



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## **Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Análisis de la gestión de la calidad en el área de producción para la mejora de los procesos en la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2, Ocotal, año 2022**

Trabajo de seminario de graduación para optar  
al grado de  
**Licenciado en administración de empresas**

### **Autores**

Cristhian Naún Amador Sánchez

Kenner Fernando Araica Cruz

Lester Iván Pozo López

### **Tutor**

M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Estelí, 4 de enero 2023



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo especialmente a Dios quien me dio fuerza para seguir adelante y poder llegar hasta esta etapa de mi carrera universitaria.

A mi madre Amalia Sánchez Herrera quien es la persona que me ha apoyado, a mis familiares y a amigos por la motivación. A nuestra tutora M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez quien nos ha guiado durante todo este proceso investigativo, a los coordinadores de la carrera y las autoridades de la Facultad Regional Multidisciplinaria -FAREN-Estelí

### **Cristhian Naún Amador Sánchez**

Principalmente a Dios padre que me dio la vida, por cuidarme, por darme sabiduría, entendimiento, paciencia y las fuerzas necesarias día a día para llegar a este punto de mi vida y por iluminar cada día de mi vida. A mis padres Martha López y Francisco Javier quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron en mis habilidades.

A nuestros profesores Keylin Pineda y Marvin Alejandro a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos y quienes nos han apoyado en este proceso de investigación gracias por su paciencia y enseñanza, finalmente un eterno agradecimiento. Y a esta prestigiosa universidad que me abrió sus puertas y que sigue abriendo puertas a jóvenes preparándolos para un futuro mejor y formándolos como profesionales con respeto y con valores éticos.

### **Lester Iván Pozo López**

Dedico este trabajo investigativo primeramente a Dios quien fue un gran apoyo emocional durante este tiempo. A mis padres que me apoyaron en momentos malos y buenos. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento. Me han enseñado a ser la persona que soy, con principios, valores, perseverancia y empeño.

A mis maestros quienes nunca desistieron en enseñarme, aun sin importar las dificultades que se presentaran. A la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2 por brindarme toda la información posible para concluir este trabajo investigativo. Y por último a mis amigos y compañeros de clase, con quienes compartí momentos de estudios gracias por estar siempre brindadme su apoyo incondicional.

### **Kenner Fernando Araica Cruz**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser fuente de sabiduría, por brindarme salud, capacidad de poder realizar este trabajo de investigación y sobre todo perseverancia.

A nuestros padres quienes son nuestra ayuda idónea en nuestra formación como profesional y que siempre nos motivan a seguir adelante en nuestros estudios, por el apoyo que nos brindaron durante todo este tiempo.

Al Lic. Wilmer Espinosa gerente de la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2 de la ciudad de Ocotal y al personal de trabajo, por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de investigación y brindarnos información necesaria que fue de utilidad para esta investigación.

A los docentes, por su apoyo en la realización de esta investigación principalmente a la M. Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez quien fue la persona que nos guio durante el proceso de investigación.

A las autoridades de la UNAN, Managua FAREM- Estelí por brindarnos la mejor formación académica, formándonos como profesionales con valores y principios para servirle a la sociedad.

## VALORACIÓN DEL DOCENTE



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí 2023: “Seguiremos avanzando en victorias educativas”

Estelí, 04 de febrero de 2023

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis de la gestión de la calidad en el área de producción para la mejora de los procesos en la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2, Ocotal, año 2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: Cristhian Naún Amador Sánchez, Kenner Fernando Araica Cruz y Lester Iván Pozo López; y fue realizado en el II semestre del año 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 cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

---

M Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A. n°2 de la ciudad de Ocotal. El objetivo de esta investigación consistió en analizar la gestión de calidad en el área de producción para la mejora de procesos, con el fin de proponer mejoras que sean de beneficio para la empresa buscando responder a las exigencias de los clientes y mejorar el desempeño de los trabajadores, los cuales adquieren y comparten sus conocimientos sobre la elaboración de puros de acuerdo a la experiencia, puesto que no existe un documento fuente que describa los procesos de gestión de calidad, esto ocasiona que en algunos procesos ocurran dificultades y no se pueda obtener un máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. El enfoque de la investigación es mixto, cuyo procesamiento de datos incluye análisis cualitativo y cuantitativo a una población de 539 trabajadores y una muestra de 60. Se realizó una descripción de los procesos y procedimientos que conlleva a la fabricación de puros donde interactúan un conjunto de recursos humanos, materiales, equipo tecnológico y herramientas de fabricación., seguido de la forma de gestión de calidad en el que el hallazgo relevante es el inadecuado manejo de la materia prima lo que provoca puros fallados, y a partir de ello se logró proponer un manual de calidad basado en las ISO 9001-2015, con el cual podrán evaluar estándares de calidad ayudando a reducir dificultades evitando pérdida de tiempo, materiales y recursos humanos, según las políticas de calidad.

**Palabras clave:** Gestión de calidad, planificación, proceso productivo, manual de gestión de calidad, control.

## ABSTRACT

This research work was carried out in the tobacco company Plasencia Cigars S.A No. 2 in the city of Ocotal. The objective of this research was to analyze quality management in the production area for process improvement, in order to propose improvements that are beneficial to the company seeking to respond to customer demands and improve the performance of employees. workers, who acquire and share their knowledge about the elaboration of cigars according to experience, since there is no source document that describes the quality management processes, this causes difficulties to occur in some processes and it is not possible to obtain a maximum use of human and material resources. The research approach is mixed, whose data processing includes qualitative and quantitative analysis to a population of 539 workers and a sample of 60. A description of the processes and procedures that leads to the manufacture of cigars where a set of factors interact. human resources, materials, technological equipment and manufacturing tools, followed by the form of quality management in which the relevant finding is the inadequate handling of the raw material which causes failed cigars, and from this it was possible to propose a manual based on ISO 9001-2015, with which they can evaluate quality standards helping to reduce difficulties avoiding loss of time, materials and human resources, according to quality policies.

**Keywords:** Quality management, planning, production process, quality management manual, control.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3.1. Caracterización General del Problema.....	5
3.2. Preguntas de Investigación .....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	7
5. OBJETIVOS.....	9
5.1. Objetivo General.....	9
5.2. Objetivos Específicos.....	9
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
6.1. Gestión de calidad.....	10
6.1.1. Principios de la gestión de calidad .....	11
6.1.2. Sistemas de gestión de calidad .....	13
6.1.3. Beneficios de un SGC.....	14
6.1.4. Importancia de la gestión de la calidad en el área de producción .....	15
6.1.5. Planeación de la calidad .....	15
6.1.6. Características de la calidad .....	15
6.1.7. Control de calidad.....	16
6.1.8. Objetivos del control de calidad .....	17
6.2. Proceso productivo.....	18
6.2.1. Diagramas de flujos .....	18
6.2.2. Etapas del proceso productivo.....	19
6.2.3. Proceso de manufactura.....	21
6.2.4. Factores que intervienen en el proceso.....	21
6.2.5. Procesos en la elaboración de Puros.....	22
6.3. Normas ISO .....	26
6.3.1. Norma ISO 9001-2015 .....	27
6.3.2. Manual de Gestión de Calidad.....	27
6.3.3. Usos y beneficios del manual de calidad.....	28
6.3.4. Procedimientos y requisitos exigidos por la norma ISO 9001. ....	29

6.3.5.	Elementos de manual de gestión de calidad .....	30
6.3.6.	Alcance de un manual de calidad .....	31
7.	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	32
8.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE .....	33
9.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	35
9.1.	Tipo de Investigación.....	35
9.2.	Área de conocimiento .....	35
9.3.	Población y muestro/ Sujetos participantes .....	37
9.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	38
9.5.	Etapas de la investigación.....	39
9.5.1.	Investigación documental.....	39
9.5.2.	Elaboración de instrumentos .....	39
9.5.3.	Trabajo de campo.....	39
9.5.4.	Elaboración del informe final.....	40
10.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	41
10.1	Descripción de los procesos en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars 41	
10.1.1	Recepción de la materia prima.....	41
10.1.2	Bonchado.....	42
10.1.3	Rolado .....	43
10.1.4.	Control de calidad .....	44
10.1.5	Recursos humanos usados en el proceso.....	47
10.1.6	Herramientas utilizadas para la elaboración de puros .....	48
10.1.7	Diagrama de flujo del proceso .....	55
10.1.8	Capacidad empresarial .....	56
10.2	Gestión de la de calidad .....	56
10.2.1	Según el Enfoque en el cliente. ....	58
10.2.2	Según el Liderazgo.....	58
10.2.3	Participación del personal .....	61
6.2.4	Enfoque basado en proceso.....	63
6.2.5	Mejora continua.....	64
6.2.6.	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones .....	65

6.2.7 Relaciones con el proveedor .....	65
6.2.8. Planeación de la calidad .....	65
6.2.9 Control de la calidad .....	65
10.3. Propuesta de manual de gestión de calidad.....	65
11. CONCLUSIONES.....	67
12. 12. RECOMENDACIONES .....	68
13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	69
13. ANEXOS .....	72
Anexo N° 1 Encuesta .....	72
Anexo N° 2 Entrevista .....	74
Anexo N° 3 Guía de observaciones .....	76
Anexo N° 4 Constancia de la empresa.....	78
Anexo N° 5 Galería fotos.....	79
Anexo N° 6 Cronograma de actividades.....	82

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Simbología ANSI para diagramas de flujo.....	19
Ilustración 2. Localización del área de estudio.....	36
Ilustración 3. Mesa de rolado .....	48
Ilustración 4. Bonchera.....	48
Ilustración 5. Guillotina.....	49
Ilustración 7. Molde de plástico .....	49
Ilustración 6. Molde de madera .....	49
Ilustración 8. Prensa .....	50
Ilustración 9. Chaveta.....	50
Ilustración 10. Casquillo.....	51
Ilustración 11. Tabla de apoyo .....	51
Ilustración 12. Máquina de tiro.....	52
Ilustración 13. Pesa.....	52
Ilustración 14. Diagrama de flujo del proceso de producción.....	55
Ilustración 15. Organigrama propuesto .....	2
Ilustración 16. Área de producción.....	14
Ilustración 17. Vitolas.....	15
Ilustración 18. Bonchado.....	15
Ilustración 19. Puro en los moldes.....	16
Ilustración 20. Máquina de tiro.....	16
Ilustración 21. Rolado.....	17
Ilustración 22. Tarjeta de control-Bonchero.....	24
Ilustración 23. Tarjeta de control-Rolero .....	24
Ilustración 24. Empaque .....	25
Ilustración 25. Puros anillados.....	25
Ilustración 26. Empaque .....	26
Ilustración 27. Cuarto frío .....	66
Ilustración 28. Camión contenedor.....	66

## ÍNDICE DE GRAFICO

Gráfico 1. Estado de la materia prima .....	41
Gráfico 2. Importancia de la calidad de los puros .....	42
Gráfico 3. Ambiente Laboral.....	43
Gráfico 4. Control de calidad .....	44
Gráfico 5. Explicación de defectos encontrados en los puros .....	45
Gráfico 6. Información de elaboración de puros .....	46
Gráfico 7. Herramientas para la producción de puros .....	53
Gráfico 8. Estado de los recursos y herramientas de trabajo.....	54
Gráfico 9. Importancia de la gestión de calidad .....	56
Gráfico 10. Calidad de la producción.....	57
Gráfico 11. Liderazgo.....	59
Gráfico 12. Cumplimiento de la calidad.....	60
Gráfico 13. Capacitación al personal.....	61
Gráfico 14. Capacitación al desempeño .....	62
Gráfico 15. Implementación de medidas de gestión de calidad .....	63
Gráfico 16 Incentivo.....	64

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se encuentran en un mundo más competitivo entre sí, donde surge la necesidad de contar con nuevos y eficientes sistemas de trabajo que permitan mejorar la producción, la calidad del producto y la óptima comercialización del mismo, lo que implica integrar adecuadamente todos los recursos disponibles dentro del proceso productivo. Un punto importante para las empresas es la gestión de calidad que conlleva a crear políticas, procesos y procedimientos que son necesarias para el bienestar de la industria aumentando la satisfacción de los clientes de hoy en día.

