáles han sido los niveles de exportación de la empresa PROCENICSA en el período 2021 - 2022?
7. ¿Cómo optimizar los procesos administrativos de la empresa PROCENICSA?

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación denominada proceso administrativo para la producción y exportación del tabaco en la empresa PROCENICSA del departamento de Estelí en el periodo 2021-2022, aporta a los directivos, administrativos y director de producción, porque describe al detalle dicho proceso, y propone estrategias para reducir las deficiencias que se presentan en la misma, esperando que al ser implementadas se logre mejorar la productividad del tabaco para su comercialización.

Así mismo, posee además alto valor social, porque puede ser consultada por otros empresarios y/o emprendedores del sector tabacalero que posiblemente atraviesen las mismas dificultades para que les sea posible informarse sobre las características, funcionamiento e importancia de la gestión administrativa en una empresa exportadora de puro.

Este estudio posee valor institucional al contribuir a FAREM-Estelí, UNAN-Managua, un nuevo estudio enfocado en la línea de Organizaciones, gobierno y economía nacional, de la facultad en el subtema Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, formando parte de esta manera de la biblioteca virtual y como antecedente para otros estudios que estén dirigidos a los procesos de gestión administrativa.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

5.1. Objetivo General

Analizar el funcionamiento del proceso administrativo dirigido a la producción y exportación, para el diseño de estrategias que contribuyan a la mejora de la eficiencia en la Empresa PROCENICSA, con sede en la ciudad de Estelí en el periodo 2021-2022.

5.2. Objetivos Específicos

1. Describir el funcionamiento organizativo, de dirección y de planificación para la producción y exportación de la empresa PROCENICSA.
2. Identificar el sistema de controles productivos y de exportación que se implementan en la empresa PROCENICSA.
3. Determinar el funcionamiento de los recursos humanos en los procesos de producción y exportación de la empresa PROCENICSA.
4. Proponer acciones de mejora de los procesos administrativos enfocados en el aumento de la producción para la exportación de la empresa PROCENICSA.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La presente investigación precisa cuatro ejes teóricos los cuales los constituye: 1) empresa; 2) gestión administrativa, 3) producción y 4) comercialización. A continuación, se detallarán los conceptos generales que serán de utilidad para la realización y comprensión del objeto de estudio:

6.1. Empresa

6.1.1. Concepto general

La empresa se plantea según Cavazos (2011, pág. 140), como una idea que desde las revoluciones industriales europeas acompañaría los esfuerzos del capital por diseñar procesos productivos que permitirían contar con nuevas formas de organización del trabajo, conservaría aquella cierta dosis de subjetividad admirativa, en términos de los retos que implican los esfuerzos por lograr los objetivos buscados.

Barahona (1998, pág. 2) define el concepto de empresa como “una institución social en la que el conjunto de sus integrantes desempeña un sistema de actividades, coordinado de forma consciente y con racionalidad limitada, en la búsqueda de determinados objetivos; este conjunto de actividades conforma su estructura”.

Renau (2005) plantea también que empresa es toda aquella entidad que, mediante la organización de sus elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos prefijados”

García del Junco & Casanueva (2010) definen la empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Por otro lado, Andrade (2009) propone a la empresa como una entidad formada con un capital social y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores cuyo propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios.

El concepto comúnmente aplicado y aceptado es el del Diccionario de la Real Academia Española (2014), donde menciona que “la empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (pág. 3514).

6.1.2. Concepto de empresa de zona franca

Ariza (2018, pág. 10) señala que la zona franca es un área limitada de territorio, en el cual las mercaderías, ya sean de origen nacional o extranjero son sometidas a procesos comerciales o industriales sin estar sujetas a impuestos aduaneros o internos de consumo, ni a inspecciones determinadas. Donde se establece en dicha área, un régimen aduanero especial con la finalidad de que se desarrollen actividades comerciales, industriales o de servicios en forma beneficiada. La autoridad aduanera no ejerce el integral de sus funciones específicas y los beneficios primarios son de carácter tributario.

Puede definirse entonces como el área en la cual se facilita el comercio de exportación e importación y que sirve como centro comercial cercano a los puntos de venta o destino final, favorece la fabricación de productos total o parcialmente derivados de insumos extranjeros, u oficia como depósito regulador de las necesidades de la región, evitando que un importador se sobre abastezca innecesariamente importando una mercadería que luego no podrá comercializar fluidamente (Ariza, 2018, pág. 10).

La Organización Internacional del Trabajo (1998, pág. 1) define las ZFI como "zonas industriales dotadas de incentivos especiales para atraer a los inversores extranjeros, en las que los materiales de importación se someten a un cierto grado de proceso industrial antes de ser de nuevo exportados".

En algunos países, estas zonas se confunden con los distritos de producción y comerciales modernos, pero en muchos otros constituyen verdaderos enclaves de actividad industrial mono productora, literalmente aislados en recintos protegidos por altas cercas o muros. En todo caso, independientemente de la forma que adopten, las ZFI se han convertido en "el motor de la mundialización", propulsado por el libre intercambio, las inversiones extranjeras y el afán exportador que caracterizan a la economía moderna (OIT, 1998, pág. 1).

Para algunos autores las zonas francas son partes del territorio nacional de un país, debidamente delimitadas, en las que la entrada, permanencia y salida de las mercancías estarán sometidas al control de la autoridad aduanera y se considerarán como fuera del territorio aduanero con respecto a los derechos de aduana y recargos a que hubiera lugar (OIT, 1998, pág. 1).

De acuerdo a Alarcón (2015) como el intercambio de bienes y servicios internacional, flujo de capital y otros factores, ha evolucionado de manera muy acelerada en las últimas décadas, en línea con el fenómeno de la globalización y los procesos de integración regionales:

- Se considera a la Zona Franca, como el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.
- El régimen de Zonas Francas es flexible y adaptable, que incluyen servicios de investigación, tramitación aduanera, cadena de frío, asesoría sobre los requisitos sanitarios y de calidad, para inspección sanitaria, servicios de etiquetado y de códigos de barra además de servicios financieros especializados.
- Su ubicación y clientes meta deben estar cuidadosamente seleccionados; las condiciones de acceso a los mercados externos deben ser estables, los ríos sanitarios deben estar bajo control, la administración debe ser eficiente y la infraestructura física de riego debe ser de alta calidad.
- El régimen de Zona Franca debe complementarse con infraestructura para la tecnología de información y las comunicaciones, capacitación laboral, promoción de la investigación y

desarrollo además de un marco legal que atiendan las necesidades específicas del sector servicios.

6.1.3. Tipos de empresa

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas según De Zuani (2019), deben estar clasificados por sectores, propiedad del capital, ámbito de actividad, formato jurídico o destino de sus beneficios:

Según el Sector de Actividad es posible clasificarlos en:

- a) **Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- b) **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- c) **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes.

Según la Propiedad del Capital se clasifican en:

- a) **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- b) **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- c) **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Según el ámbito de la actividad pueden clasificarse en:

En el Ámbito de Actividad, esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

- a) **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- b) **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- c) **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- d) **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en todo el territorio de un país.
- e) **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Según Marco, Loguzzo & Fedi (2013, pág. 13) *por su propiedad las empresas se clasifican* en:

- a) **Organizaciones públicas:** este es un concepto sumamente amplio dentro del cual deberíamos distinguir los denominados organismos públicos, que realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado, de las empresas públicas, que son organismos descentralizados, que dependen del Estado y cuyo fin es la producción de bienes o servicios específicos.
- b) **Organizaciones privadas:** la propiedad del capital es de origen privado y son autónomas e independientes del poder público. Dentro de estas es posible identificar organizaciones que adoptan diversas figuras jurídicas. A modo de ejemplo, mencionaremos las más representativas.
- c) **Sociedades anónimas (S. A.):** sus titulares lo son en función de su participación en el capital a través de acciones. Los accionistas no responden a las deudas de la sociedad con su patrimonio personal.
- d) **Sociedades de responsabilidad limitada (S. R. L.):** en este tipo de sociedad, la responsabilidad de los propietarios se limita a su participación en el capital, por lo cual, no

responden los socios con su patrimonio personal. La principal diferencia con las sociedades anónimas radica en que las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, ya que existen trabas legales para su transmisión.

- e) **Cooperativas:** la Ley de Cooperativas las define como “entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”, y además agrega que conceden “un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital”. A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas poseen como centro de su actividad a las personas y no al capital, y basan sus decisiones en la búsqueda de un equilibrio entre la rentabilidad para la continuidad de la organización, las necesidades de sus miembros y los intereses de la comunidad.
- f) **Organizaciones mixtas:** son empresas cuya propiedad está en parte en manos de capitales privados y en parte en manos del Estado. Algunos autores ven en las sociedades mixtas una alternativa que combina las fortalezas de cada uno de los modelos resguardando el impacto social de los emprendimientos y evitando las disfuncionalidades que muchos autores atribuyen a las empresas públicas, principalmente, la ineficiencia.

6.1.4. Importancia de las empresas

Crespo y Lluch (2016, pág. 24) señalan que: Las empresas, al producir bienes y servicios útiles para la sociedad, “permiten el fácil acceso a lo que queremos o necesitamos, y permite que estos a su vez sean de una calidad suficiente para satisfacer nuestras necesidades y deseos”.

Los mismos autores señalan (pág. 24) que las empresas tienen una función importante que cumplir con respecto a los trabajadores que conforman el grupo humano que compone estas organizaciones:

1. Por un lado, permiten que estas personas puedan tener los medios económicos necesarios para poder vivir de una manera digna.
2. Por otro, permite que las personas puedan realizarse como tales y crecer y mejorar a través del desempeño de su labor. La madurez y la autorrealización del personal contratado se

logra también a través del desarrollo del trabajo remunerado, organizado de modo que permita el perfeccionamiento personal de las personas que lo desempeñan. Así mismo, la empresa permite a sus miembros que se unan y colaboren con otras personas para realizar una labor conjunta que sea positiva para la sociedad en la que se vive.

3. En tercer lugar, las empresas tienen una importante labor social en la articulación del territorio donde se encuentran y la mejora del entorno social, material y natural en el que desarrollan su labor, permiten la creación de empleo y de movimiento económico en la zona en la que se asientan. Repercutiendo positivamente en las posibilidades de ganarse la vida y de acceder a unos ingresos que permitan una existencia digna de aquellos que habitan en ese territorio.
4. Una empresa correctamente administrada hace utilización eficiente de los recursos naturales, lo que repercute positivamente en el entorno natural donde nos movemos. Resaltar la importancia social que tiene la empresa, permite conocer por qué su existencia es interesante para una sociedad, que no es negativa para la población, sino que bien planteada supone una aportación positiva a la organización social y a las personas que vivimos en ella.

Ariza (2018) señala que la importancia de las Zonas francas “se evidencia por medio de su almacenamiento al ser la actividad comercial que posibilita la reducción de stocks en fábrica”, y que redundan en una reducción del costo financiero de su nacionalización total, mediante el diferimiento del pago de los derechos e impuestos establecidos en el TAG para la importación.

Por otro lado, su fraccionamiento con las necesidades de comercialización, de las mezclas como procesos de combinación de materias primas para llegar a un nuevo producto. El mismo autor plantea los servicios de armado/desarmado que mediante la combinación de partes y piezas obtiene un producto final que hace sinergismo con la modificación de la factura original: cambio del consignatario, refacturación, facturación por cuenta de terceros, o por cuenta y orden de terceros.

Ariza (2018) también hace hincapié en la relevancia de los procesos industriales: con los alcances que determina la legislación pueden desarrollarse actividades de tipo industrial, con utilización de insumos del país receptor o de terceros países. Por tanto, las denominadas Zonas Francas generalmente establecen que el destino de dicha producción sea el mercado internacional,

prohibiendo la nacionalización total o parcialmente. La prestación de los servicios es a la vez una actividad dentro del territorio franco, y parte de la infraestructura que la Zona Franca brinda.

6.2. Gestión administrativa

6.2.1. Definición de gestión administrativa

González, Viteri, Izquierdo & Verdezoto (2020) conceptualizan a la gestión administrativa como un proceso que contempla cuatro principios fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

Donde la planificación es la primera función administrativa, que consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado. La organización la define como la construcción de una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.

Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación en el concepto de dirección y propone la función del control para verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

6.2.2. Funciones de la gestión administrativa

Para hacer posible un enfoque sistematizado de la administración, se puede contar con cuatro ejes principales: planeación, organización, dirección y control, añadido a estos Weihrich, Koontz, & Cannice (2012) mencionan además un quinto eje muy importante: la integración del personal.

6.2.2.1. Planeación

Weihrich, Koontz, & Cannice (2012) definen la planeación como el proceso de selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo cual requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

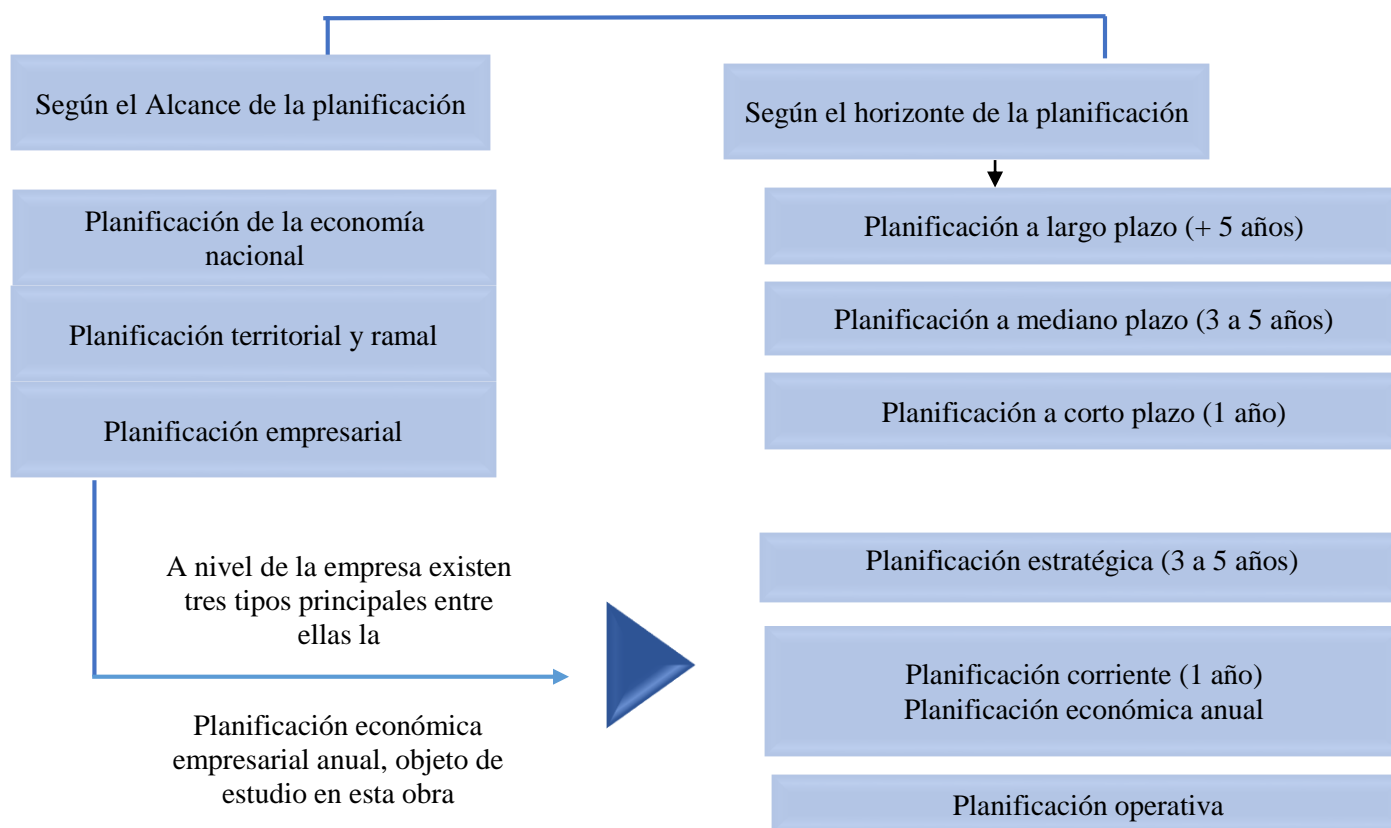
López (2018) menciona que la planificación económica constituye una importante actividad para la gestión del desarrollo económico y social, que abarca todos los niveles desde la economía nacional hasta la empresa; su realización exige del conocimiento y aplicación de fundamentos teóricos, metodológicos y organizativos de esta técnica de proyección de futuro (págs. 14-24).

También lo define como la preparación de un conjunto de decisiones no solo de determinado aspecto, sino de un sistema de decisiones dependientes unas de otras, que juntas conforman un conjunto consistente y coordinado, cuyo propósito es alcanzar objetivos definidos (pág. 14). Una acción respecto a la actividad en el futuro para conseguir resultados distintos a corto, mediano o largo plazo con respecto a la formulación de alternativas de decisiones basadas en intuición e impulsos momentáneos.

López (2018) menciona que, de acuerdo con los conceptos de planificación económica general, existen diferentes tipos de planificación económica. (pág. 14):

Ilustración 1.

Planificación económica empresarial anual dentro de la planificación económica en general



Fuente: (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018, pág. 29)

Características de la planificación

Las características más importantes de la planificación son las siguientes (Bernal, 2012):

1. La planificación es un proceso permanente y continuo.
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro, está ligada a la previsión.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio.
4. La planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

5. La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
6. La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

Elementos de la planificación

Para llevar a cabo este proceso, Wehrich, Koontz, & Cannice (2012) han identificado diversos elementos que lo constituyen:

1. Misiones o propósitos: estos identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna.
2. Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración

de personal, la dirección y el control. Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz, a menos que exista una meta clara.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia hasta objetivos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión, que tiene dos dimensiones: El propósito social, como contribuir al bienestar de la gente proporcionando servicios a un precio razonable, y la misión o propósito de la empresa, que podría ser proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio.