Esta investigación se desarrolló en la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A. n°2 de la ciudad de Ocotal y consiste en el análisis de la gestión de calidad en el área de producción de puros. En el primer inciso de la investigación se muestran algunos estudios que se han realizado, relacionados a la gestión de calidad de empresas tabacaleras en el país, estas se han centrado en propuestas de manual de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001, que han consistido en la mejora de los procesos productivos y las operaciones de estas empresas.

En el inciso dos se presentan los antecedentes que dan aporte de estudios realizados sobre el tema de investigación. En el inciso tres se presenta la problemática del objeto de estudio para después llegar al problema de investigación. En el inciso cuatro se presenta la justificación en la cual se presenta la importancia de la investigación que servirá como referencia para la empresa.

En el inciso cinco se encuentran los objetivos de la investigación que orientan a analizar la gestión de la calidad en el área de producción de puros para la mejora de los procesos en la empresa, relacionado con la planificación para la fabricación de los productos también diagnosticar el contexto actual de la gestión de calidad en los procesos de producción de la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2 y proponer un manual de gestión de calidad implantando la Norma ISO 9001-2015 para mejorar los procesos en el área de producción.

En el inciso seis se muestra la fundamentación teórica donde se encuentran conceptos relevantes relacionados con la gestión de calidad. Se detalla la importancia de la implantación de un buen sistema de gestión de calidad. También encontraron conceptos de un manual de gestión de calidad y la relación que tiene con la norma ISO 9001-2015, un estándar que se está aplicando internacionalmente para estandarizar los procesos de la empresa y dirigirlos por un buen futuro.

En el inciso siete se muestra la hipótesis de investigación. En el inciso ocho se encuentra la matriz de operacionalización de variable que hacen referencia a la propuesta de una mejora de los procesos. En el inciso nueve se presenta el diseño metodológico con la población y muestra que se utilizó para poder realizar dicha investigación.

En el inciso diez se presenta el análisis y discusión resultados donde se analiza la información obtenida de la investigación. En el inciso once se presenta la conclusión la cual le da salida a los objetivos de la investigación. En el inciso doce se encontrarán las recomendaciones. En el inciso trece se muestra la bibliografía con las referencias que se citaron para realizar esta investigación. En el inciso catorce se presentan los anexos que muestran las evidencias de la investigación.

## 2. ANTECEDENTES

En la tabacalera Plasencia Cigars S.A. no se han realizado ningún tipo de investigaciones relacionadas a la gestión de la calidad, es una empresa que recién inicia sus operaciones en la ciudad de Ocotal por este motivo se procedió a buscar información en la biblioteca de la FAREM Estelí; se encontraron dos tesis basadas en la elaboración de un manual de gestión de calidad ambas relacionadas con la calidad con las siguientes temáticas.

Se encontró como primer trabajo investigativo Reyes García, Pineda Castillo, & Flores Leiva (2016) “Manual de gestión de calidad para los procesos productivos de la Tabacalera Olivas de Estelí S.A.” El trabajo de tesis consistió en la elaboración de un manual de sistema de gestión de calidad para los procesos productivos de la tabacalera Olivas de Estelí S.A. según las normas ISO 9001(Organización Internacional de Estandarización). El objetivo de esta investigación consistió en proponer un manual de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008 para mejorar los procesos productivos y las operaciones de la tabacalera Olivas de Estelí. Con los resultados obtenidos por medio de la aplicación de herramientas de calidad se elaboró el manual de gestión de calidad para los procesos productivos de la tabacalera Olivas de Estelí S.A. el cual incluye la documentación necesaria que la empresa debe poseer para implementar sistema de gestión de calidad basado en la norma Internacional ISO 9001. 2008.

El segundo trabajo investigativo según Fajardos Landero & Vega Gutiérrez (2016) abordó el tema: Manual de la gestión de calidad para la elaboración de puros en la empresa tabacalera AJ Fernández Cigars de Nicaragua S.A. El trabajo de tesis se basó en la elaboración de un manual de gestión de calidad para el proceso de elaboración de puros de la empresa tabacalera AJ Fernández Cigars de Nicaragua S.A. según la norma ISO 9001: 2008 (Organización Internacional de Estandarización). El objetivo planteado en esta investigación fue valorar los criterios de calidad que efectúa la empresa AJ Fernández Cigars S.A. de Nicaragua en el proceso de elaboración de puros para mejorar la competitividad en el mercado internacional mediante la implementación de un manual de gestión de calidad. Se diseñó la propuesta de un manual de gestión de calidad para resolver la problemática del mal manejo y desperdicio de la materia prima ante la ausencia de un manual de gestión de calidad.

De acuerdo con los antecedentes encontrados llega a la conclusión que la gestión de calidad juega un papel importante para la empresa, puesto que ayuda a mejorar los procesos y de esta manera ayuda a mejorar dificultades que se presentan y poder darle solución de una manera más estandarizada de acuerdo con normas de calidad.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día Plasencia Cigars S.A. n° 2 es una empresa industrial que ha pasado a formar parte de un sinnúmero de empresa que se dedican a la misma actividad y como toda empresa productora y comercializadora de puros surgen dificultades en la elaboración del producto debido al inadecuado manejo del material, condiciones y el estado en el que se encuentra.

#### 3.1. Caracterización General del Problema

En Plasencia Cigars S.A. en área de producción de puros se aplican todos los procesos de producción basados en la experiencia, no obstante como en toda empresa siempre surgen pequeños problemas o dificultades en la transformación del producto final, como en la textura del bonche (puro) debido al estado de la materia prima ya sea porque está muy cristalizado el material, suelen quedar fallos o defectuosos o si está húmedo esto debido a las condiciones climáticas es decir periodos de lluvias, esto causa que a la hora de darle forma al bonche quede trancado, sellada la boquilla o no le pueda pasar el aire, también se da el inadecuado manejo del material lo cual se da por no manejar el material tal y como dice la empresa en cuestión del rolado la capa suele estar un poco ligera o reseca esto afecta en ocasiones a tener una menor producción, un desperdicio de materia prima y pérdidas económicas, así mismo la falta de experiencia afecta la calidad y producción lo cual le suele pasar a trabajadores nuevos que no pueden trabajar adecuadamente el material esto aplica para boncheros y roleros.

Los procedimientos para la elaboración de puros en la tabacalera Plasencia Cigars S.A. n°2 de la ciudad de Ocotal no están regidos por un documento específico como un manual de gestión de calidad que ayude a regular y estandarice la calidad del proceso.

La empresa no cuenta con una herramienta como un manual de gestión de calidad, que ayude a la identificación de errores y al proceso de inducción de un nuevo personal en área de control de calidad.

En Plasencia Cigars S.A. n°2, los trabajadores adquieren y comparten sus conocimientos sobre la elaboración de puros de acuerdo a la experiencia adquirida durante el tiempo de trabajo laborado, debido a que no existe un documento fuente que describa los procesos de gestión de

calidad donde se encuentre descrito la manera en la que se deben realizar cada uno de los procesos dentro del área, esto ocasiona que en algunos procesos ocurran dificultades y no se pueda obtener un máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Es importante mejorar la gestión de calidad en la empresa, esta ayudará a estandarizar sus procesos productivos en el área de producción y a ser más competitivos. Por ello se le hace la propuesta de la implementación de un manual de gestión de calidad que le ayude a reducir el número de dificultades que se dan en la empresa evitando pérdida de tiempo, materia y recursos humanos.

### **3.2. Preguntas de Investigación**

#### **Pregunta general**

¿Cómo analizar la gestión de la calidad en el área de producción para la mejora de los procesos en la empresa Plasencia S. A., n° 2?

#### **Pregunta específica**

¿Cuáles son los procesos realizados en el área de producción en función de su planeación?

¿Cuál es el contexto actual de la gestión de calidad de la empresa?

¿Un manual de gestión de calidad contribuirá a la mejora de proceso en el área de producción de la empresa?

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El análisis de la gestión de calidad permite a la empresa Plasencia Cigars S.A. n°2 mejorar sus perspectivas, ya sea en su productividad y en el mejoramiento de calidad, es fundamental para asegurarse que los procesos se encuentran funcionando, según las necesidades de la organización, siendo el área de producción una de las más importantes para la empresa y la que presenta dificultades en cuestión de calidad, es por ello que se pretende conseguir una mayor eficiencia en el proceso de producción obteniendo una mejor calidad.

Esta investigación se realizó con el fin de conocer las dificultades que se pueden presentar en la empresa en cuanto a la calidad del producto y así proponer mejoras en la gestión de calidad para obtener mejores resultados en el proceso productivo.

El análisis de la gestión de calidad es de vital importancia porque ayuda a ver el comportamiento de la situación con la que cuenta la empresa en el proceso de calidad, brindando a la empresa un medio que describirá el procedimiento y técnicas de todo el proceso, asegurando así una mejor calidad.

La presente investigación sirve como referencia para la empresa, porque ayudará a mejorar los procesos mediante el análisis de la calidad y permitirá llegar a la solución de problemas para tener un mejor desempeño y obtener los resultados deseados.

Esta investigación es de suma importancia debido a que la información de este estudio servirá como apoyo para mejorar los procesos de trabajo dentro de la empresa y aportará al crecimiento dentro de ella.

Este estudio será de utilidad a los estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua; FAREM-Estelí) así como de distintas universidades, como antecedentes para trabajos relacionados con la temática y que se le pueda dar continuidad a las problemáticas que se dan en las empresas. Por último, es importante para la población en general, dado que proporciona información, sobre elementos relacionados al proceso de producción de puros.