Es aquí donde entra también el concepto de administración por objetivos el cual hace referencia a un amplio sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, por tanto, eficaz, de objetivos organizacionales e individuales (pág. 123)

3. Estrategia: la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
4. Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.
5. Procedimientos: planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras y que tienen secuencia cronológica.
6. Reglas: Establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones, la finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.
7. Programas: Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
8. Presupuesto: informe de resultados esperados que se expresa en términos numérico

Proceso de planificación

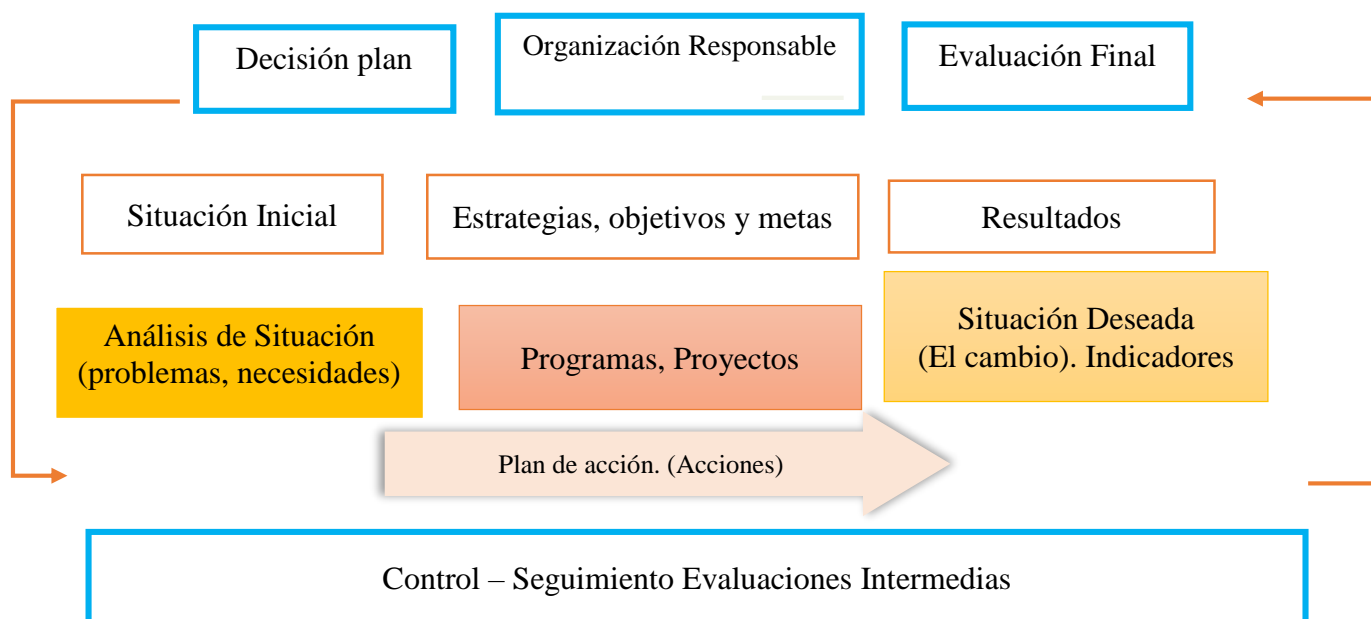
Wehrich, Koontz, & Cannice (2012, pág. 114) proponen, además, ocho pasos prácticos de aplicación en el proceso de planeación que le permitirán a una empresa guiarse de manera práctica con las acciones a seguir:

1. **Estar atentos a las oportunidades:** Echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción.
2. **Establecer objetivos:** Establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
3. **Desarrollar premisas:** Establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía.
4. **Determinar cursos alternativos:** Es buscar y examinar cursos de acción alternativos, prever las dificultades más y menos comunes y desarrollar un plan de respuesta a estas.
5. **Evaluar cursos alternativos:** Evaluarlos a la luz de premisas y metas. Esto debido a que un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.
6. **Seleccionar un curso:** Es el paso en que se adopta el plan.
7. **Formular planes derivados:** Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.
8. **Cuantificar los planes mediante presupuestos:** Cuantificar los planes y convertirlos en presupuesto. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios

presupuestos que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Como ya se ha mencionado los planes efectivos son flexibles y se adaptan a las condiciones cambiantes de la empresa u organización educativa. Toda planificación debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos (Bernal, 2012)

Ilustración 2 Evaluación del proceso de planificación



Fuente: (Cano Flores & Olivera Gómez, 2020)

6.2.2.2. Organización

Arola Machado & Rodríguez San (2020) definen que: “en una empresa, los recursos, actividades o funciones deben coordinarse y ser dirigidos de la forma más conveniente hacia la consecución de sus objetivos, es decir, llevar una estructura organizativa.”

“La organización es el resultado de ese proceso de planificación por el cuál a partir de los objetivos se identifican las funciones, actividades y trabajos que se deben desarrollar para alcanzarlos. Dispone tanto de recursos materiales como humanos para llevar a cabo este proceso” Arola & Rodríguez (2020).

Desde otra perspectiva Weihrich, Koontz, & Cannice (2012, pág. 201) utilizan el término organización formal para referirse a la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales.

Elementos de la organización

Se puede definir el diseño organizativo como el “proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave (Gallardo, 2015, págs. 15-36):

- **Especialización del trabajo:** La especialización del trabajo es el “grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente.
- **Departamentalización:** La especialización del trabajo produce especialistas que requieren coordinación. Con el fin de facilitar dicha coordinación, estos especialistas se agrupan en departamentos bajo la dirección de un mismo gerente:

- **Departamentalización funcional:** Agrupación de las tareas/actividades según las funciones desempeñadas. Por ejemplo, recursos humanos, comercial, finanza, producción. Es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada. Se puede usar en todo tipo de organizaciones (las funciones variarán para reflejar las actividades organizativas)
- **Departamentalización por lugar (o geográfica):** Agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Por ejemplo: zona estadounidense, europea, latinoamericana y asiática. Por ejemplo, Coca Cola se agrupa en dos grandes áreas: Norte América y el sector internacional (Unión Europea, zona Pacífico, Noreste de Europa, África y Latinoamérica).
- **Departamentalización por procesos:** Agrupa los trabajos en función de las habilidades necesarias para cada fase del proceso productivo o del servicio. Por ejemplo: muchos hospitales o clínicas lo siguen.
- **Departamentalización por producto:** Centra la atención en los principales productos de la empresa. Cada producto está bajo la autoridad de un directivo (especialista y responsable de él). Por ejemplo: Nike está estructurada según las diferentes líneas de producto (calzado deportivo y casual, accesorios, ropa deportiva y casual, etc.)
- **Departamentalización por cliente:** Agrupa los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa pues cada uno de ellos tiene unas necesidades especiales. Por ejemplo: una empresa de telefonía los podría agrupar en particulares, empresas y autónomos.
- **Cadena de mando:** La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Así mismo, no podemos hablar de cadena de mando sin discutir dos conceptos relacionados (Gallardo, 2015):
 - **Principio de la unidad de mando:** plantea que un empleado sólo debe tener un único superior o, lo que es lo mismo, sólo debe rendir cuentas ante un jefe. Este principio ayuda a preservar la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende por la organización.
 - **Autoridad:** hace referencia al derecho inherente a un puesto administrativo que le permite dar órdenes y esperar que sean cumplidas. Está relacionada con la posición de una persona en la organización, no con sus características personales:

- **Autoridad de línea:** Es la que faculta a un directivo para dirigir a un empleado. Sigue la cadena de mando.
- **Autoridad de staff:** Es la que faculta a ciertas personas para dirigir las funciones de soporte, asistencia y consejo en una organización.
- **Tramo de control:** Se refiere al número de personas que se encuentran bajo la dirección de un director (que le reportan directamente) Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.
- **Centralización – Descentralización:** Centralización hace referencia al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Consiste en concentrar la toma de decisiones en la cúspide de la organización, mientras que descentralización es el proceso de otorgar autoridad y, por tanto, de conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de los niveles inferiores.
- **Formalización:** Es el Grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Niveles organizacionales

Wehrich, Koontz, & Cannice (2012, pág. 203) proponen la existencia los niveles organizacionales debido a que para cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias, para esto plantean dos estructuras: un ámbito amplio de la administración que se relaciona con pocos niveles organizacionales, y un ámbito estrecho, que se relaciona con muchos.

La organización de ámbito amplio posee las ventajas de poseer supervisión estrecha, control estricto, comunicación rápida entre subordinados y superiores; en cuanto a las desventajas los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados, muchos niveles administrativos, altos costos por los numerosos niveles y excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto. (pág. 203)

Por otro lado, la organización de ámbito estrecho posee las ventajas de que los superiores están obligados a delegar, deben establecerse políticas claras, es necesario seleccionar a los

subordinados con sumo cuidado. Y como desventajas existe la tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones, hay riesgo de que el superior pierda el control y se requiere de administradores de calidad excepcional. (pág. 203)

Importancia de la organización

Molina (2014, pág. 12) explica que la organización y entorno están en continua interacción, produciéndose en ambos de manera continua, cambios, evolución, movimiento y por lo tanto un proceso continuo de adaptación, por lo que la eficiencia de las organizaciones estará en su capacidad para enfrentarse a esos cambios a través de su desarrollo organizacional.

También se recalca que la importancia de organización de una empresa tiene gran parte de sus bases en que todo aquello que previa o planifique debe tener constancia y continuidad al estar todos sus elementos o recursos en continuo cambio (expansión, producción, contratación, etc.)

La manera de conseguir los objetivos empresariales de manera eficiente, aprovechando al máximo los recursos y con el mínimo esfuerzo.

Así mismo, la organización adecuada promueve la eficiencia, buscando la manera de reducir costos al mismo tiempo que se aumente la productividad y evitando duplicidades en las actividades llevadas a cabo al delimitar las funciones y responsabilidades de todos los miembros que componen la organización.

6.2.2.3. Dirección

Sánchez & Randolph (2000, pág. 33) establecen que la dirección es una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tienen profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Los directivos recurren a las funciones directivas que mantiene su vigencia en la actualidad que son planificación, la organización, la dirección de los recursos y el control de forma secuencial, es lo que se conoce como proceso directivo o administrativo. Así, en primer lugar, aparece la planificación, que marca el punto hacia el que hay que dirigirse, estableciendo las metas, en la fase de la organización se define la estructura organizativa que permita su consecución. A partir de la configuración de los puestos de trabajo y la distribución de la autoridad, se puede seleccionar, motivar e integrar al personal adecuado. Por último, el control permite verificar el grado de cumplimiento de los planes y trata de identificar las causas de su posible cumplimiento (Bolívar & García, 2014, págs. 36-38).

De una forma más concreta, el trabajo del directivo se centra en el desempeño de una serie de roles o pautas organizadas de comportamiento que es posible clasificar en tres grandes bloques. Así los directivos realizan roles diferentes que se refieren al mantenimiento de relaciones personales, transmisión de información y la toma de decisiones (Bolívar & García, 2014, pág. 43):

Roles Interpersonales: Cada directivo, al ocupar un puesto en la jerarquía en función de su cargo, la posibilidad de ejercer tres papeles relacionados con las relaciones interpersonales:

- Ejerce la representación de su organización o unidad.
- Es el líder que motiva e influye sobre sus subordinados
- Crea una red de contactos con individuos y grupos externos a su organización que beneficia a ambas partes.

Roles informativos: Por el hecho de mantener relaciones con otras personas, el directivo se coloca en el centro de una red de comunicación, lo que le permite desempeñar unos roles informativos clave:

- Monitor (obteniendo información, que mejora su conocimiento de la organización)
- Difusor (Transmitiendo información a sus subordinados)
- Portavoz (Transmitiendo información a superiores o a personas que no pertenecen a la empresa)

Roles de decisión: La información del directivo junto con la posición formal que ocupa en la jerarquía le capacita especialmente para tomar decisiones.

- Emprendedor (explorando nuevas oportunidades y proyectos)
- Gestor de anomalías (corrigiendo errores, fallos y problemas)
- Asignador de recursos (asignando recursos humanos, materiales, económicos)
- Negociador (Negociando y discutiendo acuerdos de diversa índole en la organización)

Elementos de la dirección

Wehrich, Koontz, & Cannice (2012) proponen que la dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. Se pueden incluir en este apartado los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (pág. 388)

En este apartado es de importancia abarcar la importancia de satisfacer las distintas necesidades de los trabajadores:

- Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
- Necesidades de seguridad: Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

- Necesidades de estima: Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

El liderazgo se define según Wehrich, Koontz, & Cannice (2012) como la “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. No sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

La comunicación es muy importante para la función de dirigir (pág. 456) ya que consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

Importancia de la dirección

La importancia de esta área radica en que debe promover la productividad ya que esta se hace para crecer, para lograr precios bajos, para generar bienes y servicios con mejor calidad, para lanzar nuevos productos, para crear nuevos departamentos y para generar dinamismo en la compra y venta de materias primas, maquinaria y equipo. Son establecidos por los propios directivos quienes son los encargados de comunicar e influir en sus colaboradores y restos de personas en el entorno,

una de las competencias críticas para que un directivo actúe con calidad directiva. (Torrez, 2022, págs. 22-23).

La dirección es esencial en las actividades empresariales al ser el elemento que guía e integra la actuación del grupo. No obstante, la necesidad de la función directiva que se puede extender a cualquier actividad organizada y con una meta, con lo que se justifica también su presencia en las administraciones públicas, organizaciones no gubernamentales (ONG) etc., (Bolívar & García, 2014, pág. 37).

Los directivos se ocupan de coordinar e integrar al conjunto de factores productivos que configuran la empresa y especialmente, a las personas que trabajan en ella, pues estas constituyen su principal activo. La naturaleza del trabajo directivo es conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, proporcionándoles objetivos y valores comunes, una estructura y una coordinación adecuadas y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios, además de revisar y detectar posibles aspectos a corregir (Bolívar & García, 2014, pág. 37).

6.2.2.4. Control

Afirma Lozano (2019) que el control, como función administrativa, forma parte del ciclo conocido como proceso administrativo, constituye la última de sus fases, le corresponde la comprobación de las acciones y programas planificados para determinar si se cumplen los objetivos fijados y plantear medidas de corrección y mejora cuando sea posible.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Esta etapa consiste en medir y corregir el desempeño de las actividades y procesos que se llevan a cabo para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados (Munch, 2010, pág. 125).

Funciones del control en el proceso administrativo

De acuerdo a Schmidt, Teninna & Obiol, (2018, pág. 5) las funciones del control en el proceso administrativo son:

- Localiza a los sectores responsables de la administración desde el momento en que se realiza una evaluación y se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como retroalimentación del proceso administrativo.
- Reduce costos y economiza el tiempo al evitar errores.
- Cuanto mayor sea la inestabilidad y turbulencia en el ambiente en el que actúe la organización, mayor será la necesidad de contar con información para determinar la eficiencia de los planes y analizar la viabilidad de los mismos ante cambios que se producen en el contexto.
- Identifica acciones creativas, evalúa la capacidad decisoria del director o administrador, analiza el proceso decisorio, actúa eficazmente en situaciones problemáticas, controla la eficacia de las acciones ejecutadas, dialoga sobre ajustes detectados y los registra, realiza nuevos ajustes como devolución a lo controlado.

Fases del control en el proceso administrativo

Establecimiento de estándares: los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. (Wehrich, Koontz, & Cannice, pág. 498)

- a) De cantidad: Establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
- b) De calidad: Establece la calidad del producto, sus especificaciones.
- c) De tiempo: Es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
- d) De costos: Establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

Evaluación del desempeño: La medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. (Wehrich, Koontz, & Cannice, pág. 498)

Comparación de desempeño con el estándar establecido: Compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva: Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control.

El sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una mejor competitividad, este sistema coloca la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones. (Wehrich, Koontz, & Cannice, pág. 501)

Ilustración 3. Proceso de control y sus etapas como función del proceso administrativo



Fuente: (Munch, 2010)

Tipos de control

Existen diferentes tipos de control en el proceso administrativo según López (2013):

- 1. Control preventivo:** Son los mecanismos destinados a disminuir errores y por lo tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos, normas, procedimientos de reclutamiento y selección, programas de capacitación y desarrollo, funcionan esencialmente como:

- 2. Control concurrente:** Como expresa su nombre, sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad. Cuando el control es establecido al mismo tiempo que se lleva a cabo el trabajo, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten muy costosos. La forma más conocida de este control es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente a un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando.

- 3. Control de retroalimentación:** Este tipo de control goza de más popularidad, y se presenta cuando la actividad ha terminado. El mayor inconveniente de este control es que, cuando el gerente cuenta con la información, el daño ya está hecho, y lo que hace es determinar por qué pasó y corregir la situación. El Control de retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control preventivo y concurrente:
 - La retroalimentación ofrece a los gerentes información significativa acerca de cuan eficaz fue su planeación.
 - Puede reforzar la motivación de los empleados, pues las personas quieren tener información sobre su desempeño y la retroalimentación les proporciona la misma.

Sistemas de control del personal

Según Espino (2018, pág. 29), las empresas, en el ejercicio de sus facultades de dirección y control podrán establecer las medidas que consideren oportunas sobre los trabajadores, con la finalidad de:

- Establecer un control de cumplimiento de las funciones y tareas marcadas a los trabajadores, con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y de no ser así, se buscarán los posibles problemas de funcionamiento y sus causas, para establecer soluciones que minimicen los mismos y permitan conseguir el cumplimiento de los objetivos.
- Llevar a cabo un control disciplinario, de forma que se compruebe que el trabajador cumpla con las obligaciones y deberes nacidos de la relación laboral.
- Llevar un control de incidencias laborales que puedan tener implicaciones en la elaboración de nóminas y en la cotización empresarial, como puede ser procesos de incapacidad temporal, maternidad, paternidad, vacaciones, huelga, etc.

Espino (2018, pág. 29) explica que, la implantación de controles en la empresa permite ganar en productividad y competitividad, así como establecer normas de comportamiento y evitar:

- Los retrasos y las ausencias reiteradas.
- Reducir las horas improductivas y pagadas.
- Acabar con las malas prácticas.
- Falta de implicación en la empresa y desmotivación laboral.
- Bajada del rendimiento del trabajador y de los compañeros.

También explica, que la gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como (Espino, 2018, pág. 30):

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
- Control del absentismo.

Importancia del control en el proceso administrativo

Munch (2010, pág. 125) concluye que el control como proceso administrativo es de vital importancia dado que sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, provee una fuente de protección de los activos de la empresa, garantiza el cumplimiento de los planes, establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo. Además de que, a través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.

El control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje, que a su vez son la base del cambio organizacional. Por último, mediante el control estratégico se logra el entendimiento, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente, al monitorearlo (Wehrich, Koontz, & Cannice, 2012, pág. 500)

6.2.2.5. Integración del personal

Recursos Humanos

Consiste en las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea) (Chiavenato, 2011, pág. 81).

Los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, 2011, pág. 96).

Por otro lado, el área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales (Chiavenato, 2011, pág. 96).

Funciones del área de recursos humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseado. “Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades”. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales (Chiavenato, 2011, pág. 106):

1. Políticas de integración de recursos humanos:

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos:

- a) Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.

- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de evaluación de recursos humanos:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Importancia de los recursos humanos en la gestión administrativa

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización (Chiavenato, 2011, pág. 96).

Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, “la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 81).

Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes (Wehrich, Koontz, & Cannice, 2012, pág. 285).

6.3. Producción

6.3.1. Concepto de producción

Carro Paz & González Gómez (2015, pág. 2) abarcan que un sistema de producción consiste en insumos, procesos, productos y flujos de información, que lo conectan con los clientes y el ambiente externo. Los insumos incluyen recursos humanos (trabajadores y gerentes), capital (equipo e instalaciones), materiales y servicios comprados, tierra y energía. Un proceso productivo es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para un cliente.

En operaciones, el sistema de transformación se encuentra en interacción constante con su medio ambiente. El cambio constante en el ambiente de las operaciones parece ser la regla más que la excepción, no sólo las entradas (insumos) y salidas (productos o servicios) varían de un tipo de actividad a otra; también el proceso de transformación o conversión, núcleo central del sistema, presenta características diferenciales para cada caso específico. (2015, pág. 3)

Cada acción de transformación que da lugar a cambios en los insumos se denomina operación y la secuencia de operaciones requerida para completar un ciclo determinado de transformación es llamada proceso (2015, pág. 3).

6.3.2. Características del proceso productivo

El crecimiento del sector servicios tiene un impacto importante en la gestión de operaciones sumado a los cambios de productividad y al impacto tecnológico que produce la aceleración de los cambios. En el crecimiento de la función se destacan las siguientes pautas (Carro Paz & Gonzalez Gomez, 2015, pág. 16):

- Crecimiento de los servicios
- Enfoque global
- Despachos Justo a Tiempo
- Administración de la cadena de abastecimientos
- Personalización en masa

Las decisiones sobre diseño y operación de sistemas de producción deben tener en cuenta problemas sociales como los centros de trabajo inseguros, la discriminación contra minorías y mujeres, los residuos tóxicos, el envenenamiento del agua potable, la pobreza, la calidad del aire y el calentamiento global. (Carro Paz & Gonzalez Gomez, 2015, pág. 25)

Debe mantenerse un estandar de calidad con respecto a la materia prima y el producto final, y las decisiones que se toman dentro de las distintas operaciones deben estar vinculadas entre sí. Por ejemplo, las decisiones acerca de calidad, procesos, capacidad e inventario se afectan mutuamente y no se deben tomar independientemente unas de otras. La estrategia (planes a largo plazo) y el análisis táctico (para la toma de decisiones a corto plazo) deben complementarse mutuamente. (Carro Paz & Gonzalez Gomez, 2015, pág. 25)

6.3.3. Tipos de procesos productivos

Oliveiros, Perezó & Rodríguez (2012, pág. 22) citando a Fernández, Avella y Fernández, desde un punto de vista teórico, existen diferentes sistemas productivos, y son frecuentes los procesos híbridos; agregado a esto, en una misma fábrica pueden coexistir varios sistemas aplicados a las

distintas fases del proceso de transformación o a la fabricación de los diferentes productos de la empresa.

Por ello, la elección de un proceso de producción más adecuado para cada producto depende de múltiples circunstancias, entre las que es posible destacar las siguientes: tamaño del mercado, estrategia de la empresa, dinamismo tecnológico del sector, tipos de clientes y etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto. Existen tres tipos de procesos de producción los cuales son (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22):

1. Procesos de producción por encargos

Son sistemas de producción utilizados por las empresas únicamente después de haber recibido el pedido o encargo de sus productos. Solo después del contrato o del encargo de un determinado producto es que la empresa lo produce para el cliente. Dicha planeación de trabajo implica los siguientes aspectos (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22):

- Relación de las materias primas necesarias: Consiste en una lista o relación de todos los materiales y materias primas necesarias.
- Relación de la mano de obra especializada: es una relación completa del trabajo a realizar, dividido entre el número de horas para cada operario especializado.
- Producción: se refiere a un plan detallado de la secuencia cronológica, en el cual se indica cuando cada tipo de mano de obra o de maquina deberá trabajar y cuando cada tipo de material o materia prima deberá estar disponible para ser utilizado en el trabajo.

Estos procesos de producción tienen unas características principales como lo son: cada producto es único y grande, exige una variedad de máquinas y equipos, requiere de una variedad de operarios especializados y tiene una fecha definida de entrega. Aunado a esto, Es difícil hacer previsiones de la producción, debido a que cada producto exige un trabajo completo y lento, trabajo que es diferente en cada producto y exige un plan de producción específico (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

También se debe tomar en cuenta que el sistema de producción por encargo requiere de un grupo de administradores y especialistas altamente competentes como supervisores del taller base. Que sean capaces de asumir solos todas las actividades de cada contrato o pedido, como la administración de la producción, la mano de obra y los costos (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

2. Procesos de producción por lotes

Este es un sistema de producción utilizado por las empresas que producen una cantidad limitada de un tipo de producto cada vez. Esa cantidad limitada se le denomina lotes de producción. Cada lote de producción se calcula para atender a un determinado volumen de ventas previstos para un cierto periodo. Terminando un lote de producción la empresa inicia inmediatamente la producción de otro lote, y así sucesivamente (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

Cada lote recibe una identificación como número o código, además cada lote exige un plan de producción específico al contrario de cómo ocurre en los procesos de producción por encargo, en el cual el plan de producción se hace después de recibir el pedido o el encargo. En la producción por lotes el plan de producción se hace anticipadamente por lo tanto la empresa puede aprovechar mejor sus recursos con mayor grado de libertad. Vale acotar que el proceso de producción por lotes se utiliza por una infinidad de industrias tales como: textiles, cerámicas, de electrodomésticos de motores eléctricos, de juguetes, entre otros (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

Por su parte, los sistemas de producción por lotes presentan las siguientes características (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22):

1. La fábrica es capaz de producir productos con diferentes características y las máquinas se agrupan en baterías del mismo tipo.
2. El trabajo pasa de una batería a otras en lotes de producción intermitentes. Cada batería de máquinas constituye un departamento o sección.
3. Generalmente se produce una falta de equilibrio en la capacidad de producción de los departamentos involucrados.

Esto significa que cada departamento tiene una capacidad de producción que no siempre es igual a la de los demás departamentos o empresas. El plan de producción debe tomar en cuenta ese desequilibrio entre secciones, programando turnos de trabajos diferentes para compensar por medio del distinto número de horas trabajadas. Si la limitación está constituida por el factor máquina o equipo, se compensa con el factor mano de obra, para regularizar u homogenizar el proceso productivo como un todo (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

Otra característica de este tipo de proceso de producción es que, para cada lote de producción debe modificarse y adecuarse las máquinas y herramientas para atender a los diferentes tipos de productos, sin embargo, este método permite una utilización regular y ordenada de la mano de obra, sin grandes picos de producción, exigiendo grandes áreas de existencias de productos terminados y de materiales en procesamiento. Debido a su complejidad este sistema impone la necesidad de un plan de producción bien hecho y que pueda integrar nuevos lotes de producción en la medida que se terminen otros (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

3. Procesos de producción continua

Es un proceso de producción utilizado por empresas que elaboran determinado producto que no sufre modificaciones durante un largo periodo. El ritmo de producción es acelerado y las operaciones se producen sin interrupción o cambios y como el producto va a ser constante el proceso puede ser perfeccionado continuamente (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

La producción continua es posible cuando el número de máquinas necesaria para producir el artículo final en el límite de tiempo exigido excede el número de operaciones detalladas para la producción de cada producto. El plan de producción coloca cada proceso producido en secuencia lineal para que el material de producción se mueva de una máquina a otra continuamente y, para cuando una vez que esté finalizado se transporte al punto donde sea necesario para el montaje del producto final (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

El plan de producción se hace anticipadamente y puede cubrir cada ejercicio anual, explotando al máximo las posibilidades de los recursos de la empresa, para lograr condiciones ideales de eficiencia y eficacia (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

Las principales características que presentan un sistema de producción continua son (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22):

1. Que el producto se mantiene en producción durante largo tiempo sin modificaciones. Se especifican rígidamente las características del producto y el proceso productivo, se establece detalladamente, lo que permite planear a largo plazo todos los materiales necesarios y la mano de obra involucrada.
2. Facilita la producción detallada, lo que permite asegurar que llegue la materia prima necesaria exactamente en la cantidad requerida y en el tiempo previsto.
3. Exige máquinas y herramientas altamente especializadas y dispuestas en formación lineal y secuencial para la producción de cada componente del producto final. Esto asegura la posibilidad de establecer un alto grado de estandarización de máquinas y herramientas, materias primas y materiales, así como métodos y procesos de trabajo. Por otro lado, como la producción continua se programa para largos periodos, permite dividir las operaciones de montaje en cantidades de trabajo para cada operario, basándose en el tiempo-estándar del ciclo productivo.

Cabe destacar que el producto es elaborado en enormes cantidades a lo largo del tiempo, la producción continua permite disminuir los gastos y las inversiones en maquetas, moldes, herramientas y dispositivos de producción (recuperados contablemente) dentro de un periodo más largo, lo cual genera economías en los costos de producción. En igual forma, el proceso continuo facilita las medidas correctivas para resolver rápidamente cualquier problema de paralización del proceso productivo. Ya sea por falta de materiales, mantenimiento de máquinas o falta de mano de obra (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

Además, se presta a la verificación diaria del rendimiento de producción en todos los puntos del proceso productivo, así como también permite que se haga un inventario regular de los materiales en procesos o disponibles en existencia en bodegas. Finalmente, es necesario conocer que el éxito de este sistema de producción depende totalmente de la planeación detallada que debe hacerse antes de que la producción inicie un nuevo producto (Oliveiros, Perozo, & Rodriguez, 2012, pág. 22).

6.4. Comercialización

6.4.1. Concepto de comercialización

Vergara (2012, pág. 228) establece el concepto de comercialización como la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario que proporciona su distribución física, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa.

Menciona también que se debe conocer el ambiente externo internacional de acuerdo a la integración económica, las restricciones arancelarias o no arancelarias de los países destino, la competencia, así como también las reglamentaciones y normas de ingresos los diferentes mercados (Vergara N. , 2012, pág. 229).

La comercialización es el “conjunto de funciones que se desarrollan desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, pág. 5)

6.4.2. Funciones básicas de la comercialización

La comercialización “vincula a los aspectos productivos, con los relacionados a la transferencia de la propiedad de los productos. Entre las funciones de la comercialización destacan: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, asumir riesgos y obtener

información del mercado (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, pág. 5):

- Compra: Consiste en la búsqueda y evaluación de bienes y servicios para poder adquirir el que resulta más beneficioso (esto depende de los criterios aplicados por el comprador).
- Venta: Se promueve la transferencia sobre los derechos de posesión del producto o el intercambio de servicios para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- Transporte: Se refiere al traslado o la movilización de los productos previamente seleccionados por el cliente desde el área de producción al área de almacenamiento o directamente a las direcciones proporcionadas para hacer posible la culminación de la venta.
- Almacenamiento: Permite la acumulación del producto en un área de espera antes de ser distribuido.
- Financiar: Provee el efectivo y el crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Asumir riesgos: Enfrenta las incertidumbres que forman parte de la comercialización al mismo tiempo que recopila datos del mercado para implementar en un producto futuro.

Para llevar a cabo una comercialización óptima del producto, la organización debe:

- Establecer un plan o una estrategia de gestión de la comercialización.
- Implementar este plan.
- Monitorear, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real

6.4.3. Características de la comercialización

De acuerdo a Blanco; Ganduglia & Rodríguez (2018) entre las características de la comercialización se destacan:

- Promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancias.
- Proveer el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Buscar y evaluar bienes y servicios necesario para adquirir si el resultado es beneficioso.
- Asumir riesgos para las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

- Vincular a los aspectos productivos, con los relacionados a la transferencia de la propiedad de los productos así con el sistema agroindustrial y fundamentalmente con el consumidor de esos productos, de forma directa e indirecta.
- Establecer un plan de estrategia de gestión de la comercialización.
- Monitorear, analizar y controlar en plan en su funcionamiento real.

6.4.4. Estrategias de comercialización

Según Govea (2011) define el concepto de estrategias de comercialización como un factor importante en la actividad de comprar y vender mercancías entre dos contrayentes, este intercambio es fundamental en el comercio e impacta el mercado de bienes, servicios y propiedad intelectual.

Comercializar es importante ya que los países tienen una forma de elevar su economía y tener preferencias arancelarias y tratados que puedan tener una ventaja competitiva. Unas de las estrategias más utilizadas por los países para introducir sus productos en el mercado es la firma de acuerdos tratados comerciales estos son considerados como acuerdos de libre comercio entre los países para eliminar las barreras comerciales.

Al conjunto de herramientas que, al ser aplicadas, facilitan las relaciones comerciales entre los consumidores con necesidades insatisfechas y las empresas que las satisfacen (tiene que ver con el diseño del producto o servicio; la determinación de los precios; la forma en que se llega al consumidor final (distribución), y la promoción de los productos o servicios) se le conoce como marketing (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, pág. 6).

En muchos casos se realiza la segmentación del mercado, lo cual significa dividir el mercado en grupos pequeños, permitiendo enfocar mejor las actividades de marketing de acuerdo a las características y necesidades de los consumidores. Los principales criterios para la segmentación son geografía, demografía, psicográfica (esto se refiere a la personalidad, estrato social y estilo de vida de las personas) y conducta. (pág. 6)

6.4.5. Factores que influyen en la comercialización

Govea (2011) menciona algunos temas que podemos relacionar con los factores para comercializar pueden ser:

a) Los Factores Internos del Microentorno

Microentorno son las capacidades que puede detener o facilitar una innovación en la empresa analizando unas características con comportamientos relacionados, al carácter microeconómico, y van generando estrategias de comercialización.

La mezcla de mercadotecnia que es una variable que maneja la empresa para tener una respuesta del consumidor, se puede dividir en productos, precios, plaza, publicidad y promoción. Los factores internos que podemos mencionar es la organización de la empresa, como es la administración, producción, mercadotecnia, contabilidad y finanzas, estos componentes buscan la organización del negocio para alcanzar expectativas que la empresa quiera conquistar y favorecer al consumidor, como podemos ver en la administración y en la producción que son elementos que van adheridos para crear un producto con calidad y eficiencia.

Al no realizar en orden correcto estas funciones encomendadas se obtendrán resultados no esperados, esto se refiere a la buena máquina y tecnología que refiera la empresa, así como una buena mano de obra.

a) Los Factores Externos Macroambiente

Es un factor externo que se puede segmentar de la siguiente manera: Proveedores, Canales de distribución, Públicos y la Competencia; primeramente, indicamos uno de los factores que tiene importancia es el de los proveedores ya que estos son un grupos o individuos que proporcionan los recursos necesarios (las materias primas) para que las empresas produzcan los bienes y servicios logrando el resultado deseado.

Uno de los factores que puede influir es el canal de distribución a que se debe de adquirir un excelente medio de transporte para tener una eficiencia conspicua y que los productos lleguen a tiempo a su destino y consiguiendo que una excelente comercialización del producto.

Macroambiente son fuerzas sociales que influyen tanto en el ambiente como en la capacidad de una empresa. Los cuales pueden ser el medio político-legal, el medio económico, medio cultural, medio tecnológico y medio geográfico. En el medio político-legal son las leyes y agencias gubernamentales que tercian diversas compañías o individuos de sociedades determinadas, que los regulan o promueven.

b) Requisitos de Importación y Normas a Seguir

Toda corporación que desee comercializar sus productos en el mercado internacional debe cumplir con una serie de normas técnicas y requisitos de importación, cuyo propósito es garantizar la calidad de los productos, proteger la salud humana y el medio ambiente. Estas reglas y requisitos son diferentes dependiendo del producto y país importador. Algunas de estas normas son:

Internacionalmente: Las normas para alimentos y las normas ISO.