Mediante este estudio se logra comprender la importancia que tiene una buena gestión de calidad para la empresa, siendo un punto importante que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y dota de herramientas prácticas para una gestión integral y debido a esto aporta al desarrollo de sus procesos y entregar productos de calidad, ya que el objetivo de implementar un sistema de gestión de calidad es poder cumplir con las expectativas del cliente.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

Analizar la gestión de la calidad en el área de producción para la mejora de los procesos en la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2, Ocotal, 2022.

### 5.2. Objetivos Específicos

- Describir los procesos actuales en el área de producción relacionados con la planificación para la fabricación de los productos.
- Valorar la gestión de calidad en los procesos productivos para mejora de procesos según los principios de la calidad.
- Proponer un manual de gestión de calidad implantando la Norma ISO 9001-2015 para mejorar los procesos en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2

## 6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación, se presenta la fundamentación teórica para facilitar el análisis y comprensión de la de investigación.

### 6.1. Gestión de calidad.

Según Course hero (2022)

Gestión de la Calidad es un conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad”. Esta función se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos que se han aplicado en la práctica para modelar metodologías con que afrontar problemas complejos de gestión de organizaciones.

Gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión.

El estándar que define los requisitos de los sistemas de gestión de calidad más popular a nivel mundial es ISO 9001, actualmente en versión 2015, el cual hace parte de la familia de las normas ISO 9000.

#### 6.1 1. Generalidades de la calidad

Instituto Nacional Tecnológico [INATEC] (2018)

El concepto de calidad tiene asociada muchas definiciones dependiendo el enfoque que se busque resaltar. Uno de los enfoques típicos es definir calidad desde la perspectiva del cliente o consumidor final. Básicamente se dice que un producto o servicio es de calidad, si satisface adecuadamente las expectativas de dicho cliente. En esta definición queda de manifiesto que la calidad es un concepto relativo y depende de la valoración que tiene una persona por las prestaciones de un producto o servicio.

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con

expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, entre otros.

Escuela Europea de Excelencia (2016) determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

### **6.1.1. Principios de la gestión de calidad**

Nueva ISO 9001: 2015 (2017)

La calidad aparece como principio de una empresa en el siglo XXI y se encuentra vinculado a aquella organización que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito. Los principios de gestión de calidad son las grandes premisas que se utilizan para transmitir por la alta dirección de la organización.

Los principios de la gestión de calidad no pueden ser cerrados, en el momento en el que se implemente la norma ISO 9001 la empresa no se debe resentir. Para que dicha norma le pueda ser útil a la organización tiene que tomarse no como un sistema que se debe implementar sino como un sistema de referencia. Lo deseable es que sea un proceso de mejora continua en el cual la norma ISO 9001 actúe como parte del principio de organización de la calidad.

#### **– Enfoque en el cliente.**

Las empresas dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer todos los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder a las expectativas de los empleados.

La organización debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámica por lo que van cambiando a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez se encuentran más informados. La organización no solo ha de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecer diferentes soluciones mediante los productos y los servicios, y gestionarlas e intentar superar las expectativas día a día.

– **Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la empresa. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual los empleados pueden llegar a involucrarse totalmente para conseguir los objetivos de la empresa. El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una empresa, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de dicha cadena, se rompe el liderazgo de la empresa.

– **Participación del personal**

El personal es la esencia de la empresa y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la empresa. La motivación del personal es clave, así como que una empresa dispone de un plan de incentivos y reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente una empresa puede conseguir el compromiso del personal.

– **Enfoque basado en proceso**

Un resultado deseado se consigue más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El cambio reside en la concepción de la empresa. Ha dejado de ser una empresa por departamentos o áreas funcionales para ser una empresa por procesos para poder crear valor a los clientes.

– **Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una empresa para conseguir sus objetivos. El fin último que se persigue es el logro de los objetivos marcados. Para ellos será necesario que la empresa detecte y gestione de forma correcta todos los procesos interrelacionados.

– **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanente. La mejora continua de los procesos se consigue con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), para mejorar.

– **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.**

Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información. Lo que no se puede medir no puede ser controlado, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se nos puede ayudar.

– **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Una empresa y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa para aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

Es necesario desarrollar alianza estratégica con los proveedores para ser mucho más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. Durante las alianzas, gana tanto la empresa como los proveedores.

Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad debe ser una decisión estratégica que tome la dirección de cada empresa. El diseño y la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad de una empresa que se encuentra influido por la naturaleza de cada empresa, por sus necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que proporciona, por los procesos que emplea y por el tamaño y la estructura de esta. El éxito de una empresa se consigue mediante la implementación y el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad diseñado para mejorarlo de forma continua.

La aplicación de diferentes principios de la gestión de calidad no solo proporciona beneficios directos, sino que también hace una importante contribución de la gestión de costos y riesgos.

### **6.1.2. Sistemas de gestión de calidad**

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para

identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. INATEC (2018)

Según Yáñez (2008)

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos relacionados entre sí orientados en una forma de trabajar basado en procesos, con una política de trabajo para alcanzar objetivos. Dichos elementos pueden ser recursos humanos, recursos económicos, infraestructura y equipos, conocimientos y experiencia, etc.

### **6.1.3. Beneficios de un SGC**

Según Yáñez (2008) los beneficios son:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas.

#### **6.1.4. Importancia de la gestión de la calidad en el área de producción**

Es indudable la importancia de la gestión de la calidad en los diferentes sectores productivos, puesto que las actuales técnicas y modelos fueron desarrollados con el objetivo de incrementar la productividad de las líneas de producción de la industria de la transformación.

Las técnicas estadísticas aplicadas al control de los procesos y de los productos fueron el pilar sobre el que se desarrolló y evolucionó la calidad en el área de producción.

Con el transcurso del tiempo y con el desarrollo de la tecnología y las herramientas de procesamiento de la información, los métodos y las técnicas de control de calidad facilitan la labor de seguimiento y toma de datos para los actuales profesionales de la calidad. Universidad de Valencia (2022).

#### **6.1.5. Planeación de la calidad**

Según Juran (2001) En sentido amplio, la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Más concretamente, la planificación de la calidad comprende las siguientes actividades básicas:

- Identificación del cliente y sus necesidades.
- Desarrollo de un producto que responda a esas necesidades.
- Desarrollo de un proceso capaz de producir ese producto/servicio.

#### **6.1.6. Características de la calidad**

Euston<sup>96</sup> (2021) Entre sus principales características se mencionan las siguientes:

Es un tipo de estrategia que busca asegurar la mejora en los productos, bienes o servicios que se ofrecen.

Puede ser aplicado a todos los procesos que se dan en una empresa.

Establece planes de calidad orientados a potenciar la calidad de las operaciones y la satisfacción de los consumidores.

Es una etapa de suma importancia en los procesos productivos para garantizar la realización de los procesos que se llevan a cabo dentro de una institución.

Se encuentra presente en todos los tipos de empresas, ya sea que produzcan bienes o que brinden servicios.

Para medir la productividad, la gestión de la calidad utiliza herramientas como las hojas de control y la estratificación.

Entre más estricto sea el control de calidad que se da en una institución, mayor calidad tendrá el producto final.

Utiliza una serie de medidas de carácter interno o externo.

Se conforma de diferentes etapas y de estándares relativos a la seguridad, a la producción y a la rentabilidad de una empresa.

#### **6.1.7. Control de calidad**

El control de calidad consiste en desarrollar, producir, comercializar y prestar servicios con eficiencia de costo y utilidad óptima.

Para alcanzar estos fines, todos los integrantes de la alta dirección, oficina central, fábricas y departamentos individuales, tienen que trabajar juntos. Todos tienen que empeñarse en crear sistemas que faciliten la cooperación, preparar y poner en práctica las normas internas Escuela de ciencias artes y tecnología (2020).

Sumup (2022) El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad.

El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.

- **Aseguramiento de la calidad**

En esta etapa la dirección de la organización consciente de la importancia que tiene la calidad se propone la implementación de un sistema de gestión de calidad, basado en normas de estandarización. Instituto Nacional Tecnológico [INATEC] (2018)

- **Planeación de calidad**

La planeación de la calidad es un proceso que permite el desarrollo de una estrategia anticipada que asegure que los productos y servicios que se crean y prestan tengan la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un plan de calidad comprende la identificación, clasificación y ponderación de las características de calidad, del mismo modo que contempla los objetivos, requisitos y restricciones de la misma.

- **Políticas de calidad**

Política de Calidad es la línea de acción de una organización para la mejora de sus procesos internos. Se refleja a través de un documento que describe el papel de los tres agentes principales en la Gestión de Calidad: el cliente, el mercado y la empresa. Todos ellos actúan de función de los objetivos generales de la empresa.

### **6.1.8. Objetivos del control de calidad**

Establecer un control de calidad significa ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de las empresas.

Para ello, el control de calidad suele aplicarse a todos los procesos de la empresa.

En primer lugar, se obtiene la información necesaria acerca de los estándares de calidad que el mercado espera y, desde ahí, se controla cada proceso hasta la obtención del producto/servicio, incluyendo servicios posteriores como la distribución. Sumup (2022).

## **6.2. Proceso productivo**

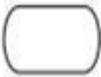
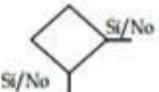
El proceso productivo es la unión operaciones necesarias para poder realizar, transformar o elaborar cualquier cosa. En el ámbito empresarial suele identificarse con la creación de un producto, de un servicio.

Es el conjunto de tareas y procedimientos requeridos que realiza una empresa para efectuar la elaboración de bienes y servicios. También puede entenderse como una serie de operaciones y procesos necesarios que se realizan de forma planificada y sucesiva para lograr la elaboración de productos. Quiroa (2019)

### **6.2.1. Diagramas de flujos**

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo Aguilar (2011).

**Ilustración 1.** Simbología ANSI para diagramas de flujo

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Inicio / Fin</b>	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	<b>Operación / Actividad</b>	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	<b>Documento</b>	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Datos</b>	Indica la salida y entrada de datos.
	<b>Almacenamiento / Archivo</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	<b>Decisión</b>	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

*Fuente:* Según Flores (2016)

### 6.2.2. Etapas del proceso productivo

Según Quiroa (2019) el proceso productivo sigue una serie de etapas, las más importantes son:

- **Adquisición de materias primas**

Por consiguiente, en esta primera etapa del proceso productivo la empresa reúne todas las materias primas que serán imprescindibles para la fabricación de los productos que ofrecerá al mercado.

Por otro lado, las empresas buscan en esta fase obtener la mayor cantidad de materias primas al menor costo posible, puesto que de esto dependerá si al final puede obtener utilidades o pérdidas empresariales. Todo, suponiendo que todas las materias primas tienen una calidad homogénea.

Luego, en esta etapa la empresa contacta con sus proveedores y escogerá aquellos que les proporcionen los mejores precios y la mejor calidad de los insumos.

De la misma forma, deberán considerarse los costos del transporte y el almacenaje de los recursos requeridos.

Finalmente, para completar esta fase, es preciso determinar el objetivo de producción, porque de ello dependerá las cantidades correctas de materias primas solicitadas y el equipo necesario para desarrollar eficientemente el proceso productivo.

- **Producción**

Ahora, en esta segunda fase se realiza concretamente la transformación de las materias primas e insumos para ser convertidos en productos.

En efecto, es básicamente el proceso de fabricación de los bienes y servicios, por esa razón es indispensable mantener controles estrictos para dar cumplimiento a los estándares de calidad exigidos.

Si los productos entregados al mercado logran satisfacer las exigencias del mercado, la empresa podrá obtener beneficios y utilidades.

Mientras que, si los productos no cumplen con estas exigencias, provocarán grandes problemas a las empresas, desde reclamaciones hasta la pérdida de clientes; y consecuentemente una baja en las ventas y las utilidades de la empresa.

- **Adaptación de producto**

Después, se efectúa el proceso de adaptación y adecuación del producto en función del cliente, esta fase del proceso se orienta directamente al proceso de la comercialización de los bienes y servicios.

Claro que es importante tomar en cuenta la logística de almacenamiento, transporte y los elementos intangibles de los servicios en función de la demanda que se presenta dentro del mercado.

En consecuencia, en este paso se puede analizar si se han cumplido con las metas establecidas por la empresa y de igual forma proceder a realizar las correcciones necesarias.

Por último, la empresa establecerá los precios con los que serán comercializados los productos elaborados, teniendo en cuenta los costos incurridos durante todo el proceso y considerando un margen utilitario.

### 6.2.3. Proceso de manufactura

SDI (2021) define como el conjunto de actividades que de manera precisa son efectuadas para que se lleve a cabo la transformación de las características originales de la materia prima y obtener así el producto final.

Estas modificaciones van desde la consistencia, dimensiones, firmeza, estructura y hasta temas estéticos que lo beneficien. Aunque es más conocido como proceso de manufactura, se le llama de igual forma como proceso de producción, proceso de fabricación o proceso industrial.

Este procedimiento comenzó a funcionar de forma totalmente manual, pues en los tiempos pasados no se incorporaban las maquinarias. Posteriormente se implementarían para agilizar las labores y reducir los costos, al principio siendo un sistema híbrido en donde el factor humano y la maquinaria trabajaba en conjunto, pero con los resultados que iban mostrando fueron automatizando los procesos cada vez más hasta, en algunos casos, de no necesitar la intervención humana.

### 6.2.4. Factores que intervienen en el proceso

Roldán (2016) define que los factores de producción son los insumos que se utilizan para producir otros bienes o servicios.

- **Trabajo:** Es el tiempo que las personas dedican a la producción. De esta forma, las horas de trabajo físico de la persona.
- **Capital:** Comprende a los bienes durables que son utilizados para fabricar otros bienes o servicios.
- **Capacidad empresarial:** Se refiere al conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten a las personas solucionar problemas,

modificar su entorno y adaptarse al medioambiente. Este último factor es el más reciente en incluirse en los modelos económicos y en muchos modelos se le denomina también tecnología.

### **6.2.5. Procesos en la elaboración de Puros**

Según INTABACO (2013) el proceso de elaboración de puros abarca:

#### **Recepción de la materia prima utilizada para la elaboración de cigarros**

##### **✓ Capa**

Es la cobertura exterior del cigarro. Es su carta de presentación, por lo que no debe tener manchas, orificios ni roturas. Además, la hoja debe ser elástica y de color uniforme.

##### **✓ Capote**

Es la envoltura intermedia entre la capa y la tripa. Envuelve directamente a la tripa. Con el capote se forma el empuñe, por lo que debe reunir características como: poseer mediana flexibilidad, tener la menor cantidad posible de roturas y/o orificios, etc.

#### **Tratamiento y control de humedad en tripa**

##### **✓ El despalille**

Este proceso, al igual que el rezagado, generalmente se aplica en la fábrica solo a la capa y el capote. La tripa viene despalillada y rezagada. El despalille consiste en extraer la nervadura central de la hoja. Se hace de manera manual y mecánica (maquina eléctrica). En el caso de la capa y el capote se extrae la nervadura de manera total. En la tripa se extrae, desde la parte apical de la hoja, a partir de 1 a 2 pulgadas desde el ápice (se hace manualmente).

##### **✓ El Rezagado**

Consiste, en este caso, en clasificar las bandas, de las hojas de capa y capote, luego de su despalille, por tamaño, en dos paquetes; después de colocar las bandas en la misma posición (cada paquete corresponde a un lado de las hojas). De esta misma forma se usará en el proceso de elaboración de cigarros.

##### **✓ El horno**

Es una infraestructura o cuarto cerrado de madera, blocks, concreto u otro material. Un modelo sencillo de horno sería construido de madera. En el horno, para la extracción de humedad, el

tabaco se coloca en pequeños paquetes, bien distribuidos sobre unos cedazos o cribas de tela metálica con marco de madera.

✓ **El Bonchero o Empuñador**

Es la persona encargada de la manufactura del empuñe (que se forma con la tripa envuelta en el capote). Aplica la dosificación dependiendo de la vitola y/o marca del cigarro que se va a manufacturar.

✓ **Rolador o Pegador**

Es la persona que, después del proceso de empuñe ejecutado por el empuñador, tiene por objeto la terminación del cigarro por medio de la colocación de la capa.

**Herramientas usadas para la elaboración de cigarros**

✓ **Mesa (puesto)**

Es una mesa especializada para la manufactura o elaboración del cigarro, diseñada para dos personas, donde uno hace la función de empuñador y otro de rolador.

✓ **Bonchera**

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

✓ **Cortador o guillotina**

Es una herramienta compuesta de una cuchilla en la que se mide y se corta el sobrante del cigarro. Este se gradúa según la dimensión (largo de la vitola) del cigarro que el tabaquero esté manufacturando.

✓ **Prensa**

Herramienta usada para mantener los moldes prensados para dar consistencia y forma a los empuñes.

✓ **Molde**

Es una herramienta de madera o plástico con diez o más ranuras, es decir, se puede colocar igual cantidad de empuñes en cada uno (uno por ranura). Está compuesta de dos tapas superpuestas que le dan la forma acabada al empuñe. Los moldes se colocan superpuestos, también, en la prensa y una cantidad determinada por su altura o grosor.

✓ **Chaveta o cuchilla**

Hoja de metal inoxidable, en forma de cuña o media luna, usada para cortar la hoja de tabaco.

✓ **Chupi (casquillo)**

Tubo circular de metal de una pulgada de longitud y un diámetro de 0.80 cm, usado para extraer una pequeña porción de capa con la cual se le da terminación a la cabeza del cigarro.

✓ **Tabla de apoyo**

Pieza de madera cuadrada o circular de una pulgada de altura sobre la cual se corta la capa y se rola el cigarro.

✓ **Cepo**

Regla de metal o plástica, de forma rectangular, con varios orificios calibrados, con la cual se mide el diámetro y longitud del cigarro.

**Pasos para la elaboración manual del puro**

Para la elaboración manual del cigarro al artesano se le entregará la cantidad de materia prima, tomando en cuenta la dosificación (por ciento por clase) de la tripa a usar y el tipo de vitola. En este caso, realizan dos operaciones básicas que son el empuñe y el pegado.

✓ **Empuñe**

Es el cuerpo del cigarro que posee como única envoltura el capote. Este se puede hacer directamente con las manos, para el cual el tabaquero requiere de suficiente experiencia; o utilizando un equipo llamado bonchera.

✓ **Rolado o pegado**

Consiste en la colocación de la capa al empuñe. Es la parte más difícil y delicada de aprender, ya que de esta depende la presentación del producto final.

**Control de calidad**

La calidad del cigarro se puede determinar por método manual, mecánico, por observación y catación.

El supervisor de calidad verifica la buena elaboración del cigarro, utilizando los diferentes métodos:

✓ **Manual**

Es el método que se aplica a través del uso del sentido del tacto, mediante la manipulación del cigarro con las yemas de los dedos a todo lo largo del cuerpo del cigarro para determinar su uniformidad, en el que se verifica:

- Si posee vacíos al tocarlos con los dedos.
- Si tiene dureza parcial o total. La dureza la da un exceso de tabaco y de prensa. Si tiene mucha prensa se pueden “ablandar” o lojar los cigarros rodándolos con la mano en la superficie de la mesa. Si tiene exceso de tabaco se desecha para luego convertirlo en picadura.

✓ **Mecánico**

Es el que se auxilia de equipos y herramientas para medir algunas condiciones del cigarro, como el tiro, el nivel de humedad, el peso y verificación de la vitola de ese cigarro. Las dos primeras condiciones, en el caso de pequeñas fábricas, pueden ser controladas de manera artesanal por el supervisor de calidad. El supervisor verifica si el cigarro está más grueso o más delgado de lo normal y su tamaño, pasándolo por un cepo y midiendo su longitud.

✓ **Por observación**

Método que consiste en el uso del sentido de la vista para comprobar:

- Si el cigarro posee la dosis correcta.
- Si tiene roturas.
- El color de las cenizas y el humo y la forma de quemado del cigarro durante la fumada.

### ✓ **Catación**

Es aquel método mediante el cual la calidad del cigarro se determina, también, mediante el uso o fumada en la que se hacen pruebas para saber:

- Si está físicamente bien elaborado el cigarro: un cigarro muy flojo, al encender e inhalar, se siente que pasa el calor directamente; si está muy apretado el humo pasa con dificultad. Si la materia prima o parte de ella no está procesada deja en la boca un sabor amargo y picante. En resumen, en un cigarro de buena calidad:

- La ceniza es blanquecina.
- El humo es blanco.
- El humo pasa sin que el fumador tenga que hacer un máximo esfuerzo.
- No pica en la garganta ni es amargo

### **6.3. Normas ISO**

EALDE Business Schoo (2020) La ISO 9001 es el estándar internacional publicado por ISO (International Organization for Standardization) para establecer de manera efectiva un Sistema de Gestión de la Calidad.

Se trata de una norma de gestión de la calidad que especifica unos requisitos generales para que pueda ser aplicada en cualquier tipo de organización, sin importar el sector, tamaño o tipo. Por ello, este estándar de calidad puede ser aplicado tanto por un trabajador autónomo, una empresa o una institución sin ánimo de lucro.

### **6.3.1. Norma ISO 9001-2015**

School (2019) La norma ISO 9001:2015 es una normativa que estandariza el sistema de control y gestión de calidad de multitud de empresas, instituciones y organizaciones. La versión actualizada respecto a la ISO 2008 se publicó el 15 de septiembre de 2015.