Nacionalmente: A lo interno del país exportador, se crean reglas de manera individual, principalmente en cuanto a la legislación fitosanitaria y gestión de la calidad de los productos.

Por el sector privado: Las organizaciones privadas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) que se interesan en la importación de productos, también crean reglas para poder comercializarlos en los diferentes mercados regionales.

7. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSION DE ANALISIS	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORIAS	FUENTE
<p>1.Describir el funcionamiento organizativo, de dirección y de planificación para la producción y exportación de la empresa PROCENICSA</p>	Organización administrativa	Define Machado y Rodríguez (2020) la organización como el resultado de ese proceso de planificación (qué hacer, cómo hacerlo, quién debe hacerlo y cuándo) por el cuál a partir de los objetivos se identifican las funciones, actividades y trabajos que se deben desarrollar para alcanzarlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Misión y Visión • Función del personal • Tiempo de Entrega del pedido • Capacidad de respuesta a entregas urgentes. • Criterios de devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista Sema-estructurada • Observación
	Dirección administrativa	Define Cordobés (2022, págs. 22-23) que la dirección es la capacidad para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la organización y la sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de dirección • No. contratos internacionales • Bases de contratos para exportación • Nivel de demanda internacional y nacional • Montos de contratos internacionales y nacionales • Tipos de canales de comunicación con el cliente • Toma de decisiones en la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista Sema-estructurada • Observación
	Planeación administrativa	Según Uriarte (2020) La planeación administrativa de una empresa es la primera y la más importante de sus funciones. Consiste en elaborar estrategias que guíen el accionar de la organización para cumplir sus metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos de la producción. • Cumplimiento de metas de producción • Seguimiento y evaluación de planes • Planes de exportación • Costos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista Sema-estructurada • Observación

2. Identificar el sistema de controles productivos y de exportación que se implementan en la empresa PROCENICSA.	Control	Lozano (2019) define el control, como función administrativa, forma parte del ciclo conocido como proceso administrativo, constituye la última de sus fases, le corresponde la comprobación de las acciones y programas planificados para determinar si se cumplen los objetivos fijados y plantear medidas de corrección y mejora cuando sea posible.	<ul style="list-style-type: none"> • Control financiero, costos y gastos de producción • Control gastos de exportación • Sistema de control de inventario, control de calidad • Información al cliente sobre su pedido-gestión de documentos para exportación • Información y gestión de costos asociados a la venta • Calidad de los productos entregados 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista Sema-estructurada • Observación
3. Determinar el funcionamiento de los recursos en los procesos de producción y exportación de la empresa PROCENICSA.	Recursos Humanos	Chiavenato (2011, pág. 81) define los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea).	<ul style="list-style-type: none"> • No. de empleados en producción y exportación • Control de personal productivo • Salarios • No. de empleados por área • Capacitación al personal • Promociones • Beneficios • Análisis del capital humano. • Evaluación por desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Entrevista Sema-estructurada • Observación
4. Proponer acciones de mejora de los procesos administrativos enfocados en el aumento de la producción para la exportación de la empresa PROCENICSA	Estrategias para la exportación	Contreras (2013, pág. 161) Citando a Chandler: La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades del proceso administrativo de la producción para la exportación. • Oportunidades y Amenazas del proceso administrativo de la producción para la exportación. • Estrategias para mejorar el proceso administrativo de la producción para la exportación. 	Análisis FODA

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1. Tipo de investigación

De acuerdo al objeto de estudio esta investigación es aplicada ya que se aborda la problemática de la Empresa PROCENICSA sobre el proceso administrativo para la producción y exportación de tabaco; y aporta una estrategia para la mejora.

La Investigación Aplicada tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico (Biblioteca, 2022).

La investigación es cualitativa, ya que se analiza a profundidad el funcionamiento del proceso administrativo de la empresa PROCENICSA dirigido a garantizar la producción y exportación del tabaco, este acercamiento implica la recolección de materiales empíricos e interpretativos mediante las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador (Denzin & Lincoln, 2012, págs. 47- 48).

8.2. Área de estudio

Línea #1: Gestión empresarial

Objetivo: Desarrollar investigaciones que analicen el desarrollo empresarial y aporte al crecimiento económico, administrativo y social del país.

Tema: Mejora Continua (Competitividad y Productividad)

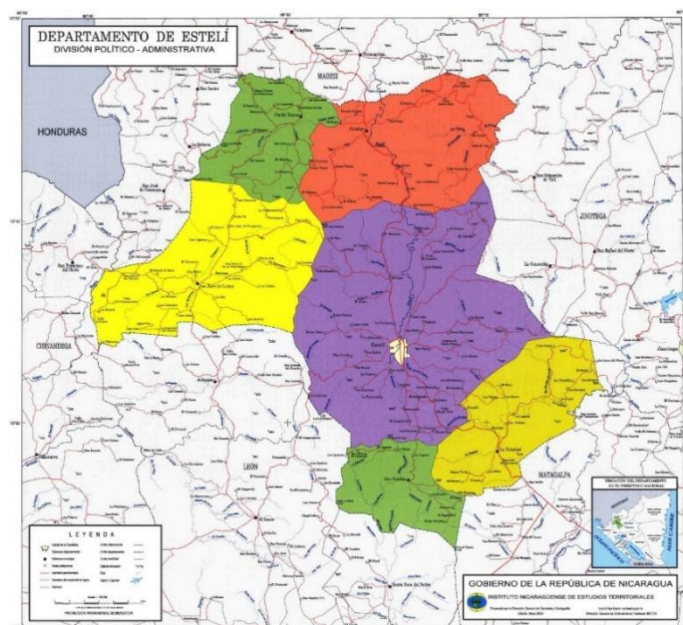
8.3. Área geográfica

8.3.1. Caracterización del municipio de Estelí

El municipio de Estelí se localiza a 148 kilómetros al norte de Managua, capital de Nicaragua. Limita al norte con Condega, al sur con La Trinidad, San Nicolás y El Sauce, al este con San Sebastián de Yalí y La Concordia; y al oeste con los municipios de Achuapa y San Juan de Limay. En los últimos 15 años, la cabecera del municipio de Estelí -después de Managua- es la ciudad que más ha crecido económicamente, y se manifiesta no solo en la actividad económica, sino también educativa y cultural (Instituto Nacional de Turismo, 2021).

La ciudad de Estelí posee las características adecuadas para potenciar el desarrollo del sector tabacalero. Este rubro integra la producción primaria y el proceso de transformación para obtener puros de excelente calidad. Desde esta perspectiva, el papel de la mano de obra es fundamental para garantizar la calidad del producto, las operaciones desde la inspección hasta el empaque final son ejecutadas por el personal (Olivas, 2010).

Ilustración 4 Mapa de Estelí



Fuente: (Instituto Nicaraguense de Estudios Territoriales, 2022)

El sector Tabacalera es de suma importancia en el desarrollo de la ciudad de Estelí y ejerce un impacto directo de la economía de la nación, dado que provee de empleados directos e indirectos (Olivas, Impacto Social y Economico de la Industria Tabacalera, 2010).

El 65 por ciento de la economía de Estelí depende de la producción del tabaco, casi 60 fábricas generan más de 30 mil empleos directos en dicha ciudad. Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministros de la región, se cuenta con numerosas fábricas procesadoras y exportadoras de tabaco que gozan de gran prestigio a nivel mundial, de ahí que se le conozca como la capital del tabaco (Olivas, Impacto Social y Economico de la Industria Tabacalera, 2010).

El tabaco es una actividad de mayor encadenamiento que va desde el cultivo, preindustrial y elaboración de puro, este último ubicado entre las 25 mejores marcas del mundo, de ahí que Estelí es conocido también como “La capital del tabaco” (Alcaldía de Estelí, 2012).

El comercio y otros servicios, así como la pequeña y mediana industria artesanal son igualmente importantes. La gran mayoría de las empresas en todos los sectores económicos son de tamaño micro, pequeño y mediano. La ganadería, granos básicos, cultivo de papa y café tienen amplia representación en este pedacito de Nicaragua (Alcaldía de Estelí, 2012).

8.4. Muestra de estudio cualitativa

El tipo de muestreo es no probabilístico, porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicará el muestreo intencional o por conveniencia porque se seleccionarán muestras representativas basadas en la facilidad de acceso, y la disponibilidad de las personas de participar en el estudio. Los sujetos son elegidos en base a los siguientes aspectos:

- Participación voluntaria en el estudio.
- Propietario o gerente de la empresa PROCENICSA
- Responsable del área productiva
- Responsable de exportación
- Colaboradores con un mínimo de 5 años de trabajar en PROCENICSA

8.5. Técnica de recolección de datos

En el enfoque cualitativo “las entrevistas semiestructuradas implican una reunión en la que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas; hará más preguntas abiertas, lo que permitirá una discusión con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas. Se utilizan mejor para permitir a los investigadores desarrollar una comprensión aguda del tema de interés necesario para desarrollar preguntas semiestructuradas relevantes y significativas” (Elizalde, 2022).

Para la presente investigación, se utilizó principalmente la entrevista como método de recolección de datos principales, así mismo, se utilizaron diversas literaturas para la recopilación de información de relevancia.

8.6. Etapas de la Investigación

Etapas 1. Investigación documental

Para trabajar el protocolo se revisó información teórica sobre el proceso administrativo, y trabajos de investigación relacionadas con el objeto de estudio. Se consultaron páginas web, libros, artículos y la base de datos de investigaciones de la UNAN, MANAGUA-FAREM, ESTELÍ.

Durante el trabajo de campo se realizó una segunda etapa de investigación documental directamente en la empresa PROCENICSA y se obtuvo información sobre: planificación, dirección, organización, controles, recursos humanos y proceso de exportación del tabaco.

Etapas 2. Diseño de instrumentos de recolección de datos

Se diseñaron 4 entrevistas semiestructuradas la primera dirigida al gerente, la segunda al responsable de producción, responsable de recursos humanos y responsable de exportación, las cuales contaron con preguntas que permiten conocer a profundidad la empresa y su organización (Ver anexo No.1. Anexo No.1. Guía de entrevistas).

Cada entrevista elaborada constó de una serie de preguntas de las cuales abarcan el funcionamiento estructural de la empresa, la contratación del personal capacitado para desempeñar a un puesto específico de acuerdo a sus funciones al igual que la base de contratación con los compradores externos, y otras series de procesos que regulan el funcionamiento de la empresa. Cada pregunta se relacionó directamente al sector que el trabajador desempeña en el que abarca específicamente el proceso administrativo y por supuesto el proceso de producción y exportación.

Etapa 3. Trabajo de Campo

Se aplicaron las entrevistas en el transcurso de dos semanas, asistiendo a la empresa los días martes, jueves y viernes, para posteriormente analizar los datos y darle salida a los problemas y deficiencias que la empresa posee. Donde se contó con la participación de los responsables de cada área que nos estarán orientando acerca del funcionamiento de la empresa, y el seguimiento que se les brinda para el cumplimiento de las tareas a desarrollar mediante una entrevista directa donde se estará realizando una serie de preguntas que nos permitirá obtener inmediatamente varias respuestas.

Etapa 4. Análisis y elaboración del informe final

Una vez recolectada la información de la empresa PROCENICSA de acuerdo a las entrevistas que se realizaron conforme a los resultados de la investigación, se sintetizó de la información de manera ordenada y comprensible en conclusión a los datos que originan el funcionamiento interno y externo de la empresa tomando en cuenta la aportación y los conocimientos previos del personal y cargos superiores. Posteriormente la información recopilada se comparó con el proceso administrativo en función al proceso de producción para la exportación.

9. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

9.1. Características de la Empresa PROCENICSA

PROCENICSA empezó inicialmente bajo el nombre de TABANICSA para luego cambiar su razón social a NICAPROSA en el año 2000, bajo el régimen de Zona Franca, con inversión de procedencia extranjera, para el logro de sus objetivos de producción.

La empresa se dedica a la fermentación y calificación, con 19 años de experiencia en este rubro, dedicándose a la exportación e importación de tabaco tales como: Habano, Sumatra, Camerun, Connecticut y Criollos. Iniciando sus operaciones desde el año 1999. Esta empresa surge a través del capital extranjero de Olivas tabaco Company cuya sede ubicada en Tampa Florida, EE.UU.

Por la amplia demanda de mercado se cultiva tabaco en diferentes zonas de Nicaragua: Jalapa, Pueblo Nuevo, Palacagüina, Condega e Isla de Ometepe. Esta empresa genera trabajo a más de 1,200 personas, las cuales el 30 % son madres solteras y trabajan para el buen funcionamiento de la empresa y por supuesto el buen trato a los trabajadores.

9.1.1. Misión, y visión

Misión

Es una empresa de carácter civil, acredita al régimen de zona franca, dentro del rubro de producción de tabaco desarrollan una actividad económica estable iniciando con el proceso de pre industria de tabaco en Ramas, lo que genera contratación de recursos humanos bajo la administración de un personal calificado.

Visión

PROCENICSA es una empresa que cumple las normas y exigencias de calidad, que cuenta con un ambiente de trabajo agradable con el propósito de satisfacer a los clientes y ofertar un producto de calidad libre de contaminación, por lo que cuidan el medio ambiente, velan por la seguridad y

cumplimiento de la ley; aspiran a ser el mejor pre industria de tabaco y asumir el compromiso con el país, comunidad y obreros.

9.1.2. Objetivos, valores e imagen corporativa

Objetivos

Esta empresa es altamente productiva por medio del procesamiento de la hoja de tabaco que cumple con las exigencias de los clientes y genera ofertas de trabajo para el beneficio al sector obrero de la población, principalmente para crecer económicamente del país, con utilidades y bienestar para todos, especialmente para satisfacer a los clientes con un proceso de tabaco excelente y de calidad tanto a nivel Nacional como Internacional.

Valores

Los valores fundamentales de la empresa en el entorno social y laboral son:

- Formalidad: Es una empresa que cumple a la hora de realizar las actividades
- Integridad: Actúan conforme a las éticas y sociales en las actividades laborales.
- Responsabilidad: Cumplen con los compromisos y obligaciones adquiridos.
- Compromiso: Actúan de forma transparente y responsable basados en una cultura de honestidad, rectitud y dignidad.
- Respeto: Reconocen los derechos y la dignidad de las personas.

Imagen corporativa

La empresa utiliza un logo que consiste en la imagen de una hoja de tabaco con un fondo de color celeste representativa del cielo, en la que sobresalen seis rayos de sol; estos elementos están rodeados de un ribete color rojo con los bordes dorados con la inscripción que se lee “Procesadora de Nicaragua S.A”.

Ilustración 5 Logo de PROCENICSA



*Fuente: Imagen proporcionada por la empresa.
PROCENICSA. 2022*

Es notable destacar que no se ha actualizado desde su elaboración en 2010 cuando adoptó su razón social actual “PROCENICSA” y la empresa carece de un área dedicada al diseño o la imagen empresarial.

9.1.3. Estructura Organizativa de PROCENICSA

Esta empresa ha estructurado su personal en diferentes áreas: Administrativas, Despalillo, Escogida y pilones, cada una de las cuales realiza actividades diferentes con propósito común, la venta del producto final, el tabaco empacado de 120 libras.

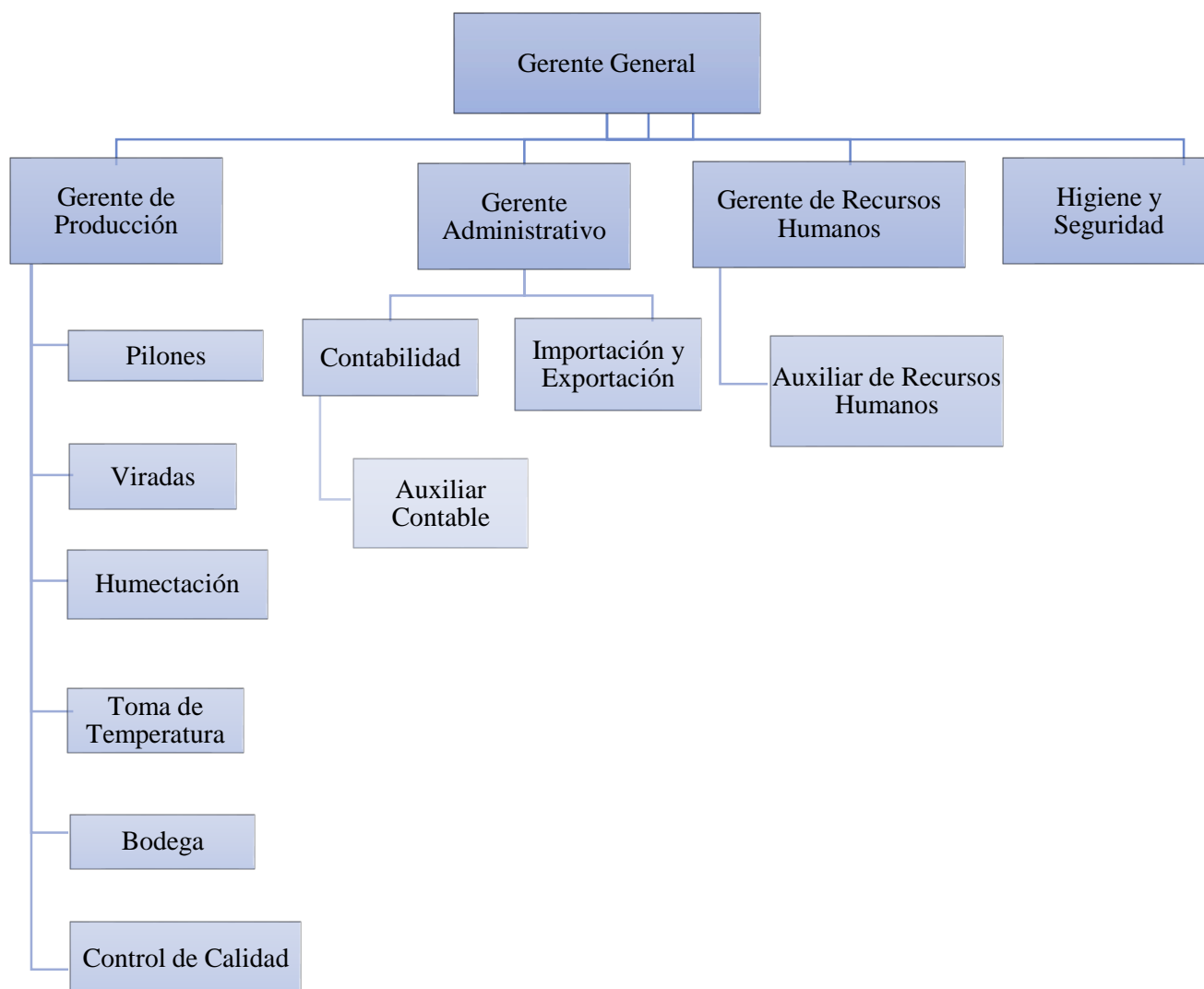
“La amplia experiencia en el procesamiento de Tabaco, ha llevado a la empresa a colocarse como líder en la región, pues posee un personal altamente calificado en la materia. Y beneficia a la ciudad con la generación de 690 empleos distribuidos de la siguiente manera” Sobalbarro (Gerente Administrador, 2022):

Tabla 1 Cantidad de empleados por áreas

Áreas	N° de empleados
Gerente General	1
Gerente Administrador	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Auxiliar de Recursos Humanos	1
Higiene y seguridad	1
Exportaciones e Importaciones	1
Gerente de producción	1
Virada	12
Despalillo	240
Escogida	240
Humectación	15
Toma de temperatura	10
Pilones	140
Bodega	10
Control de calidad	14

Fuente: Entrevista con gerente administrador. PROCENICSA, 2022

Ilustración 6 Organigrama de la empresa PROCENICSA



Fuente: Entrevista con gerente administrador. PROCENICSA, 2022

La empresa posee un sistema organizativo de ámbito amplio (2012, pág. 203), pero existe un desequilibrio en la distribución de los cargos por área, y, por ende, de la carga laboral; así mismo, esta estructura no es de conocimiento general para todos los empleados.