Para gozar de esta norma, la empresa debe cumplir con una serie de reglas. Por ejemplo, las organizaciones gestionadas por la ISO 9001 están obligadas a considerar a todos sus accionistas y evitar la repetición de fallas. Otras empresas utilizan esta normativa para mejorar sus procesos internos y obtener una mayor rentabilidad. De forma indirecta, colaboradores, accionistas e inversores también se ven beneficiados.

Algunos de los elementos que incluye esta normativa son los términos y definiciones, el contexto de la organización, el liderazgo y planificación de operaciones, la evaluación del desempeño o planes de mejora, entre otros.

### **6.3.2. Manual de Gestión de Calidad**

Según EAE Business School (2022)

Es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.

El manual de calidad de una empresa es, pues, un documento público que las empresas ponen a disposición de clientes, usuarios, proveedores e instituciones para que conozcan, se ajusten y supervisen respectivamente los estándares de calidad con los que la compañía se ha comprometido junto con sus principios de gestión.

La nueva norma establece que no es obligatorio para una empresa disponer de un manual de calidad. Sin embargo, es el más empleado a nivel internacional, ya que demuestra las capacidades que tiene una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Por tanto, en las relaciones entre clientes y proveedores este documento se ha convertido en el lenguaje más universal para lograr intercambios.

Concretamente, la ISO 9001 puede seguirse para obtener su certificación o con fines contractuales, pero lo que es evidente es el reconocimiento que se ha ganado a nivel internacional a la hora de certificar la política de trabajo a seguir para alcanzar la calidad de un producto o servicio y, de esta forma, satisfacer a los clientes.

### **6.3.3. Usos y beneficios del manual de calidad**

Según EAE Business School (2022)

Un manual de calidad se emplea tanto en el sector público como en el privado para incrementar la confianza en los productos y servicios que ofrece la empresa. Lo habitual es que cualquier empresa de ingeniería o fabricación cuente con este documento para declarar sus normas de calidad y ocuparse de todos los aspectos implicados (procesos de fabricación, diseño, características físicas y químicas del producto, servicio postventa, etc.).

Se usa especialmente:

- ✓ En procesos de licitación a la hora de abordar contratos
- ✓ Para demostrar el cumplimiento de requisitos legales aplicables
- ✓ En la selección de proveedores en la cadena de suministro
- ✓ En relaciones de negocios, para conseguir nuevos socios
- ✓ Para las compañías que realizan auditorías y certificación de sistemas de gestión

Como vemos, se trata de un ejercicio de transparencia que puede presentarse a clientes, proveedores o a terceros agentes para trasladar sus objetivos y logros en lo referente a la calidad de sus productos y/o servicios. Además, implica una mejora de la imagen de la empresa.

Todo manual de calidad se constituye como guía con una serie de procedimientos, como la columna vertebral o el alma del sistema de gestión de calidad (SGC) de una compañía. Por tanto, cualquier manual de calidad debe establecer de una forma clara cuáles son los mecanismos de control y los objetivos de calidad fijados como norma.

#### **6.3.4. Procedimientos y requisitos exigidos por la norma ISO 9001.**

Según EAE Business School (2022) Los requisitos de la norma ISO 9001 se reparten en los siguientes puntos:

- ✓ Contexto de la organización, incluyendo el Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.
- ✓ Liderazgo, distribución de funciones y responsabilidades para adoptar la Política de Calidad.
- ✓ Planificación: Para detallar las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos del Sistema de Gestión, abordando los riesgos y oportunidades.
- ✓ Gestión de los recursos de seguimiento y medición (empleados, infraestructura, comunicación interna y externa, etc.)
- ✓ Planificación y control operacional, incluyendo la trazabilidad de los productos y los requisitos de los clientes, entre otras cuestiones.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Aplicación de mejora continua.

Dado que es un proceso complejo la elaboración de un manual de calidad con el que pueda obtenerse la certificación de cumplimiento con la norma ISO 9001, es preciso adoptar lo siguiente:

- ✓ Contar con las licencias adaptadas a la actividad del negocio, incluyendo normas locales, regionales, nacionales o internacionales sobre los procesos de calidad.
- ✓ Tener en cuenta todo lo vinculado a los riesgos profesionales.
- ✓ Cumplir con la Ley de Protección de datos.

Hay que tener en cuenta que una empresa podrá demostrar su conformidad con la norma ISO 9001 si solicita una certificación acreditada a un organismo reconocido oficialmente por la IAF. De esta forma, se podrá comprobar que la empresa ha elaborado un manual de calidad con el que su SGC cumple con los requisitos de la norma ISO 9001.

Además, existen distintos organismos que, además de establecer normas de calidad, controlan su funcionamiento, como:

- ✓ Comité Europeo de Normalización
- ✓ Society of American Engineer
- ✓ Internal Electrical Standards

### **6.3.5. Elementos de manual de gestión de calidad**

De modo general, un manual de calidad no debería ser superior a las 20 páginas, y en él se tendrían que especificar los siguientes aspectos relacionados con el SGC, confiriéndole con ello su estructura-tipo:

#### **Alcance de un manual de calidad**

- Descripción de las políticas de calidad
- Declaración de compromiso de la dirección de la compañía con dichas políticas
- Establecimiento de objetivos de calidad claros, evaluables y tangibles.

#### **Manual de procedimientos de una empresa**

- Descripción de las pautas organizativas para el control y la gestión de la calidad incluyendo estructuras, esquemas organizacionales y responsabilidades de control. Habitualmente suele emplearse lo que se denomina mapa de procesos
- Plan de mantenimiento para garantizar dichas pautas
- Establecimiento de mecanismos de relación y comunicación, tanto interna como externa, entre las distintas áreas de la empresa
- Descripción de los procesos y los recursos de formación del personal con el fin de garantizar su correcta cualificación para el desempeño de sus funciones, entre otros.

- Justificación y nombramiento de las exclusiones de los requisitos de la norma ISO 9001.

### **Descripción de los procesos y las actividades relacionadas con el SGC**

Así mismo, se detallan las relaciones de dichos procesos y actividades entre sí, con el fin de garantizar su integración bajo unas mismas pautas de gestión, supervisión y control.

Por otra parte, el manual de calidad también puede servir para documentar una serie de aplicaciones específicas.

#### **6.3.6. Alcance de un manual de calidad**

El alcance del manual de calidad es una parte vital, puesto que define el punto del sistema de gestión de calidad (SGC) que se extiende dentro de todas las operaciones de la compañía. Además, detalla cualquier exclusión de los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2015 y los justifica.

El alcance no tiene límite de tamaño y debe incluir la información necesaria para determinar lo que se encuentra cubierto por los procesos del sistema de gestión de calidad.

## 7. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

La implantación de un manual de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001-2015 permite la mejora de los procesos de producción en la empresa Plascencia Cigars S.A

**Variable dependiente:** Procesos de producción

**Variable independiente.** Gestión de la calidad

## 8. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Cuestiones Investigaciones	Propósito específico	Variable	Definición Conceptual	Sub-Variable	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información
¿Cuáles son los procesos realizados en el área de producción en función de su planeación?	Describir los procesos actuales en el área de producción relacionada con la planificación para la fabricación de los productos.	Procesos Productivos	El proceso productivo es la unión operaciones necesarias para poder realizar, transformar o elaborar cualquier cosa. En el ámbito empresarial suele identificarse con la creación de un producto, de un servicio. (Quiroa, 2019)	Etapas del proceso productivo	Número de etapas en el proceso.	Cuestionario	Entrevista
				Factores que intervienen en el proceso productivo	Tipos de trabajo. Número de recursos. Capacidad empresarial	Observaciones	Encuesta  Observación
¿Cuál es el contexto actual de la gestión de calidad de la empresa?	Valorar la gestión de calidad en los procesos productivos para mejora de procesos según los principios de la calidad.	Gestión de la calidad	Course hero (2022) Gestión de la Calidad es un conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad”. Esta función se ha construido históricamente como una compleja combinación de	Principios de la gestión de la calidad	Satisfacción del cliente	Observación	Cuestionario de observación
				Sistema de gestión de la calidad	Liderazgo Participación del personal Mejora continua Toma de decisiones Relaciones con el proveedor.	Encuesta	Cuestionarios de entrevista  Encuesta

Cuestiones Investigaciones	Propósito específico	Variable	Definición Conceptual	Sub-Variable	Indicadores	Fuente de Información	Técnicas de Recolección de la Información
			ideología y métodos que se han aplicado en la práctica para modelar metodologías con que afrontar problemas complejos de gestión de organizaciones		Planeación de la calidad  Control de la calidad		
<b>¿Un manual de gestión de calidad contribuirá a la mejora de proceso en el área de producción de la empresa?</b>	Proponer un manual de gestión de calidad implantando la Norma ISO 9001-2015 para mejorar los procesos en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars S.A. n° 2	Manual de gestión de calidad	EAE Business School (2022) Es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido.	Norma ISO 9001-2015	Contexto de la organización Políticas de calidad Planificación de los objetivos Gestión de recursos Planeación y control de operaciones. Evaluación Aplicación de mejora continua	Documento de Norma ISO 9001-2015	Revisión documental

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

En el siguiente apartado se encuentran los conceptos relacionados a diseño metodológico los que sirven para comprender la investigación.

### 9.1. Tipo de Investigación

Según el nivel de profundidad esta investigación es descriptiva porque refiere paso a paso el proceso productivo de la empresa donde se proponen mejoras en función a la gestión de calidad.

Según Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

El tipo de enfoque de esta investigación es mixto porque la información obtenida se procesará de forma cualitativa usando la subjetividad de la opinión de los involucrados a través de entrevistas y observación, además de respaldar con la estadística descriptiva, es decir la base cuantitativa.

Según Hernández Sampieri (2014) el enfoque mixto de la investigación implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

El alcance de esta investigación es transversal porque se observa y se recopila información en un determinado periodo de tiempo.

Según Morale (2020) el estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo.

### 9.2. Área de conocimiento

El área del conocimiento se ubica en Ciencias Económicas y Administrativa bajo la siguiente línea y sub- línea de investigación:

## LÍNEA CEC-1: Desarrollo Socio productivo, Emprendimiento y Bienestar.

Esta línea se centra en la generación del conocimiento científico aplicado a las necesidades de desarrollo socio productivo y el fortalecimiento de la capacidad adaptativa de las áreas económicas primarias, que requieren de la generación de valor agregado, que contribuyan a mejorar su competitividad en el mundo globalizado, al fortalecimiento de la industria, el comercio y los servicios, siendo el emprendimiento e innovación el enfoque que buscará encontrar nuevas soluciones a los problemas actuales y futuros.