9.1.4. Funciones por Área

En cada sector de la producción se supervisa consecutivamente con el objetivo de encaminar hacia un resultado positivo que acredite el cumplimiento de las orientaciones dictadas a cada trabajador para un correcto funcionamiento organizacional según menciona Betanco (Responsable de Producción, 2022).

Área de recepción de materia prima:

Se supervisa mediante notificaciones el ingreso de la materia prima, se revisa el tipo de producto, cantidades en libras recibidas, la secuencia de las pacas según códigos, en caso contrario si las ventas se realizan en las fincas, por lo general las pacas no vienen en consecutivos y el proveedor notifica a la empresa los productos que no fueron vendidos desde el lote para ser entregados directamente al punto de venta.

Posteriormente se supervisa la asignación y la ejecución del espacio en el almacén que corresponde a cada paca dependiendo de la variedad del tabaco, la distribución debe ser equitativa.

Se monitorea las fechas en que se recibió las mercancías solicitado por el control de inventarios. Finalmente se supervisa la salida de materia prima para dar cumplimiento a la orden de producción y asegurar su ingreso en el proceso donde se garantiza los niveles requeridos en cantidad, calidad y el registro de materia prima por variación de inventario (devolución).

Área de Escogidas:

Se realiza haciendo un estudio mediante el uso de las planillas donde los trabajadores anotan la cantidad de libras escogidas al día, en caso de que un trabajador no logre llegar a la meta, se le brindara supervisión para obtener información acerca del porque no llega a la meta establecida, ya sea por falta de capacitación u otras razones, así mismo si las hojas al pasar de un área a otra no están bien escogidas estas se mandan de regreso al área anterior, lo que retrasa la escogida y las hojas producidas al día.

Área de humectación:

Se verifica el manejo continuo de las calderas y sus derivados equipos de engranaje, reductor de velocidad y motor eléctrico, a través de estos mecanismos se logra humectar con vapor caliente el tabaco, de modo que sea colocado correctamente las hojas en los cilindros y a medida que da vueltas el tabaco va tomando humedad para ser fermentado o procesado.

Área de secado:

Se supervisa frecuentemente la temperatura promedio, humedad relativa y el cambio de aire a través del tabaco y con eso asegurar al mismo tiempo que la ventilación aumenta el curado de la hoja.

Área de medida:

Se le inspecciona a cada trabajador la clasificación de la hoja de tabaco entorno al color, medida y el tamaño promedio de la hoja, tomando en cuenta el uso de los cinturones de seguridad puesto que cada uno de ellos carga una caja desde el contenedor hasta al área donde quedara ubicada la carga, por lo que se van rotando hasta descargar por completo el tabaco.

También se revisa en la lista las anotaciones de los porcentajes de la humedad, cuando se obtiene ese dato, se entrega la lista de embargo a las oficinas de producción para llevar un control de proceso. Después cada lote de tabaco se rotula con los datos correspondientes: fecha de recibido, semilla, corte, finca, pesa y rango de cajas.

Área de Despalillo:

La revisadora entrega tabaco de manera ordenada, envuelto en una bolsa de plástico negro a las despalilladoras para que el tabaco conserve humedad durante el tiempo que dilate el proceso del mismo quedando esta producción en espera para ser revisado y pesada al día siguiente.

Área de control de calidad:

Se evalúan de dos formas si la hoja de tabaco es rechazada por el cliente debido a que no se cumple con los estándares de calidad ya sea porque tiene mucha blandura o está seco, entonces se devuelve las pacas, se cosen y se colocan nuevamente en exhibición y se deja a elección de otro comprador

y si el cliente decide comprar el tabaco ya sea en viso pequeño, viso grande o ligero grande consideran que son productos rentables para la fabricación de sus puros en sus respectivas empresas.

Departamento de empaque y envío

Las actividades principales es la puesta de etiquetas, empaque de los moños (grupos de hojas terminados) en celofán o bandas de papel de empaque para su comercialización. En esta área hay personas que encargan de la selección final de las hojas que reúnen las condiciones necesarias para su comercialización y por último las hojas se colocan en caja.

9.1.5. Funciones por cargo

Gerente General: Es la persona que se encuentra encargada de la empresa para estar al tanto de lo que pasa y tomar decisiones que ayuden a la empresa a mejorar.

Actividades:

1. Desarrolla metas a corto y largo plazo.
2. Coordina de los recursos de la organización.
3. Motiva al personal.
4. Toma las decisiones generales de cada área

Representante Legal: El representante legal de la empresa es una persona que actúa en nombre de la empresa para realizar diversos trámites. Puede asumir compromisos y tomar decisiones que serán atribuidas a la empresa como persona jurídica.

Recepcionista: La recepcionista de esta empresa es la que se encarga de la administración y del apoyo en la empresa. Es con el primer contacto empresarial con el que un individuo se encuentra a la hora de llegar a la organización.

Actividades:

1. Responde, registra y devuelve las llamadas de teléfono, así como proporciona la información básica necesaria.
2. Mantiene el control de los procesos y accesos (monitorizándolo a través de pantallas, pidiendo autorizaciones, etc.).
3. Actualiza las citas en el calendario: así como mantener al día las reuniones y agendas necesarias.

Vicegerente: Es la persona que está en constante comunicación con el Gerente General los cuales se ponen de acuerdo para realizar en conjunto las actividades y es también la persona que sustituye al Gerente al momento que este no se encuentre en la empresa.

Actividades:

1. Brinda al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.
2. Entabla excelentes relaciones con las entidades a las cuales se les brinda el servicio y de igual forma de quienes lo reciben.

Técnicos de agricultura: Esta empresa cuenta con técnicos de agricultura debido a que es una empresa productora de puros y ella misma siembra su materia prima.

Actividades:

1. Son los encargados de tomar, preparar y procesar muestras agrícolas.
2. Responsables de la siembra, cultivan y conservan los productos agrícolas en general, efectúa la conservación de suelos.
3. Cumplen con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.

Guardas de seguridad: Son las personas que están al cuidado y resguardo de la propiedad de la empresa haciendo vigilancia para que no se presente alguna anomalía por alguna persona ajena a esta y avisarle al responsable de la empresa sobre algún incidente que se presente.

Actividades:

1. Ejercen la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
2. Efectúan controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
3. Evitan la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objetivo de su protección.

Pilones: Es un área donde las hojas de tabaco son agrupadas para ser fermentadas, también estas son sometidas a una temperatura, se viran cuando tienen una temperatura establecida.

Actividades:

1. Agrupar el tabaco en pilones de quintales donde se inicia el proceso de fermentación.
2. Todos los días se verifica la temperatura del pilón para mantener la temperatura óptima y uniforme.
3. El tabaco se vira para que no se dañe ya que llega a una temperatura que tiende a quemarse la hoja.

Revisadores: Son las personas encargadas de revisar la hoja una vez que está terminado.

Área de Contabilidad: El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad.

Esto para efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Actividades:

1. Procesan, codifican y contabilizan los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones
2. Realizan cálculos de planilla.
3. Elaboran los comprobantes de diario mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.

Cada empleado está consciente de las funciones que debe desempeñar, pero refieren dificultades al momento de comunicarse con otras áreas. Los empleados nuevos no siempre reciben la cantidad de información necesaria con respecto al cargo que van a desempeñar, hay una deficiencia de motivación entre los roles.

9.2. Funcionamiento organizativo de los procesos productivos y de comercialización

La logística efectuada dentro de la empresa, para el cumplimiento de su objetivo final, se estructura de la siguiente manera. Primero se obtiene la materia prima de la siembra del tabaco, esta actividad tiene a su vez sub actividades entre ellas están: semillero, mecanización de la tierra, bajado y moñado del tabaco; y obtención del tabaco en rama.

Además de la siembra y recolección de la cosecha, obtiene materia prima de la compra del tabaco en rama a empresas establecidas y productores independientes.

Una vez obtenida la materia prima se prosigue al almacenamiento del tabaco para curarlo en sus respectivas casas de curado, se mantiene allí durante un periodo en el cual el tabaco adquiere su color café, luego se traslada al área de pilones en donde durante otro periodo se moja y se mide constantemente su temperatura, hasta que está el punto óptimo para su procesamiento.

La materia prima se traslada para el área de secado, consiste en la exposición de la materia a temperatura alta en hornos, posteriormente se lleva al área de escogida aquí la función es

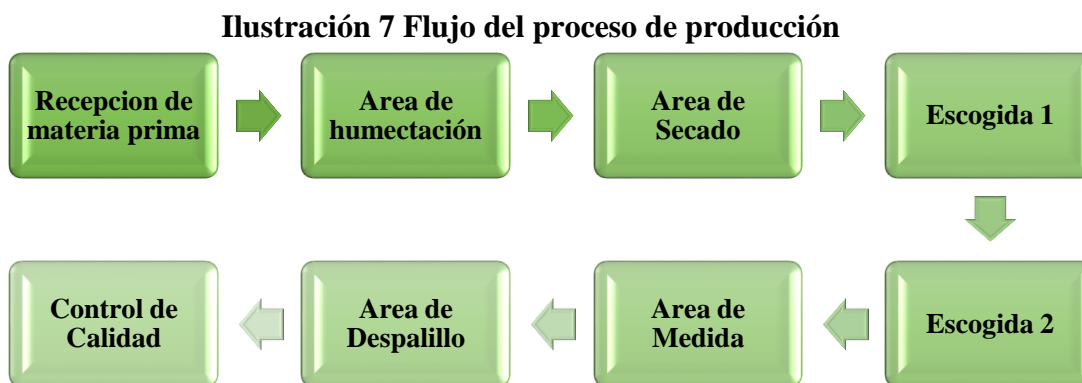
seleccionar el tabaco por clase, por color, tamaño, para moñarlo y empacarlo y luego venderlo satisfaciendo las necesidades expresadas por cada cliente, los cuales escogen de acuerdo a los requerimientos la categoría.

De la siembra y la compra de tabaco, se destina una parte para despalillarlo, que consiste en remover la mitad de la vena, de la hoja y clasificarlo en clases y tamaños, entre las cuales se mencionan seco, viso y ligero, con sus respectivos tamaños grande mediano y pequeño, los precios varían de acuerdo a la clasificación y tamaño.

El producto final es el tabaco despalillado y escogido, empacado en pacas de 120 libras, y destinado para la exportación.

9.2.1. Funciones del área productiva

La empresa cuenta con diferentes áreas:



Fuente: entrevistas al personal de PROCENICSA. 2022.

Paso 1. Recepción de materia prima: Existe un área específica en donde se almacena. El tabaco en pacas para su debido proceso.

Paso 2. Área de Humectación: Se coloca la hoja de tabaco en las calderas para que se vaporicen a una temperatura exacta.

Paso 3: Área de secado: Se cuelgan las capas para la extracción de la humedad sobrante.

Paso 4: Escogida 1: El tabaco se clasifica por sus tonos o colores, y se mide longitud de la hoja.

Paso 5: Escogida 2: Se repite el proceso de selección de tabaco.

Paso 6: Área de medida: Se toma en cuenta el tamaño promedio de la hoja.

Paso 7: Área de Despalillo: Es donde se lleva la capa para la sustracción de la vena.

Paso 8: Control de calidad (Rechazo y aprovechamiento): en esta área se evalúa si el tabaco cumple con los estándares de calidad exigidos por el cliente.

Paso 9: Área de productos terminados: Se empaca el tabaco proveniente de las áreas anteriores y se traslada al área de almacenamiento

Parte de las funciones de producción son los criterios de evaluación y seguimiento siendo el principal factor que es la hoja de tabaco, mediante la planificación de todos los aspectos de fabricación y producción y posterior el control de las operaciones se toman iniciativas de mejora continua.

9.2.2. Equipos del área de producción

Los equipos facilitan el aumento de la producción conforme se monitorean son implementadas con parámetros estandarizados para asegurar la calidad de la hoja al ser procesado en cada una de estas maquinarias.

La empresa pre industria cuenta con la disponibilidad de los equipos electrónicos de alta gama para el funcionamiento continuo del proceso de tabaco fortaleciendo las gestiones del personal, el plan de mantenimiento y el análisis de las instalaciones.

Cada equipo se encuentra instalado en los salones internos y áreas exteriores que cumplen con las siguientes funciones:

- El Texacooler humedecen al pasar el aire hace refrescar el ambiente donde a través de una bomba circula el agua en las paredes.
- Las Bombas de Mojadero Se utilizan para mojar el tabaco.
- Los Calentadores Reznor aumentan temperatura en las áreas de Moyle, hornos y pilones.
- La Bomba Sumergible Inteligente se utiliza en los servicios higiénicos y consumo humano.

- El Transportador Electrónico ayuda a subir o bajar productos en el edificio de dos plantas.
- Las calderas de vapor se usan para producir vapor que entran a los cuartos de la caldera hermético y darle blandura o humedad al tabaco para ser Fermentado o procesado.
- Los extractores Axiales son utilizados para sacar el amoniaco y entre el aire fresco en el área de las bodegas y áreas de trabajo.
- Los extractores industriales ayudan a sacar el calor y el amoniaco de los salones para refrescar el ambiente.
- Los Deshumificadores se instalan en los hornos de secado de tabaco donde ellos expulsan aire caliente y absorben aire húmedo.
- El Humidificador Banson ayuda a climatizar o humidificar el ambiente.
- La prensa Hidráulica se usa para la elaboración de pacas protegidas e instaladas con su arrancador térmico. La prensa está ubicada en el área de empaque específicamente en el horno.
- Los Generadores Eléctricos están ubicados e instalado para alimentar áreas específicas de trabajo dentro de la empresa.
- Los Dispensadores de agua son de uso para el personal de toda la empresa.
- El Filtro Ultra Violeta ayuda a eliminar bacterias y para dispensadores de agua.
- El Reznor Heater cuya función es calentar con electricidad y gas para el cuarto de curación.

Los sistemas de purificación de agua, climatización y de movimiento son factores importantes en el proceso de producción porque ayudan a eliminar toda clase de bacteria y partes de dureza a la hoja de tabaco, también manipula y selecciona la hoja de tabaco en las diferentes áreas, a partir del área de escogida inicia su operación para mantener con humedad la hoja de tabaco es mediante la salida del agua purificada con su sistema de instalación y su tubería de alta presión.

Por otro lado, contiene equipos electrónicos que hacen girar los tambores donde se ensarta el tabaco. Estos equipos giran tres vueltas por minuto por lo que el motor esta reducido que es lo que se necesita para que el tabaco no se lastime en el proceso del movimiento de los tambores.

El vapor entra directamente en el tabaco para darle blandura, manipular su encendida, procesar el trabajo y evitar cualquier riesgo laboral. En el cuarto de curación es un proceso donde se almacenan

alrededor de 500 cajas que contiene capas Habano y en el periodo de 30 días se empaca y se entrega en el punto de venta.

9.2.3. Políticas de dirección para la comercialización nacional e internacional

La responsable del área de producción explica las políticas que establece la empresa para darle seguimiento a la entrega de materias primas a las diferentes zonas francas:

“De acuerdo a las políticas de la empresa para la comercialización nacional, los clientes envían sus pedidos directamente por correo electrónico, nombre del cliente, el tipo de tabaco y la cantidad de quintales para la importación en el país, de acuerdo a sus necesidades, requieren de una cifra exacta con la que van a recurrir al año, por consiguiente, la distribución por pedido se realiza uniformemente de modo que sea equitativo la ejecución de los pedidos por cada zona franca y en dependencia de la disponibilidad de materia prima que ofrece la empresa” (Betanco, Responsable de Producción, 2022)

A continuación, un modelo con los requerimientos enviado por el cliente a PROCENICSA con lo que va a necesitar en el año:

Ilustración 8 Modelo del requerimiento de la zona franca de A.J. Fernández

Reciba cordiales saludos de nuestra parte.

El motivo de la presente es hacer llegar formalmente nuestra intención de compra de tabaco correspondiente al año 2022 según el siguiente detalle:

TIPO DE TABACO	Quintales
Capa Habano Ecuador Oscuro Corte 9 y 8	200
Capa Habano Ecuador Corte 7 y 6	70
Tripa Estelí	350
Tripa Condega - Pueblo Nvo. <u>Palacagüina</u>	300
Total	920

El requerimiento de entrega de dicho tabaco se entiende de forma parcial de acuerdo con nuestras necesidades y según la disponibilidad que ustedes tengan a lo largo del año. Nuestra propuesta es hacer entre 4 y 5 retiros de capa al año y retiros mensuales de tripa a lo largo del 2022 según disponibilidad.

Estaremos muy agradecidos si nos confirma el recibo de este requerimiento y aprovechamos para reiterarle nuestro agradecimiento por su continuo apoyo en el abastecimiento de materia prima.

Afectuosamente

Handwritten note: 350 + 300 = 650 = 65,000

Fuente: proporcionado por la empresa PROCENICSA. 2022

La responsable del área de exportación manifiesta como parte de las normativas el cumplimiento de las políticas externas la cual explica de la forma siguiente. (Castillo, 2022):

“La política de comercialización internacional influye en los precios externos recibidos por las exportaciones, se requiere el cumplimiento de los estándares implementados a través de las agencias aduaneras principalmente las cuotas establecidas en el centro de trámite de exportación y códigos arancelarios.

La empresa declara en aduana el anticipo del 1% del valor de exportación ante la DGI, que forma parte de las normativas para la comercialización de materia prima a los países extranjeros, así como el pago del 2% de impuestos por efectos de servicios profesionales en aduana señalado en la ley de códigos y alícuotas de retenciones en la fuente”.

9.2.4. Planificación Administrativa para la producción y comercialización

9.2.4.1. Planes operativos de producción

La empresa tabacalera PROCENICSA, ubicada en la ciudad de Estelí se dedica a la producción y comercialización de diversos tipos de hoja que se pueden diferenciar desde su tamaño hasta su color, esta empresa cuenta con tres diferentes áreas las cuales son: área de pre-industria, área de producción y área de empaque.

Para la obtención de información sobre el proceso del tabaco se realizó entrevista en el área de producción, donde se explicaba lo siguiente:

“El proceso que se hace en el tabaco en Nicaragua, desde la recepción hasta el despallido; vienen apiladas y en caja de 100 libras, se recibe un 18% de humedad, esto con el propósito que las calderas no vayan a calentar mucho y así este no tenga mucho mojo y se pueda llevar al proceso de empilar, Betanco (Responsable de Producción, 2022)

PROCENICSA, antes de realizar su producción tiene en cuenta aspectos importantes tales como: disponibilidad de la materia prima, niveles de inventario, situaciones económicas, fuerza laboral y ambiente laboral, comportamiento de la competencia, demanda y oferta del mercado, siendo estos aspectos estudiados y analizados estratégicamente para tener una buena producción y por ende una alta productividad que permita lograr estabilidad en el mercado y ofrecer un producto que satisfaga las exigencias de los clientes.

El proceso productivo de PROCENICSA comprende de diferentes actividades para la preparación de la hoja donde se encuentra la adquisición de materia prima, recepción de materia prima, área de mojado, área de secado, despallido, control de calidad, almacenamiento en cuarto frío.

9.2.4.2. Cumplimiento de metas de producción

La empresa PROCENICSA para la planeación y cumplimiento de metas de la producción, primero determina los niveles necesarios de producción, inventarios y mano de obra para satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente.

Dado que las condiciones que afectan la producción no son estables en el tiempo, la producción debe planificarse en base a las cantidades promedios de la demanda exterior con el fin de obtener una utilización eficiente de los recursos.

El jefe de área de producción hace un previo análisis del proceso productivo para proveer posibles complicaciones con respecto a la materia prima, sobre todo teniendo en cuenta la calidad de la hoja o la existencia de la misma, ya que al momento de utilizarla no esté en existencia y se deba negociar con el cliente sobre el tiempo de cumplimiento de la orden.

“Se pasa la información al área de recursos humanos para darles información sobre las funciones y horarios de cada una de las actividades a realizarse, asimismo reportes para llamado de atención o despidos, también informes de las necesidades para contratación de personal y la cantidad que se requiere y así ver sus experiencias o si necesitan de capacitación” Fuente (Gerente Administrativo, 2022)

La producción diaria planeada es de 20,000 a 30,000 hojas máximo, garantizando la calidad de la hoja (que hace referencia al área foliar y su relación entre largo y ancho), estos valores son de cada clasificación que hacen, tomando en cuenta la temporada de cada hoja, estos valores suelen ser standard para evitar pérdida en el proceso.

Tabla 2 Metas de producción según demanda mensual

Variedad	kilogramos	Mercado destino
Tripa Estelí	35000	Fábrica A.J Fernández
Tripa Condega	30000	Fábrica A.J Fernández
Capa Habanero Ecuador	27000	Fábrica A.J Fernández
Mixto	95000	Almacenamiento

Fuente: información proporcionada durante la entrevista. PROCENICSA, 2022.

La cantidad de hojas aprovechables por plantas varían según la especie, pero se mantiene en un rango de entre 15-18 hojas por planta, cuyos tamaños varían hasta los 28cm de ancho por 59 de longitud en el caso de las hojas de mayor tamaño.

9.3. Sistema de controles productivos y para la exportación

9.3.1. Control administrativo

Cuando se reciben los pedidos se hacen por lo general a través de las recepcionistas, quienes almacenan esta información en los escritorios haciendo uso de carpetas, ampos y fólderes, en esta área existe déficit en la aplicación de tecnologías para el control de la papelería.

Por otro lado, para el control de la asistencia de los trabajadores y los registros de ventas y compras, la mayor parte de esta se lleva en registros escritos y papelería almacenada en dentro de archivadoras deterioradas y sobre ellas, lo cual los pone en peligro de daños medioambientales, incendios, pérdidas por falta de orden.

9.3.2. Control de calidad

La responsable del área de producción Betanco (2022) comparte de qué manera se lleva a cabo el control de calidad desde la recepción de materia prima hasta el área de productos terminados. Afirma que el control de calidad inicia a partir de la recepción de materia prima donde envían notificaciones desde Ecuador los códigos de embargo, luego reciben la cantidad de libras de tabacos por lotes, 11200 libras de habano en finca meca, 4640 de habano finca lidia, entre otros. Cada finca tiene su manera de identificar los lotes, independientemente sea de la misma finca, el tabaco varía dependiendo de las fincas y la cantidad que decidan enviar si viene de Nicaragua en habano de Broad Leaf, Sumatra y Connecticut.

Cada caja se identifica con un número y por lo general no vienen en consecutivos, producto de la venta desde el lote por lo que envían las hojas que no fueron vendidos.

Para establecer los pilones se hacen juntando cortes de tabaco, la cantidad exacta para armar los pilones son de 2,500, si son cortes de tabacos altos 2,600, si son cortes bajos 2,300 y si los pilones son pequeños el mínimo es de 1800.

Una vez que el cliente selecciona la hoja (ellos escogen el tabaco si lo desean oscuro, grueso, claro o de textura fina) se les empaca sus pilones en ciertas cantidades de cajas normalmente son de 40-50 libras de tabaco. (Betanco, 2022)

Las capas de Ecuador vienen en Sumatra, Habano y Connecticut empacados en cajas de cartón generalmente de 80 a 90 libras, el cliente puede llevarse el tabaco sin escoger o bien escogido. La selección de clase se hace por limpieza, por textura (seco, viso, ligero) y por tamaño, por lo que la empresa cumple con las exigencias de cada uno de los clientes y reciben la cantidad de tabacos en el año, de esa manera se levanta los pedidos uniformemente conforme a la disponibilidad de materia prima que la empresa oferta no de acuerdo a los requerimientos del cliente.

En el área del Connecticut las mujeres reciben el tabaco engavillado y los clasifican en limpieza, textura, tamaño, color y olor. Al pesar su tabaco se encargan de anotar las libras y conforme a eso ellas ganan en su catorcena, por persona son 35 libras al día, y si son 100 trabajadores se calcula las libras por la cantidad de trabajadores. En ese salón se estima entre 2000 y 2500 libras entonces ese tabaco se humecta.

En el área de secado, después de que el tabaco viene del despallido se cuadran las cajas de 135, unas 9 pacas alcanzan 9 cajones, al secarlo se sacan en los cajones, para trasladar a la prensa, se cosen y hacen la paca, y este es el producto terminado listo para la venta. Este producto secado y después empacado, se entregan en el área de ventas, específicamente en una bodega para que los compradores puedan verlo y seleccionar el tabaco a su preferencia.

9.3.3. Comercialización nacional e internacional

La Empresa al comercializar la hoja del tabaco lo hace de manera directa, ya que se envían a las demás tabacaleras dentro de la ciudad y además de eso se envían al exterior para ser exportadas hacia la sede en Estados Unidos en Miami, respecto a la realización de los trámites aduaneros, estos necesitan hacerse dentro del país productor o de origen de la hoja de tabaco.

Así mismo la empresa antes de realizar cualquier exportación toma en cuenta las necesidades de los clientes para producir su hoja de tabaco, el responsable de producción transfiere la orden y se encarga de supervisar la producción, a continuación, pasa por el área de control de calidad donde se le asegura al cliente que su producto cumple con todas las necesidades y requisitos previamente acordados.

De igual forma la empresa se asegura de seguir la normativa de aduana y de esta manera conseguir que su producto este en las óptimas condiciones para exportar y facilitar el acceso a los permisos y trámites aduaneros.

Se realiza la solicitud al IPSA, donde se les deposita un pago de quince dólares, en esta se especifica, nombre de la empresa, fecha, departamento, destino, origen del producto, tipo de producto y cantidad a exportar, luego de esto el inspector realiza la visita a la empresa para verificar que el producto coincida con lo anteriormente solicitado, permitiendo a la empresa emitir la pre certificación del producto (Castillo, 2022).

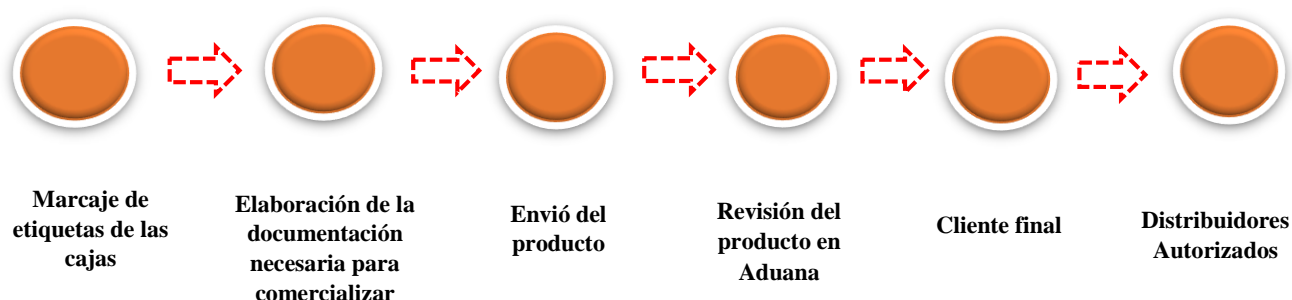
Seguidamente, CETREX de acuerdo a una tabla emitida por el monto de la factura se emite un certificado de origen de la carga a exportar y un certificado fitosanitario, este debe estar firmado y sellado por el personal autorizado de CETREX, así mismo el certificado de origen deberá ser sellado por la empresa y por CETREX (Castillo, 2022).

Finalmente la empresa elabora los documentos necesarios para el transporte del producto como lo es la carta de porte de documento, en esta se incluyen datos del

conductor y del transporte, datos del exportador e importador, cantidad en kilos (Castillo, 2022).

Como se abordaba anteriormente la Tabacalera PROCENICSA S.A, se dedica a abastecer las demás tabacaleras y a comercializar sus productos fuera del país, posicionándose en el mercado por su calidad y compromiso con el medio ambiente. La empresa comercializa de la siguiente manera mediante la representación de un flujograma.

Ilustración 9 Proceso de comercialización de la hoja de tabaco



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Se producen aproximadamente 750,000 hojas mensuales de diferentes clasificaciones que son específicamente para distribuir de manera local y comercializarlas hacia el mercado extranjero. Los principales clientes de la empresa se encuentran a nivel internacional, siendo su principal mercado es Estados Unidos y el resto es dirigido a los siguientes mercados:

a) Mercado Nacional

Scandinavian Tobacco Group Estelí, S.A

En conjunto, las fábricas emplean a unas 950 personas y producen anualmente alrededor de 17 millones de cigarrillos Premium de tripa larga, torcidos a mano, que se venden bajo la marca CAO (Scandinavian Tobacco Group, 2021).

Actualmente, Scandinavian Tobacco Group tiene empresas productoras en Dinamarca, Bélgica, Holanda, República Dominicana, Indonesia, Honduras y Nicaragua. El Grupo también cuenta con empresas comerciales en un gran número de países.

PROCENICSA le distribuye materia prima según demanda, debido a que son contratos privados se refirieron a la distribución con un aproximado de entre 60000 a 70000 kilogramos.

TABOLISA

La Empresa Tabacalera Oliva de Estelí, SA-TABOLISA, dedicada a la elaboración de cigarros puros para exportación, exportan a Estados Unidos y Europa y han obtenido reconocimiento internacional al mantenerse en lo más alto del ranking de los mejores cigarros del mundo.

La Comisión Nacional de Zonas Francas participó en esta celebración muy complacida por la confianza demostrada por inversionistas nacionales y extranjeros para seguir invirtiendo en Nicaragua y en la generación de mayores fuentes de empleo (Comisión Nacional de Zonas Francas, 2021).

Drew State Tobacco Company, S.A

Inaugurado en julio de 2007, es la fábrica de cigarros más grande de Nicaragua y una de las cinco fábricas de cigarros Premium más grandes del mundo. Se realizan 94,000 puros hechos a mano al día (Dreaw & Samel, 2022).

J.C Newman Cigar (PENSA)

Hoy en día, 840 empleados hacen a mano 100.000 puros cada día, se considera la segunda fábrica de tabaco más grande de Nicaragua (J.C. Newman Cigar Company, 2020).

Tabacalera PERDOMO, S.A

La tabacalera PERDOMO, se encarga de la manufactura de los puros y del envío a su principal distribuidor a Miami, Estados Unidos. La empresa produce aproximadamente de 28,000 a 35,000 puros máximos diario, para un total de 735,000 puros mensuales de diferentes vitolas y marcas que son para comercializarlos al mercado extranjero (Rodriguez, Pineda, & Bermudez, 2018).

A.J. Fernández Cigars

Empresa con sede en Miami, Florida (AJF Cigars , 2022). Solicita a PROCENICSA la cantidad de 920000 kilogramos cuya entrega se hace anual según necesidades, por lo que se realizan retiros entre cuatro y cinco veces al año.

Papito Cigars

A partir de 1998, de producir poco menos de 500 cigarros al año, a más de 500,000 actualmente, su calidad de artesanía y profesionalismo ha posicionado perfectamente a Havana Castle Cigars (Tobacco Roots , 2022).

b) Zonas comerciales Internacionales**Gran Habano Honduras S. de RL de C.V**

Fabrica con sede en Danlí, Honduras, donde en 1998 se estableció y se convirtió en el lugar de nacimiento del estilo Gran Habano. Utilizan 3 mezclas distintas de capas de tabaco: el Connecticut #1; el Habano #3, y el Corojo #5.

La Flor de Copan S.A

Flor de Copan es el heredero de la centenaria tradición tabaquera hondureña. Los tabacos que componen la mezcla se cultivan en Honduras en las regiones de Copán, El Paraíso y Santa Bárbara. (Flor de Copan, 2022).

Fuente Cigars

Opera en la Republica dominicana, recibe cargamentos anuales de exportación (Garcia, 2011).

El titán de Bronce

Cada cigarro se hace en el estilo tradicional cubano de entubado y luego se remata con una capa triple. Fabrican en pequeñas cantidades para garantizar la calidad y la consistencia. Están ubicados en la "Calle Ocho" (SW 8th street) en el corazón de Little Havana. (El Titan de Bronce, 2022).