### SUB LÍNEA CEC-1.1: Comportamiento de Unidades Económicas.

Su propósito se centra en la generación del conocimiento aplicado a las necesidades de desarrollo socio productivos de las Mipymes, grandes empresas, explotación agrícola (EA), trabajadores cuenta propia, Economía familiar y creativa, Comunitaria y Cooperativa, autogestionaria, con proyectos de innovación y emprendimiento, para resolver problemas que contribuyan al bienestar socioeconómico del país.

#### *Ilustración 2. Localización del área de estudio*



El área geográfica de esta investigación comprende la empresa Plasencia Cigars S.A n° 2, en la ciudad de Ocotol. Ubicada en el barrio Monseñor Madrigal, Frente a gasolinera San Ramón.

*Fuente: Tomado de Google Map junio 2022*

### 9.3. Población y muestro/ Sujetos participantes

Según Arias (2012) la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

La población total corresponde a 539 trabajadores de la empresa Plasencia Cigars S.A n° 2.

#### 9.3.1. Muestra

Según (Arias, 2012) la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

El tamaño de la muestra con la que se realizara el estudio es de 60 trabajadores en el área de producción.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación según (Münch & Ángeles, 2009)

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

*Tabla 1. Cálculo de muestra*

<b>Z=Nivel de confianza</b>	<b>90% Z=1.65</b>
<b>N=Universo, tamaño de la población</b>	539
<b>p=probabilidad a favor</b>	0.5
<b>q=probabilidades en contra</b>	0.5
<b>e=error de estimación</b>	0.1

*Fuente: Elaboración propia*

#### Resultado

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 539}{539 * 0.1^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{366.856}{6.0706} = 60 \text{ personas}$$

Según Otzen & Manterola (2017) el muestreo por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador

En esta investigación se utilizó un muestre por conveniencia debido a que la muestra de estudio se encontró a nuestro alcance.

#### **9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Las técnicas y métodos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y en esta investigación se aplicarán las siguientes:

##### **Entrevista**

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias, 2012)

Mediante la aplicación de entrevista se recolectó información confiable que sirve como respaldo para la elaboración de esta investigación que fue aplicada a personal de control de calidad.

##### **Encuesta**

Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (Arias, 2012).

Para la recolección de datos se aplicó encuesta a trabajadores del área de producción (bonchero y roleros).

## **Guía de observaciones**

Los métodos para la recolección de datos fueron a través de entrevistas, encuestas, recorridos por distintas áreas de la empresa y visitas seguidas al área de producción.

En cuanto a los instrumentos utilizados se encuentran los siguientes:

- Cuestionarios de encuesta y entrevista (Ver anexo 1, y 2)
- Guía de observaciones (Ver anexo 3)

### **9.5. Etapas de la investigación**

A continuación, se definen las etapas en las que se dividió el proceso investigativo, de forma que se dio cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

#### **9.5.1. Investigación documental**

En esta primera etapa se realizó la búsqueda de conceptos básicos relacionados a la gestión de calidad apoyándose de libros, páginas web y tesis relacionadas al tema de investigación.

Se realizó visita a la biblioteca Urania Zelaya de FAREM-Estelí.

Se elaboró antecedentes, planteamiento del problema, objetivos y fundamentación teórica.

#### **9.5.2. Elaboración de instrumentos**

En la segunda etapa de la investigación se elaboró instrumentos de recolección de datos de primera mano como guía de observación, que consiste en anotar aspectos importantes para la investigación, entrevista con esta herramienta permite acceder a testimonios reales de personas y cuestionario, documento formado por un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente y organizada con el fin de obtener toda la información necesaria.

#### **9.5.3. Trabajo de campo**

En esta etapa se realizaron visitas a la empresa para poder conocer la situación actual de la empresa, con apoyo de la persona encargada de control de calidad, se aplicaron encuestas a trabajadores del área de producción y entrevista al personal de control de calidad.

#### **9.5.4. Elaboración del informe final**

En esta etapa se analizaron los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados para redactar informe final de la investigación y también se hizo uso del programa de Excel para procesar la información extraída de las encuestas.

## 10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente apartado se presenta el análisis de la información obtenida dentro de la empresa que se recaudó mediante herramientas de investigación.

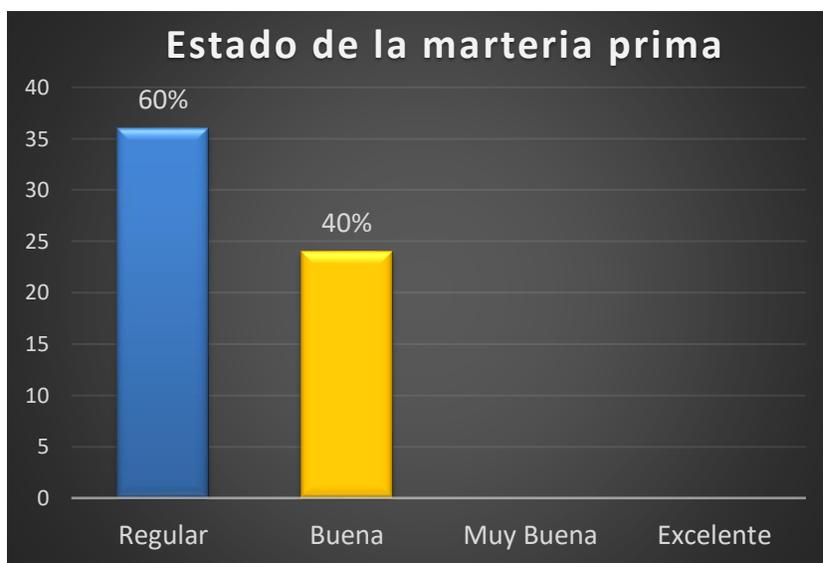
### 10.1 Descripción de los procesos en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars

A continuación, se presentan los procesos que realizan en el área de producción para la elaboración de puros.

#### 10.1.1 Recepción de la materia prima

Uriarte (2020) Por materia prima se entiende a todo elemento extraído de la naturaleza en estado puro o relativamente puro, y que es factible de ser transformado, mediante procesos de manufacturación o procesamiento industrial, en bienes finales de consumo.

*Gráfico 1. Estado de la materia prima*



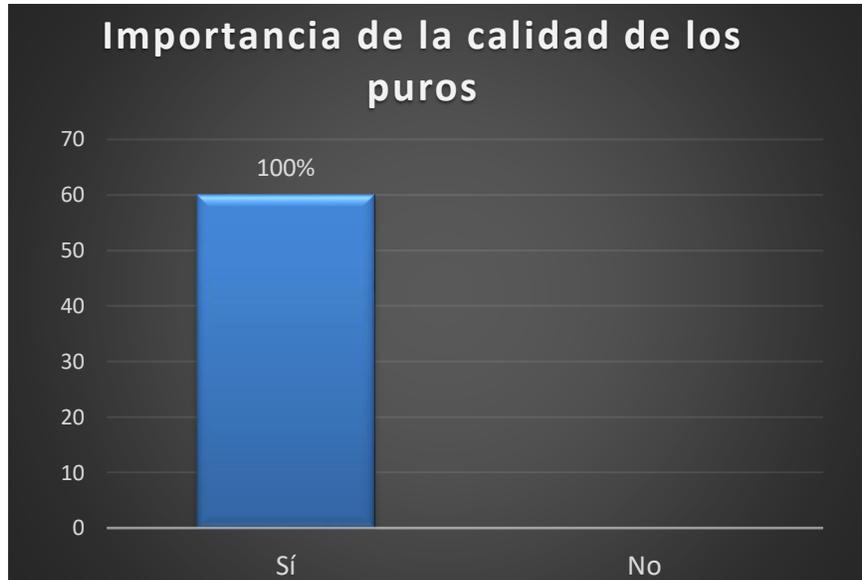
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.*

Según los datos recaudados a través de aplicación de encuestas el 60% de los trabajadores de la empresa en el área de producción, respondieron que el estado de la materia prima es regular, puesto que no siempre sale buen material y que esto dificulta a la hora de la elaboración del puro.

Según entrevista a Martínez encargada de gestión de calidad, “la calidad no solo depende del estado de la materia prima si no de la inadecuada manipulación de la materia lo que puede dificultar la elaboración del producto” (comunicación personal, 4 de noviembre 2022).

Aparte de la distribución de la materia prima se lleva un control de dicha materia, manteniéndola en un ambiente controlado para que a la hora de trabajar el material este no se dañe.

*Gráfico 2. Importancia de la calidad de los puros*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.*

INACAL (2017) la calidad es fundamental para lograr mayor competitividad en el mercado nacional e internacional, y para lograr la plena satisfacción del consumidor.

El 100% de los encuestados consideran importante la calidad del producto, debido a que al elaborar un mal producto afectaría a la empresa y ellos como trabajadores.

Por medio de las visitas que se llevaron a cabo en la empresa especialmente en el área de producción se pudo conocer que para ellos la calidad en el producto es importante es por ello que se apegan a las especificaciones de los clientes.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “Es importante gestionar la calidad en todo el proceso, porque de ello depende la satisfacción del cliente” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

### **10.1.2 Bonchado**

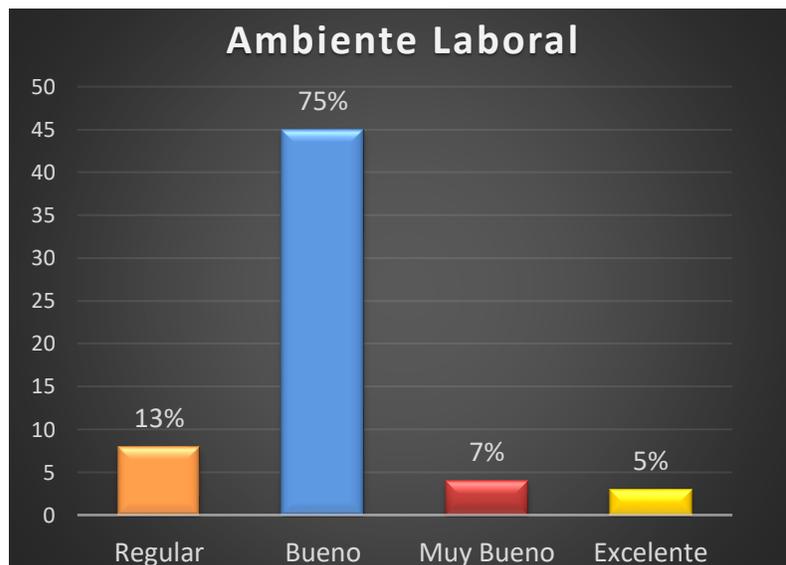
El bonchado consiste en enrollar en las manos distintas clases de tabaco, todo se cubre o se enrolla con una banda o capote a través de una máquina de mano y se obtiene lo que se conoce como bonche, este se cincela con un cuchillo en forma de media luna (chaveta) este se introduce

en un molde de plástico o madera y luego se pasa al prensado y se vira por tres veces consecutivas o hasta que tenga el diámetro correcto, luego se pasa por una máquina de tiro esto para saber la cantidad de aire que le pasa el puro, después se vuelven a prensar y se pasan por diámetro para constatar que el bonche está listo para el siguiente proceso.