9.3.4. Sistemas de control de gastos de exportación e inventario

La responsable del área de exportación se encarga a través del sistema del control de gastos derivados en aduana, donde especifica los gastos de exportación como se muestra a continuación:

“Actualmente el sistema que centraliza la gestión de permisos y certificados de exportación es través del centro de trámite de exportación (CETREX) con el objetivo de facilitar al sector exportador el uso del sistema en la gestión de los trámites de documentos de exportación y los gastos de exportación precios en aduana equivalente a la cantidad de contenedores” Castillo (2022)

Tabla 3 Gastos de exportación para trámites en CETREX

Cantidad	Concepto	Monto (US)
1	Certificado Fitosanitario y Sanitario de exportación	13.00
1	Costo adicional por inspección por contenedor	10.00
1	Costo adicional por inspección Fitosanitario por cada Km recorrido de acuerdo a tabla de MTI	17.92
1	Trámite DUCA en CETREX	20.49
TOTAL		61.41

Fuente: (Castillo, 2022)

Tabla 4 Gastos de exportación para trámites en Aduana

Cantidad	Concepto	Monto (US)
1	Manejo de Agencia Aduanera	68.58
1	Constancia de tratamiento cuarentenario	111.00
1	Trámite en Aduana	13.66
1	Muellaje carga de exportación transportada en contenedores	10.00
1	Cargo por seguridad de la terminal por contenedor lleno	2.00
1	Servicio por seguridad Aduanera	70.00
1	Servicio por transmisión Electrónica	5.00
1	Marchamo de exportación	10.00
1	Colocación Marchamo	5.00
1	Formato y copia	6.83
1	Mensajería	4.37
1	Formato digitación DUCA	15.00
1	Servicio por seguridad Portuaria	2.44
1	Muellaje	11.26
1	Escáner y Trasmisión	73.48
Totales		408.62

Fuente: (Castillo, 2022)

La responsable del área de exportación explica los costos establecidos de acuerdo a las tarifas y lo que se debe ejecutar para la entrega inmediata de documentos a gestores aduaneros:

“La empresa exportadora se encarga a través de la plataforma de centro de trámite de exportación (CETREX) en línea o directo al banco con BANCENTRO el pago de la factura de exportación de acuerdo al valor de la mercancía puesta en el puerto de embarque incluyendo el costo de empaquetado, etiquetado, gastos de aduana, etc. (FOB) y a la tarifa autorizada por la Comisión Nacional de Promoción de las Exportaciones (CNPE) a partir del dieciséis de enero del año 2017” Castillo (2022)

En aduana cobran de acuerdo al valor FOB de la factura de exportación según la tarifa establecida:

Tabla 5 Tarifas actualizadas por CNPE.

Rango de exportación Valor FOB (U\$)	Tarifas 2017 Córdobas (C\$)
Muestras hasta \$ 500	150.0
0.01 a 2,000.00	75.0
2,000.01 a 5,000.00	150.0
5,000.01 a 7,500.00	225.0
7,500.01 a 10,000.00	300.0
10,000.01 a 12,500.00	375.0
12,500.01 a 15,000.00	450.0
15,000.01 a 17,500.00	525.0
17,500.01 a 20,000.00	600.0
20,001.00 a 30,000.00	675.0
30,001.00 a 40,000.00	750.0
40,001.00 a 50,000.00	825.0
50,001.00 a 70,000.00	900.0
70,001.00 a 90,000.00	975.0
90,001.00 a 110,000.00	1050.0
110,001.00 a 130,000.00	1125.0
130,001.00 a 150,000.00	1200.0
150,001.00 a más	1275.0

Fuente: (Castillo, 2022)

Las ejecuciones de los trámites requeridos para la emisión de calidad Fitosanitario de los productos a exportar y los requisitos necesarios para la entrega de documentos de la agencia aduanera emitido por la empresa Pre industria cuando finaliza el proceso de exportación son de acuerdo a los siguientes documentos:

Tabla 6 Requisitos emitido en las instituciones.

Institución	Nombre Documento requisitos emitidos
CETREX	Certificado de origen – OIC
	Certificado de fumigación emitido por OIRSA (si el país consignatario lo requiere).
	Constancia de Certificación Fitosanitaria emitido por el Instituto de Protección de Sanidad Agropecuaria (IPSA).
	Fotocopia de factura de exportación
	Minuta de pago/Transferencia electrónica CETREX (Según tarifa vigente)
	Formato declaración DUCA
IPSA	Certificado Fitosanitario
	Permiso y Certificado Sanitario de Exportación de productos.
	Certificado Sanitario de Exportación
PROCENICSA	Facturas y remisiones de salidas
	Certificados (Fitosanitario, Orden de Tratamiento)
	Certificados de OIRSA (Si el país consignatario lo requiere)
	Certificado de Origen (Si el tabaco proviene de Nicaragua)
	El BL (Documento de comercio Internacional para transporte de mercancías).

Fuente: (Castillo, 2022)

9.4. Recursos Humanos para la producción y exportación

9.4.1. Contratación del personal

La contratación del personal se hace en base a las necesidades mayores de la empresa, las cuales consisten en la mano de obra para los distintos procesos de producción (desde el área agrícola, hasta el despalille, los hornos y la manufactura).

La demanda de personal en el área de producción tiene gran cantidad de plazas abiertas para estos cargos y pocas plazas para cargos administrativos, lo cual aumenta la carga laboral para un

personal reducido, dificulta la delegación de tareas al no haber suficiente personal capacitado y prolonga la espera ante los proyectos importantes cuando una persona del grupo administrativo no asiste.

9.4.2. Capacitación al personal, salarios, promociones y beneficios.

Cuando se ha finalizado el proceso desde el reclutamiento hasta la contratación del personal, el siguiente aspecto fundamental lo protagoniza la capacitación y motivación del personal, una vez que ya se han asignado directamente los puestos de trabajo.

En el área de producción, cada colaborador tiene su puesto de trabajo asignado como lo hace el que escoge, la despalilladora y los supervisores (recurso humano complementario para la producción) que en conjunto juegan un papel muy importante durante el proceso de producción.

Dentro de la empresa no existen políticas de capacitación y motivación constante para el personal establecidas y es muy difícil la promoción a cargos superiores. Sin embargo, la empresa propone un periodo de entrenamiento para los nuevos contratos de dos semanas donde otros trabajadores cumplen el rol de enseñarles qué es lo que se espera de ellos en los determinados cargos.

Por lo cual la empresa ha optado por brindarles bonificaciones y regalías en días festivos como lo es el día del trabajador, el día de la madre, el día del padre y la canasta navideña.

“Como empresa no tenemos la política establecida para realizarles actividades a los trabajadores, pero sabemos lo importante que es mantener al personal motivado debido a que las jornadas laborales suelen extenderse dependiendo los pedidos que se tengan para esa semana y si el personal está cansado no podemos lograr un buen rendimiento es por esto que nosotros optamos por hacer distintas actividades para que ellos sigan trabajando con el mismo entusiasmo” Hernández (Responsable de Recursos Humanos, 2022)

9.5. Propuesta de estrategia para mejorar el proceso administrativo

Para proponer estrategias de mejora es indispensable realizar un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando toda la información antes detallada sobre el área de producción para la exportación de la empresa PROCENICSA.

9.5.1. Análisis FODA

<p>Análisis A nivel interno</p> <p style="text-align: right;">Análisis a nivel externo</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición inmediata de materia prima a diferentes empresas tabacaleras. • Maquinaria y equipo a disposición para las actividades. • Oferta productos de alta calidad y de prestigio para los clientes. • Monitoreo adecuado de los procesos de tabaco. • Dispone de un ambiente de trabajo agradable. • Aumenta capacidad de respuesta a pedidos. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal capacitado para la correcta delegación de labores. • Deficiencias en la supervisión del personal. • Distribuciones no equitativas de las tareas laborales. • Riesgo potencial de documentos por pérdidas o posibles daños causado por plagas e incendios. • Responsabilidades limitadas que exceden su capacidad de resolución y el retraso de procesos.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona estabilidad económica al incrementar las fuentes de empleos. • Anticipa las necesidades de los clientes con un proceso de tabaco excelente y de alta calidad tanto a nivel Nacional como Internacional. • Genera amplia demanda en el mercado. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua del proceso productivo y de comercialización de la hoja de tabaco. • Incursionar en otros mercados implementando un departamento de marketing y atención al cliente. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso administrativo • Mejorar la organización de la empresa
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispone de un material publicitario limitado para los clientes extranjeros. • El mercado meta no se expande localmente. • No posee habilidades tecnológicas. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservar la calidad y prestigio del producto (hoja de tabaco) • Crear sitio web y correos corporativos para mostrar un perfil más profesional en el mercado. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la motivación e incentivos para los trabajadores de la empresa • Fortalecer el proceso de contratación e inducción del recurso humano. • Mejorar el departamento de recursos humanos e higiene y seguridad.

9.5.2. Propuesta de estrategias para el proceso administrativo enfocados en la producción para la comercialización.

Estrategia 1. Mejora continua del proceso productivo

Objetivo: Garantizar la correcta gestión de la producción y comercialización de la hoja del tabaco para permitir el crecimiento del mercado y mantener la posición actual.

Actividades:

1. Realiza supervisiones en el proceso productivo de manera constante.
2. Capacitación al personal para garantizar el éxito en sus tareas asignadas.
3. Aseguramiento de la calidad y cantidad del producto
4. Elaborar un manual de funciones

Estrategia 2. Ampliar el mercado

Objetivo: Fortalecer el posicionamiento nacional e internacional de PROCENICSA mediante la implementación de una estrategia de comercialización que les permita la ampliación de su cartera de clientes.

Actividades:

1. Creación del departamento de marketing y atención al cliente
2. Diseño de una estrategia de marketing destinada al mercado nacional e internacional
3. Diseño de los diferentes spots publicitarios para campaña de publicidad
4. Establecer una línea de comunicación directa entre la empresa y el cliente

Estrategia 3. Mejorar la organización de la empresa

Objetivo: Determinar las responsabilidades o tareas de cada colaborador dentro de la empresa para facilitar la delegación de las mismas y evitar la sobrecarga de trabajo.

Actividades:

1. Creación y presentación de un organigrama formal y actualizado para la empresa.
2. Fijar la línea de mando entre cada colaborador
3. Mejora del rendimiento y eficiencia de los colaboradores
4. Definición correcta de las actividades específicas y técnicas.
5. Orientar a cada individuo el cumplimiento de tareas asignadas.
6. Organización adecuada de cada departamento y definido por cada área.

Estrategia 4. Conservar la calidad y prestigio del producto (hoja de tabaco)

Objetivo: Garantizar la fidelización de los clientes para mantener la estabilidad financiera mientras se expande el alcance de la empresa nacional e internacionalmente.

Actividades

1. Supervisión periódica del área de producción
2. Aplicación de mejoras al área de control de calidad de los productos terminados
3. Implementación de evaluaciones de rendimiento al personal de manera periódica
4. Capacitación constante y con personal específico para la tarea al personal nuevo.

10. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio investigativo basado en los procesos administrativos enfocados en la producción para la comercialización de la empresa PROCENICSA tomando en cuenta los hallazgos encontrados gracias a los instrumentos aplicados, se concluye lo siguiente:

Los procesos administrativos de la empresa PROCENICSA presenta un buen sistema de planificación, con la característica de que es poco evaluada, presenta también deficiencias en el área organizativa con la distribución no equitativa de las tareas y la reducida presencia de personal capacitado, excediendo su capacidad de resolver ante situaciones críticas en el proceso.

El proceso de integración de personal se da adecuadamente en sus pasos: análisis del puesto, reclutamiento, selección del personal, contratación e inducción, sin embargo, la estrategia de capacitación y motivación para el personal no incentiva al colaborador, la disponibilidad para asesorar al personal es muy limitada.

Existe una estrategia inadecuada en el control de: nómina (a pesar de tener cargos administrativos parecen manejar poco la estructura de pagos de planillas), pocas estrategias de bonificaciones e incentivos, y no se toman en cuenta las habilidades para la optimización de recursos, esto puede provocar lentitud en el cumplimiento de las funciones.

Otras de las dificultades encontradas fueron la deficiencia en la capacitación al nuevo personal (ya que no existe un departamento especializado en el entrenamiento de nuevo personal).

En el área de producción se encontró que la empresa dispone de materia prima a las diferentes zonas francas tanto nacionales como Internacionales mediante maquinarias y equipos a disposición para aumentar la producción y la demanda de los clientes al ofertar productos de alta calidad que responden inmediatamente hacia sus necesidades.

El control en esta área se da por medio de la supervisión de las actividades y la evaluación del desempeño laboral donde existe una revisión permanente que garantiza el proceso de control de

calidad de la hoja de tabaco, iniciando desde el área de pre escogida y escogida hasta el área de productos terminados, finalizando así el proceso de producción.

Se concluye que, como estrategias primordiales para el buen funcionamiento de los procesos administrativos del área de producción, deben de implementar políticas de capacitación a los trabajadores para brindarles motivación e incrementar la eficiencia en el desempeño de las actividades, asegurar la calidad y cantidad del producto, mejoramiento en la distribución de las tareas, mayor interacción con los clientes de beneficios mutuos y dar a conocer los requerimientos del producto.

En general, se afirma que técnicamente la empresa presenta todas las etapas del proceso administrativo de forma correcta, en cambio, usando el método empírico sucede todo lo contrario.

11. RECOMENDACIONES

A través del desarrollo de la presente investigación se hacen recomendaciones a la empresa PROCENICSA, a la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y a futuros estudiantes que desarrollen temas de investigación:

A la Empresa PROCENICSA: Se recomienda que se establezca un mejor proceso administrativo para ser más eficientes y organizados en la producción y exportación de sus productos, a la vez que se cree un proceso de contratación e inducción del personal donde se les capaciten e incentive a los trabajadores para que realicen un mejor trabajo. Por otro lado, la comunicación interna y externa de la empresa debe mejorar para garantizar la calidad con la que se comercia y se labora. Así mismo se recomienda que hagan presencia en el mundo virtual, pues en la actualidad es como las empresas conectan con los posibles clientes.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí: Para que promueva e incentive la investigación de los estudiantes de la facultad de las distintas carreras, logrando así proporcionar a la sociedad jóvenes con oportunidades de desarrollo y crecimiento en el ámbito profesional.

A los estudiantes: Para que utilicen esta investigación como un punto de partida y/o antecedente, que puedan darles continuidad a los temas relacionados al tabaco, de gran importancia para la ciudad de Estelí, y con esto brindar soluciones y estrategias a las demás empresas tabacaleras del sector en el ámbito administrativo y de comercialización.

12. REFERENCIAS

- Ayala , J., Beltrami, M. V., Bonatti, P., Bonelti, M. A., Mazza, R. C., De Mendonça, Á. H., . . . Gatto, A. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- González Rodríguez, S., Viteri, D., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto, G. O. (2020). *Modelo de gestión administrativa*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Juárez Rodríguez, A. J., Pineda Sánchez, P. M., & Bermúdez, J. A. (2018). *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*. Esteli: Revista Científica FAREM-ESTELI.
- López Sevilla, R. B., & Osorio Cruz, M. C. (2019). *Proceso de producción para la exportación de productos terminados de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A. con sede en la ciudad de Estelí 2018-2019*. Esteli: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-ESTELI.
- Rodríguez Acuña, K. M., Castellón Talavera, F. Y., & Valenzuela Martínez , N. L. (2021). *Proceso administrativo para la producción y comercialización de los productos de la empresa familiar "Ferretería Camila's"*. Pueblo Nuevo: Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico DF: McGRAW-HIL.
- Tapia, Ximena, & Chagñay Lozano, Gabriela Rocio. (2017). *Los procesos administrativos y la mejora en la gestión de la empresa Donoso constructores Cia*. Universidad nacional de chimborazo, Universidad nacional de chimborazo. Ecuador: Universidad nacional de chimborazo. Recuperado el 12 de 06 de 2022, de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4343>
- AJF Cigars . (06 de 12 de 2022). *AJ Fernandez*. Obtenido de AJ Fernandez: <https://ajfcigars.com/about-us/>
- Alcaldía de Estelí. (24 de Enero de 2012). *Alcaldía de Estelí*. (A. d. Estelí, Editor) Recuperado el 02 de 07 de 2022, de https://alcaldiaesteli.gob.ni/?page_id=39
- Andía Alarcón, C. A. (2015). *Zonas Francas*. Bolivia: Ley general de Aduanas. Recuperado el 2022 de 06 de 25, de Zonas Francas : <https://www.ait.gob.bo/DOCUMENTOS/REVISTA/Articulos/Zonas%20francas.pdf>
- Andrade, S. (2009). *Diccionario de Economía*. Lima: Callao. Recuperado el 15 de 06 de 2022, de https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=36515&query_desc=au%3AAAndrade%20Espinoza%2C%20Sim%C3%B3n

- Ariza, J. (2018). Zonas Francas Un aporte al Desarrollo Regional. *Revista Relaciones Internacionales UNLP*. Recuperado el 16 de 06 de 2022, de <https://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/1958>
- Ariza, J. (2018). *Zonas Francas Un aporte al Desarrollo Regional*. Argentina: Insituto de Relaciones Internacionales. Recuperado el 16 de 06 de 2022, de <https://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/1958>
- Arola Machado, M., & Rodriguez San, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. Logroño, España, España: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 16 de 05 de 2022, de https://books.google.com.ni/books?id=CzzQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Barahona Gómez, J. H. (1998). *La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto*. España: Fundación dialnet. Recuperado el Mayo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/785516.pdf>
- Bernal, M. (2012). *La planificación: Conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso*. Los Teques: Monografía. Recuperado el Junio de 2022, de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion3b3n-a-la-planificacion3b3n1.pdf>
- Betanco, V. (26 de 10 de 2022). Responsable de Producción. (R. Fuentes, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Betanco, V. (26 de 10 de 2022). Responsable de Producción. (R. Fuentes, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Biblioteca, D. (31 de 05 de 2022). *Investigacion Aplicada*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de Investigacion Aplicada: <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>
- Blanco Marvín; Ganduglia Federico; Rodríguez Daniel. (2018). *El mercado y la Comercialización*. Costa Rica: Gestión Empresarial Tactica y Operativa. Recuperado el 10 de 09 de 2022, de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf>
- Bolivar, A., & García, D. (2014). *Economía y dirección de empresas*. España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Servicio de publicaciones y Difusión Científica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/57199>
- Burgos Castro, O. L., & Cervera Orellano, A. M. (2017). *Elaboración del proceso administrativo*. Universidad Señor de Sipán, Universidad Señor de Sipán. Pimentel-Perú: Repositorio Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 26 de 06 de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4268/Burgos%20Castro%20-%20Cervera%20Orellano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cajal, A. (22 de Agosto de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder:
<https://www.lifeder.com/elementos-direccion-empresarial/>
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (9 de Marzo de 2020). Modelos de planeación. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 33. Obtenido de Características:
<https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (2015). *El sistema de producción y operaciones*. Argentina: Universidad Nacional de mar del Plata.
- Castillo Benavides, C. M., & Rivera Soto, Y. (2015). *Proceso de Producción y Exportación que realiza la empresa de tabacos A.J. FERNANDEZ en el periodo 2013*. Esteli: Revista Científica FAREM-ESTELI.
- Castillo, R. (26 de 10 de 2022). Responsable del area de exportacion. (P. Skarleth, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Cavazos, B. (2011). *El derecho del trabajo mexicano*. Mexico DC, Mexico, Mexico: Trillas. Recuperado el 10 de 06 de 2022, de https://ettrillas.mx/libro/el-derecho-del-trabajo-mexicano_6845
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de 06 de 2022, de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Comisión Nacional de Zonas Francas . (08 de 11 de 2021). *Webmail Webmaster* . Obtenido de Webmail Webmaster : <https://cnzf.gob.ni/en/news/tabacalera-tabolisa-moderniza-y-ampl%C3%ADa-sus-instalaciones>
- Contreras, E. (2013). Pensamiento & Gestión. *Redalyc.org*, 178. Recuperado el 10 de 06 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Crespo, E. M., & Lluch Frechina, E. (2016). *Función social de la empresa*. Madrid: Fundación Europea para el Estudio y Reflexión Ética.
- De Zuani, R. (2019). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Salta, Salta: Maktub. Recuperado el 15 de 06 de 2022, de academia.edu/43994894/DE_ZUANI_INTR_A_LA_ADMIN_DE_ORGANIZACIONES
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *El Campo de la investigación*. Barcelona: Gedisa. Recuperado el 04 de 09 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/131058>
- Dreaw, J., & Samel, M. (05 de 02 de 2022). *Drew State*. Obtenido de Drew State:
<https://drewstate.com/our-story/>

- El Titan de Bronce. (01 de 05 de 2022). *El titan de Bronce*. Obtenido de El titam de Bronce: <https://titandebronze.com/>
- Elizalde, O. (Junio de 22 de 2022). *La entrevista Semiestructurada*. Obtenido de La entrevista Semiestructurada: <https://www.lamalditatis.org/post/entrevista-semi-estructurada>
- Espino, C. (2 de Febrero de 2018). *Sistema de informacion para el control de la asistencia del personal*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Obtenido de Sistema de informacion para el control de la asistencia del personal: http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4293/TESIS_ESPINO_CESAR.pdf?sequence=1
- Flor de Copan. (20 de 10 de 2022). *Casa del puro*. Obtenido de casa del puro: <https://casadelpuro.com/es/product-category/honduran-cigars/flor-de-copan/>
- Gallardo, E. (2015). *Fundamento de organización*. Barcelona: Investigación. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos_organizacion_vfinal-5334.pdf
- Garcia del Junco, J., & Casanueva, C. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial* (Vol. 1). Madrid, España, España: McGraw. Obtenido de <https://www.agapea.com/libros/Practicas-de-la-gestion-empresarial-9788448128524-i.htm>
- Garcia, A. (13 de 05 de 2011). *Cigar Club*. Obtenido de Cigar Club: http://www.arturofuentecigarclub.com/index.php?option=com_phocagallery&view=category&id=2&Itemid=121
- Govea, M. (2011). *Estrategias de Comercialización*. Mexico: Crecimiento del Mercado Mexicano de Comercio de Servicios. Recuperado el 10 de 09 de 2022, de <https://www.eumed.net/ce/2012/gme.pdf>
- Gran Habano . (14 de 02 de 2013). *Gran Habano*. Obtenido de Gran Habano: <https://ghcigars.com/history/index.php>
- Hernandez, I. (25 de 10 de 2022). Responsable de Recursos Humanos. (R. Fuentes, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *El mercado y la comercialización*. San Jose: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Instituto Nacional de Turismo. (2021). *Mapa Nacional de Turismo*. Obtenido de Municipio de Estelí: <https://www.mapanicaragua.com/municipio-esteli/>
- Instituto Nicaraguense de Estudios Territoriales. (2022). *Instituto Nicaraguense de Estudios Territoriales*. Obtenido de Mapa de Esteli: <https://www.ineter.gob.ni/mapa/pub/departamentos/esteli.html>

- J.C. Newman Cigar Company. (10 de 04 de 2020). *Nicaraguan Made Cigars*. Obtenido de Nicaraguan Made Cigars: <https://www.jcnewman.com/contact-us/>
- Joya de Nicaragua . (15 de 09 de 2018). *Joya de Nicaragua, S.A.* Obtenido de Joya de Nicaragua, S.A: <https://joyacigars.com/es/nuestra-historia/#:~:text=Hace%2050%20a%C3%B1os%2C%20Joya%20incursi%C3%B3n,de%2050%20pa%C3%ADses%2C%20y%20creciendo%E2%80%A6>
- karla, L. (20 de Diciembre de 2019). *El control dentro del proceso administrativo*. Obtenido de El control dentro del proceso administrativo: <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Lag Reid, P. (28 de 02 de 2022). *Halfwheel*. Obtenido de Halfwheel: halfwheel.com
- López Dávila, E. U., Jirón Herrera, K., & Pérez Quintero, Y. I. (2020). Proceso administrativo del área de producción de la Empresa La Perla S.A, de la ciudad de Estelí, período 2018-2019. *Revista Científica Facultad Regional Multidisciplinaria* , 3-20.
- López, D. (2013). *Analisi del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A.* Ecuador: Tesis. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143426233.pdf>
- López, G. (2018). *Planificación de empresas*. Nicaragua: Editorial Universo Sur. Recuperado el Junio de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/120837>
- López, G., Mata, M. d., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Nicaragua: Editorial Universo Sur. Recuperado el 10 de 05 de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/120837>
- Lozano, A., & Fuentes, N. (2021). *Aplicacion de las etapas del proceso adminsitrativo en el comedor central de la UNAN*. Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua. Recuperado el 23 de 07 de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/15605/1/15605.pdf>
- Machado, M. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. Logroño, España, España: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 16 de 05 de 2022, de https://books.google.com.ni/books?id=CzzQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2013). *Introducción a la Gestión y admInIstración en las organizacIones*. Florencio Varela - Buenos Aires, Argentina, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Recuperado el 10 de 06 de 2022, de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1007/SANCHEZ%20MANZANARES%2C%20JUAN%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Ruiz%20\(2000\)%2C%20considera%20que,%20dirigir%20coordinar%20y%20contr](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1007/SANCHEZ%20MANZANARES%2C%20JUAN%20MANUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Ruiz%20(2000)%2C%20considera%20que,%20dirigir%20coordinar%20y%20contr)olar.

- Martínez, V. (2015). *Investigación de mercados cuantitativa y cualitativa*. Mexico: Delta publicaciones. Recuperado el 04 de 09 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/170066>
- Mayra, G. G. (2011). *Estrategias de Comercialización*. México: Crecimiento del mercado Mexicano de Comercio de Servicios. Recuperado el 10 de 09 de 2022, de <https://www.eumed.net/ce/2012/gme.pdf>
- Molina, G. (2014). *La organizacion como clave del exito empresarial*. Zaragoza: Investigacion. Obtenido de https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf
- Munch, L. (2010). *Administracion Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (P. M. Rosas, Ed.) Atlacomulco, México: Pearson Educación. Recuperado el 25 de 07 de 2022, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n.-Gesti%C3%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M%C3%BCnch.pdf>
- OIT. (28 de 09 de 1998). *Organizacion Internacional del Trabajo (OIT)*. Recuperado el 16 de 06 de 2022, de Organization Internacional del Trabajo (OIT): http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008506/lang--es/index.htm
- Olivas, A. (2010). *Impacto Social y Economico de la Industria Tabacalera*. Universidad Nacional de Ingenieria (UNI). Estelí, Nicaragua: Revista de Ciencia y Tecnología - "El Higo". Recuperado el 07 de 03 de 2022, de <https://www.lamjol.info/index.php/elhigo/article/download/8655/9713/30072>
- Olivas, A. (2010). *Impacto social y económico de la industria tabacalera en el departamento de Estelí*. Estelí: Revista de ciencia y tecnologia "El Higo". Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/30072.pdf>
- Oliveiros, R., Perozo, H., & Rodriguez, J. (25 de 09 de 2012). *Mejoramiento del proceso de produccion de la empresa de concreto premezclado CONCRETUR.SA*. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosó Chacín. Recuperado el 17 de 06 de 2022, de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0093658/cap02.pdf>
- Orozco, L. S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS*. Jinotega: Universidad Autónoma de Nicaragua, UNAN-MANAGUA.
- Otero, A. (2010). *Enfoques de investigación*. España: Metodos para El Diseño Urbano - Arquitectonico. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Patel, R. (10 de 04 de 2019). *Rocky Patel*. Obtenido de Rocky Patel: <https://www.rockypatel.com/about/rocky-patel/>

- Real Academia Española. (2014). *Diccionario* (Vol. 23 edición). España, España: RAE. Recuperado el 15 de 06 de 2022, de <http://www.rae.es/>.
- Renau, J. (2005). *Introducción a la Empresa*. Valencia: Universitat de Valencia. Recuperado el 26 de 04 de 22, de <https://www.uv.es/dmoreno/Tema1.pdf>
- Rivera, K. L. (2004). *El proceso administrativo aplicado a la comercialización de productos en tiendas de autoservicio del municipio de Jalapa*. Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.
- Rodriguez, A., Pineda, P. M., & Bermudez, J. A. (15 de 12 de 2018). 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, Nicaragua. 2016-2017. *Revista Científica Farem Esteli*. Obtenido de Revista Científica: <https://www.camjol.info/index.php/FAREM/article/view/7609/7158>
- Rubio, N. (7 de Abril de 2020). *Investigación documental*. Obtenido de Investigación documental: <https://psicologiamente.com/miscelanea/investigacion-documental>
- Sanchez Ramón, R. M. (2000). *Dirección estratégica empresarial*. Republica Dominicana: Universidad Abierta para adultos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/175879>
- Sanchez, R., & Randolph, M. (2000). *Dirección estratégica empresarial*. Republica Dominicana: Universidad Abierta para adultos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/175879>
- Scandinavian Tobacco Group. (31 de 10 de 2021). *Grupo de Tabaco Escandinavo A/S*. Obtenido de Grupo de Tabaco Escandinavo A/S: <https://www.st-group.com/press-media/news-stories/press-releases/scandinavian-tobacco-group-acquires-two-cigar-factories-in-central-america/>
- Schmidt, M., Tennina, M., & C. Obiol, L. (2018). La función del control en las organizaciones. *Revista Centro de Estudios de Administración*, 23. Recuperado el 06 de 05 de 2022, de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349/816>
- Sevilla, B. (03 de 06 de 2020). *Revista Científica*. Obtenido de Revista Científica: <https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/1012/1009#:~:text=Tabacalera%20Tambor%20de%20Nicaragua%20S.A.%20nace%20en%20el%20a%C3%B1o%201996,trasladan%20a%20Santa%20B%C3%A1rbara%20C%20Heredia.>
- Sobalvarro, J. (22 de 10 de 2022). Gerente Administrador. (S. Palacios, Entrevistador)
- Sobalvarro, J. (02 de 11 de 2022). Gerente General . *Gerente General de Procenicsa S.A.* (E. Zeledon, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Sobalvarro, J. A. (01 de 11 de 2022). Gerente Administrativo. (R. Fuentes, Entrevistador)

- Tapia López, T. D. (02 de 2017). *Análisis del Proceso Administrativo de la microempresa Quimi-Limpieza en la ciudad de Esmeraldas*. Universidad Católica del Ecuador, Universidad Católica del Ecuador. Ecuador: Repositorio Pucese. Recuperado el 01 de 07 de 2022, de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/999/1/TAPIA%20L%C3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%C3%93AS.pdf>
- Tobacco Roots . (08 de 11 de 2022). *Havana Castle Cigars*. Obtenido de Havana Castle Cigars : <https://www.havanacastlecigars.com/history/>
- Torrez, D. (2022). *Dirección empresarial: Sistemas de Gestión e Innovación*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/218102>
- Valdivia Vargas, P. C. (2020). *Influencia del proceso administrativo y el entorno laboral en la satisfacción del cliente*. Universidad Continental, Universidad Continental. Arequipa: Repositorio Continental. Recuperado el 19 de 05 de 2022, de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8074/3/IV_FCE_308_TI_Valdivia_Vargas_2020.pdf
- Vergara, N. (2012). *Marketing y Comercialización Internacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 16 de Agosto de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69228>
- Vergara, N. (2012). *Marketing y Comercialización Internacional*. Bogota: Ecoe Ediciones. Recuperado el 11 de 8 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69228>

13. ANEXOS

Anexo No.1. Guía de entrevistas

Entrevista dirigida al gerente de la empresa PROCENICSA

Nombre:

Fecha:

ORIGEN DE LA EMPRESA:

1. Describa como se originó y el proceso evolutivo de la empresa PROCENICSA
2. ¿De qué manera pusieron en marcha su primer proceso de exportación?
3. ¿Cuáles son sus principales clientes? Describa las características de cada uno de ellos.
4. ¿Cuáles fueron las principales limitantes y ventajas para llevar a cabo su primer plan de exportación?

AREA ADMINISTRATIVA:

Organización

1. ¿Cómo está organizada el área de producción y de exportación?
2. ¿Cómo se establecen las negociaciones con posibles compradores?
3. ¿De qué manera se coordina la empresa PROCENICSA con el comprador para cumplir con los contratos?
4. ¿Cómo se organiza la empresa para garantizar la calidad en la producción y evitar pérdidas para la producción?

Dirección

1. ¿Cuáles son los niveles de demanda actual de la hoja de tabaco a nivel nacional e internacional en el periodo 2021 -2022?
2. ¿Cuáles son las bases de precios y entrega de los contratos de exportación con compradores internacionales implementado en la tabacalera PROCENICSA?
3. ¿Cuáles son las políticas que implementa la empresa PROCENICSA para darle seguimiento al proceso administrativo en la producción y exportación?
4. ¿Qué decisiones de producción se debe tomar en cuenta en condiciones de incertidumbre de precios a nivel internacional?
5. ¿Cómo garantiza la empresa calidad y eficiencia en el proceso de producción de la empresa?

Planeación

1. ¿Cuáles son los planes operativos de producción en el periodo 2021 – 2022?
2. ¿Cuántas líneas de producción tiene la empresa?
3. ¿De qué manera determinan la cantidad de quintales a exportar?
4. ¿Cómo se determinan el precio de venta del producto a los clientes nacionales e internacionales?

5. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad de los productos?
6. ¿Qué métodos de supervisión y evaluación se utilizan en el área de producción para cumplir con las metas establecidas?
7. ¿Cuáles son los controles que se implementan desde el proceso de producción hasta la exportación del producto?
8. ¿De qué manera se lleva a cabo el control financiero de la producción y exportación de tabaco en la empresa?
9. ¿Cómo determinan los costos y gastos en la producción y en la exportación?
10. ¿Cuál es el sistema de control de inventarios que utilizan?
11. ¿Cuáles son los controles que se implementan en el de producción?
12. ¿Qué sistemas de control de pedidos utilizan para garantizar la entrega oportuna de los pedidos de los clientes?
13. ¿Cómo se controla la evolución de la ejecución presupuestaria?
14. ¿Qué acciones toman cuando el producto no cumple con los estándares de calidad para la exportación?

Recursos humanos

1. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal en temas relacionados a sus puestos de trabajo?
2. ¿Cuáles son las características de los créditos que ofrece la micro financiera ¿Cómo está estructurado la empresa PROCENICSA?
3. ¿Cómo definen la misión y visión de la empresa PROCENICSA?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que el empleador debe cumplir de acuerdo con el puesto de trabajo?
5. ¿Cuáles son los informes estadísticos de producción y exportación?
6. Ejemplo de Contrato Internacional
7. ¿Qué documentos conlleva en el procedimiento de la empresa para exportación?
8. ¿Qué documentos con criterios de control de calidad se lleva a cabo para exportación?

Entrevista dirigida al responsable de recursos humanos:**Nombre:****Fecha:****RECURSOS HUMANOS**

1. ¿De qué manera se motiva al personal de la empresa en la producción?
2. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar el número de empleados por áreas?
3. ¿Cuántos trabajadores están disponibles en el área de producción y exportación?
4. ¿De qué forma se implementa el crecimiento profesional en la empresa?
5. ¿Qué tipo de beneficios poseen los empleados de la empresa?
6. ¿De qué manera se establecen los salarios para los empleados?
7. ¿De qué forma se evalúan el desempeño de los trabajadores por cada productividad?
9. ¿Qué acciones de mejora de comunicación interna desarrolla la empresa?

Entrevista dirigida al responsable de producción y exportación:**Nombre:****Fecha:**

1. ¿Cuáles son las estrategias organizativas que se han implementado para el correcto funcionamiento en la producción?
2. ¿Cuáles son los productos de mayor demanda a nivel Internacional?
3. ¿Qué tipos de estrategias consideran usted que se puede implementar para mejorar el plan de exportación?
4. ¿Cuáles son las dificultades que presenta su plan de exportación?
5. ¿Cuál es el plan de acción al exportar los contenedores cuando no se presentan completamente los trámites aduaneros?
6. ¿Qué mejoras pueden realizarse en el proceso administrativo de la producción para la exportación?

Anexo 2. Fotografías de PROCENICSA