### 10.1.3 Rolado

Este es el proceso final en la elaboración del puro, este consiste en envolver en una hoja fina de tabaco el bonche, estirando la capa en una tabla de madera cubierta con una lámina de metal o aluminio especial, luego se corta la capa con un corte especial el cual consiste en cortar la orilla de la parte de arriba de la capa en línea recta y se corta en la parte de debajo de la capa en forma de media luna se le agrega un hilo de goma en la parte superior de la capa, luego con la capa se emboquilla el puro y sé enrolla, por último se le coloca un gorro al puro que cubre uno de los extremos del puro y sé corta con una máquina de mano.

*Gráfico 3. Ambiente Laboral*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.*

Randstad (2022) define que, desde el punto de vista del empleado, el clima laboral es el conjunto de condiciones que contribuye a lograr la satisfacción en el lugar trabajo.

El 75% de los trabajadores consideran un ambiente de trabajo bueno por lo que se sienten satisfechos con las condiciones que les brinda la empresa, el cual representa la mayoría de los trabajadores de la empresa.

La empresa cuenta con instalaciones adecuadas que hace que sus trabajadores realicen su trabajo comodante, en espacios limpio, ordenados, además de la inhalación de aires acondicionados que evita la fatiga de los trabajadores.

#### 10.1.4. Control de calidad

Una vez concluido el proceso de bonchado y rolado pasa por un control de calidad que es ejecutado manualmente por un oficial de calidad el cual verifica que el puro pase por el diámetro correspondiente, tomando puntos como la medida o el tamaño del puro, teniendo en cuenta de igual manera que este no tenga baches o vacíos en su confección, una vez finalizado este proceso es registrado en una tarjeta que contiene los datos del bonchero, rolera, revisador y el tipo de vitola. Y por último este pasa a otra mesa para una segunda revisión ejecutada por la responsable de control de calidad para verificar la calidad del producto.

**Gráfico 4.** *Control de calidad*



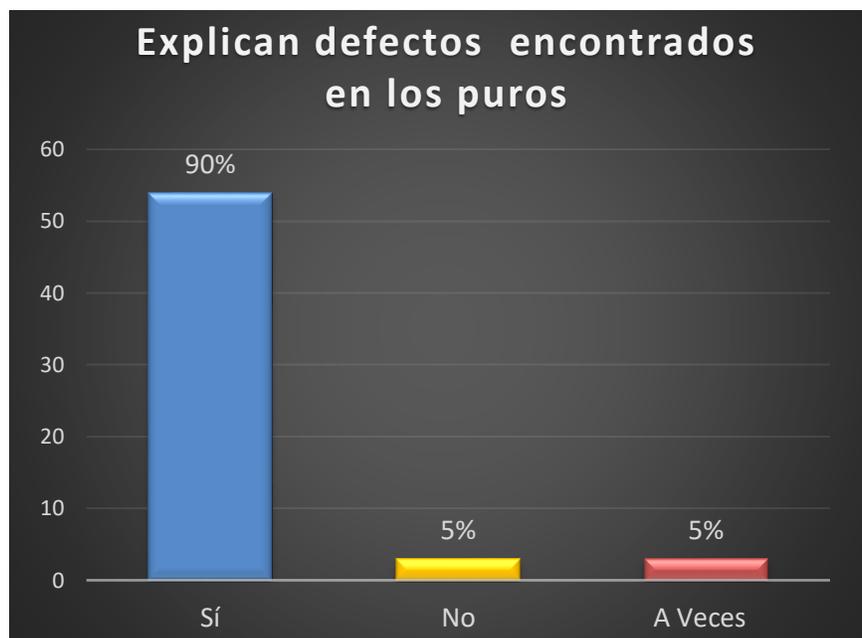
**Fuente:** *Elaboración propia a partir de encuestas.*

Silva (2022) el control de calidad es una medida encaminada a mejorar y estandarizar los procesos con el fin de asegurar la calidad de los productos y / o servicios que ofrece una empresa.

El 80% de los trabajadores consideran que el personal encargado de control de calidad está ejerciendo un buen trabajo porque siempre está pendiente en la elaboración del producto y se pueda cumplir con la calidad requerida y un 20% a veces porque siempre se presentan pequeñas dificultades.

A través de las visitas realizadas se pudo conocer que los oficiales de calidad son los responsables de hacer que el producto cuente con las especificaciones dadas por los clientes.

*Gráfico 5. Explicación de defectos encontrados en los puros*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

Intecol (2020) es importante realizar esta inspección con el fin de tener un control de calidad y verificar el producto antes de que salga a la venta.

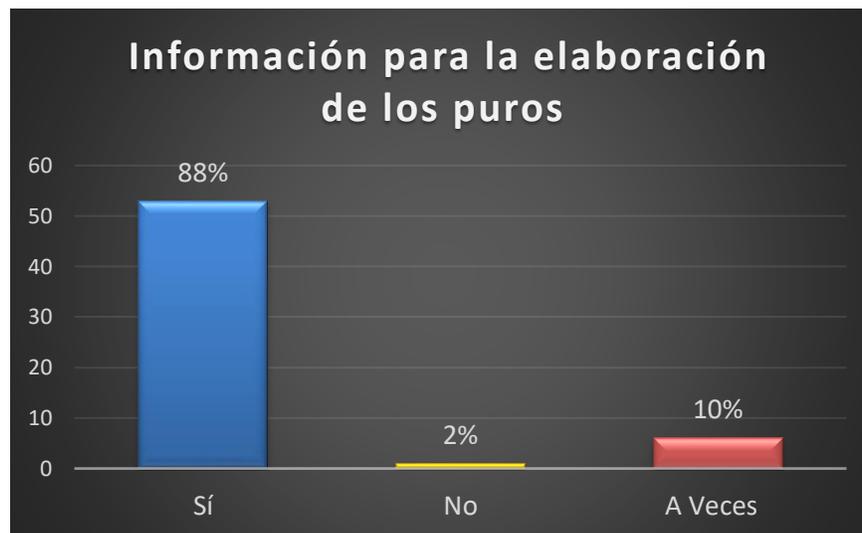
El 90% de los trabajadores afirman que si les explican los defectos encontrados en puro es decir le explican el motivo de su rechazo, mientras que el resto dicen que no y algunos dicen que a veces.

Los oficiales de calidad consideran que es correcto explicarles a sus trabajadores el motivo del porqué le sacaron los puros para que no vuelva a cometer el mismo error al momento de elaborar

el puro. El objetivo de la empresa en explicar los defectos de los puros es asegurar la calidad del producto.

Según entrevista a Alvarado encargada de control de calidad “Los oficiales de calidad se encargan de supervisar y dirigir a los boncheros y roleros en la elaboración del producto, atendiendo las dificultades que se les presenta” (comunicación personal, 11 de octubre 2022)

**Gráfico 6.** Información de elaboración de puros



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

Santos (2021) definir claramente los pasos a seguir para la producción de los bienes que una empresa ofrece es esencial para que los productos y servicios cumplan con estándares de calidad, así como para hacer más eficientes las operaciones de una empresa.

Un 88% de los trabajadores afirman que la empresa al comenzar a laborar les proporciona información necesaria para la fabricación de puros, y el oficial de calidad les indica el tipo de material a trabajar y un 2% afirman que no porque ya han adquirido experiencia en otras fábricas y un 10% a veces.

Según entrevista a Alvarado encargada de control de calidad, “Al comenzar a laborar por primera vez dentro de la empresa el equipo de control de calidad ayuda a orientar al nuevo ingreso en cuanto a su labor al área de producción” (comunicación personal, 11 de octubre 2022).

### **10.1.5 Recursos humanos usados en el proceso**

A continuación, se detallan los recursos humanos usados en el proceso de elaboración de puros, este es un punto muy importante, puesto que es el recurso más valioso de cualquier empresa.

#### **Repartidor**

El repartidor de material es la persona que está al cargo del despacho de tabaco el cual se encarga de llevar un control de cada pesada

#### **Bonchero**

**Es la persona encargada de elaborar el interior del puro** donde se ocupan varios tipos de hojas según las características deseadas en el producto final. La elaboración del interior del puro consiste en enrollar a mano las distintas clases de tabaco, Todo se cubre o enrolla con la banda o capote lo que se conoce como bonche.

#### **Rolero**

Es la persona encargada de colocar la capa al puro, esto le dará al puro el toque final y es la responsable de las cualidades de quema, sabor y aroma.

El proceso de envoltura de la capa comienza abriendo la mitad de una hoja de capa en la mesa y preparándola para ser cortada. Se utilizará una chaveta para cortar la hoja con la forma y medida o vitola correcta para el puro que va a ser enrollado.

#### **Oficial de calidad**

Es la persona encargada de hacer cumplir las tareas asignadas en área de producción. Siguiendo las reglas necesarias para cumplir con las exigencias del cliente y poder elaborar un producto de calidad.

### 10.1.6 Herramientas utilizadas para la elaboración de puros

Como la producción de puro es un proceso artesanal, las herramientas utilizadas son pocas y sencillas, las cuales se describen a continuación:

**Mesa:** es una mesa especializada para la elaboración del puro, diseñada para dos personas, donde uno hace la función de bonchero y otro de rolero.

*Ilustración 3. Mesa de rolado*



*Fuente:* Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022

**Bonchera:** es una herramienta formada por una palanca sobre una base metálica que posee una ranura y una tela sintética de hule (lona), en el cual se prepara el bonche.

*Ilustración 4. Bonchera*



*Fuente:* Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022

## Guillotina

Es una herramienta compuesta de una cuchilla en la que se mide y se corta lo sobrante del puro. Esta se regula según la medida de la vitola del puro que el bonchero y Rolero estén elaborando

*Ilustración 5. Gillotina*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

**Molde:** es una herramienta de madera o plástico con 10 ranuras, es decir, se puede colocar igual cantidad de puros en cada uno, uno por ranura. Está compuesta de dos tapas sobrepuestas que le dan la forma acabada al puro. Los moldes se colocan uno encima del otro sobre la prensa y una determinada cantidad por su altura o grosor.

*Ilustración 7. Molde de madera*



*Ilustración 6. Molde de plástico*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

**Prensa:** herramienta usada para mantener los moldes prensados para dar consistencia y forma a los puros.

*Ilustración 8. Prensa*



*Fuente:* Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022

**Chaveta:** hoja de metal inoxidable, en forma de medialuna, usada para cortar la hoja del tabaco.

*Ilustración 9. Chaveta*



*Fuente:* Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022

**Casquillo:** tubo circular de metal, usado para extraer una pequeña porción de capa con la cual se le da terminación a la cabeza del puro.

*Ilustración 10. Casquillo*



*Fuente:* Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022

**Tabla de apoyo:** pieza de madera cuadrada con una superficie de metal sobre la cual se corta la capa y se rola el puro.

*Ilustración 11. Tabla de apoyo*



*Fuente:* Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022

**Máquina de tiro:** es una máquina que sirve para conocer cuando el puro esta duro y cuando está bueno de textura el puro esta duro cuando la máquina muestra que el puro supera los límites de absorción y se encuentra bueno de textura cuando este no supera los límites de absorción estipulados por la empresa.

*Ilustración 12. Máquina de tiro*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

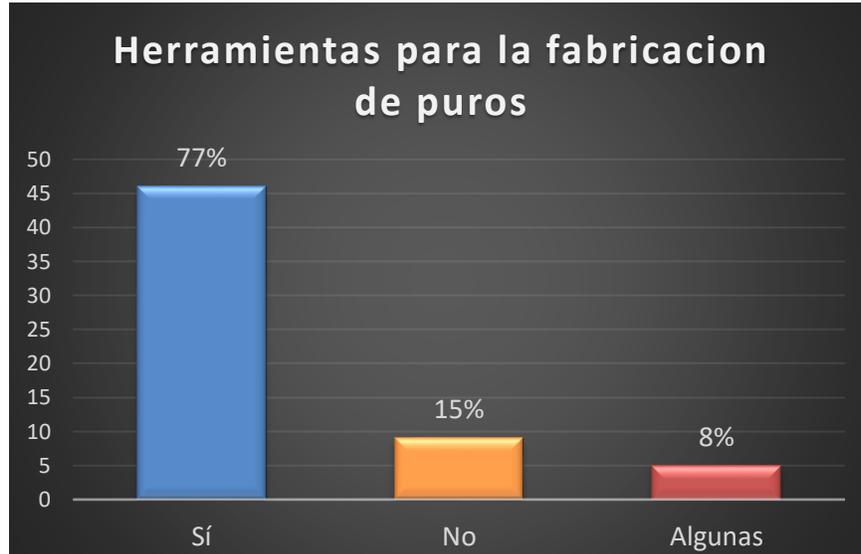
**Pesa:** es una pesa de mano que está al mando de los amarradores y sirve para conocer el peso de puro el cual muestra si está muy pesado o ligero.

*Ilustración 13. Pesa*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

**Gráfico 7.** Herramientas para la producción de puros



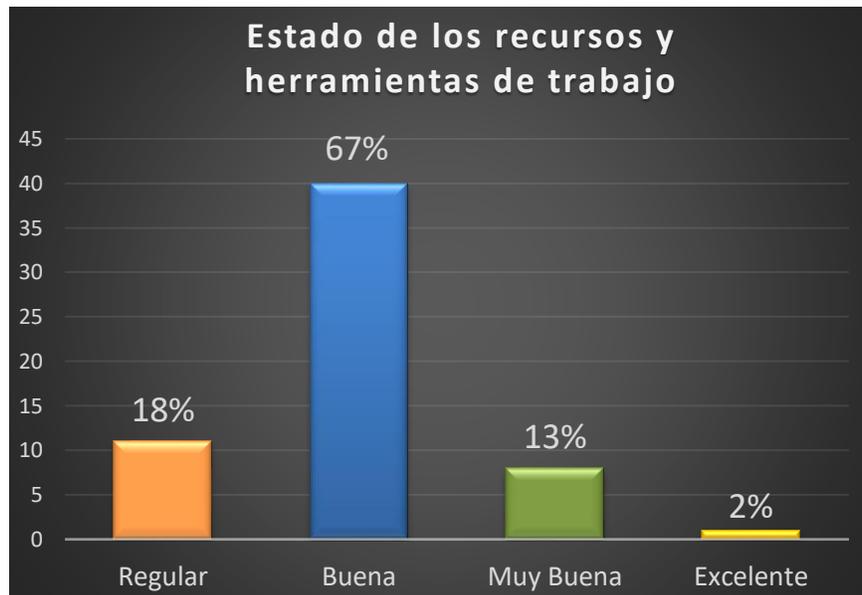
*Fuente:* Elaboración propia a partir de encuestas.

Colaborador de DocuSing, (2022) las herramientas de productividad en las empresas sirven para agilizar los procesos, acelerar los trámites y maximizar la rentabilidad del negocio al mismo tiempo que liberan la carga de trabajo de los colaboradores

El 77% de los trabajadores afirman que la empresa les proporciona las herramientas necesarias para la fabricación de puros y un 15% dicen que algunas no, porque ellos tienen sus propias herramientas, un 8% dicen que algunas.

Según entrevista a Alvarado encargada de control de calidad, “Para la fabricación del producto la empresa proporciona todo lo necesario para su elaboración desde los moldes, tabla, prensa, chaveta y materia prima, excepto en algunos casos que los trabajadores de nuevo ingreso que ya tienen experiencia ellos cuentan con su casquillo y su chaveta” (comunicación personal, 11 de octubre de 2022)

**Gráfico 8.** Estado de los recursos y herramientas de trabajo



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

Martins ( 2022) la gestión de recursos permite, al gerente o líder del equipo, asegurarte de que los demás miembros se sientan seguros con respecto a la cantidad de trabajo que tienen que realizar, así como también, con respecto a las herramientas que necesitan para poder cumplir con cada trabajo.

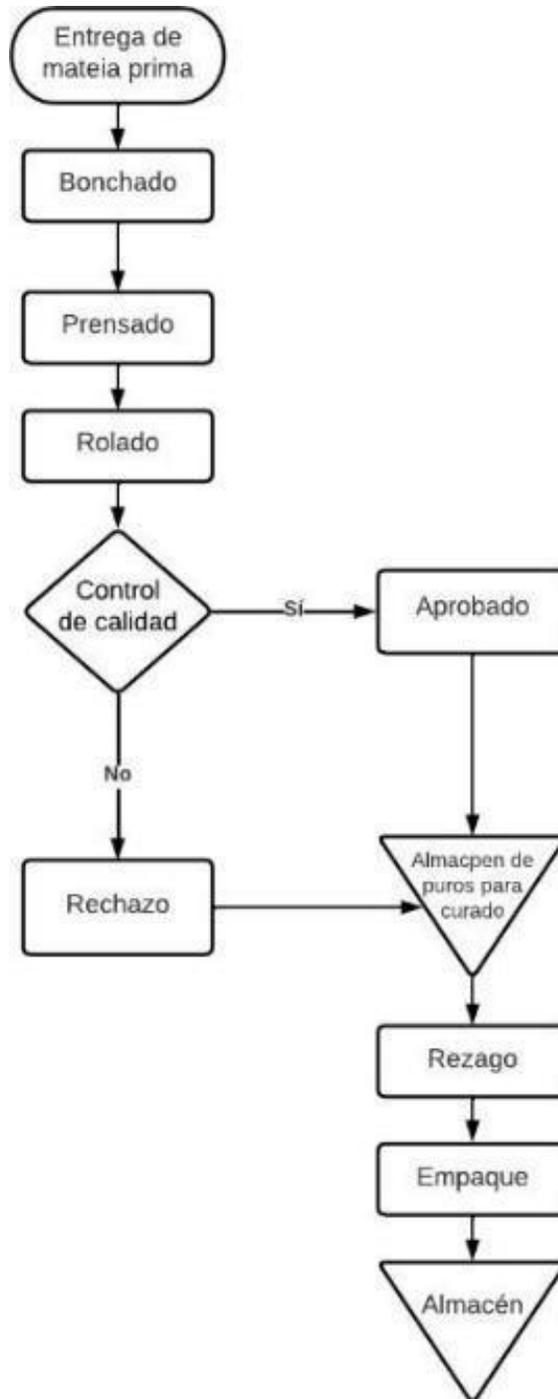
El 67% de los trabajadores encuestados consideran que la empresa proporciona recursos y herramientas de trabajo buenos pues logran su objetivo, y el resto la consideran regular, muy buena y excelente porque pueden manipular los recursos y porque tienen las herramientas a la mano.

Según entrevista a Alvarado encargada de control de calidad “Para asegurar un buen trabajo se mantiene en constante mantenimiento los equipos y herramientas para la fabricación del producto” (comunicación personal, 11 de octubre de 2022)

### 10.1.7 Diagrama de flujo del proceso

El siguiente diagrama de flujo muestra de manera gráfica el proceso descrito anteriormente:

*Ilustración 14. Diagrama de flujo del proceso de producción*



*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.*

### 10.1.8 Capacidad empresarial

Según Morales (2020)

La capacidad empresarial, por tanto, se incluye dentro de los factores de producción conocidos, junto a tierra, trabajo y capital. Dicha capacidad puede definirse como todo el conocimiento, así como las herramientas, que posee un empresario para gestionar y generar riqueza a través de la actividad que ejerce. De esta forma, los empresarios poseen ideas, las llevan a cabo y asumen los riesgos que estos planteamientos conllevan.

En cuanto a la capacidad empresarial la empresa cuenta con trabajo, capital, herramientas de fabricación, materia prima así mismo herramientas de control de calidad como formatos de control de calidad del producto donde se registran puros fallos gordos duros etc., también cuenta con formatos donde se registran la cantidad de materia prima que se le asigna a cada trabajador, esto es para llevar un control de la cantidad de puros que salen por cada pesada en el caso del bonchero y la cantidad de capas que se le asigna al rolero esto para conocer si el trabajador desperdicia materia prima.

### 10.2 Gestión de la de calidad

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad es saber utilizar todos los recursos disponibles y meterlos al proceso productivo para la formación del producto.

**Gráfico 9.** Importancia de la gestión de calidad



*Fuente:* Elaboración propia a partir de encuestas.

Nueva ISO 9001:2015(2020) la gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de el

De acuerdo con las opiniones dadas por los trabajadores el 100% afirman que sí es importante una buena gestión de calidad, porque de esta manera cumple con las expectativas de los clientes permitiendo a la empresa abrir nuevas fuentes de empleo y aumentar el precio en los puros

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad “La empresa actualmente no cuenta con un sistema de gestión de calidad, pero esto no afecta a que el trabajo se realice eficientemente, lo que se ha implantado son metodologías como kaizen y 5S que han sido de mucho beneficio para la empresa” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

**Gráfico 10.** *Calidad de la producción*



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de encuestas*

Guzmán (2016) la calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral.

Un 55% de los trabajadores su opinión acerca de la calidad que desarrolla la empresa es buena, puesto que dentro del área le exigen calidad en el producto de lo contrario este será rechazado por el oficial de calidad.

La calidad que ejerce la empresa es buena, puesto que cuenta con personal que tiene la capacidad y la autoridad de hacer cumplir todas las actividades que son necesarias para la fabricación del producto.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “La calidad de producción que realiza la empresa ha mejorado con el tiempo, puesto que los trabajadores van adquiriendo más experiencia en la elaboración del producto así mismo la empresa brinda las herramientas necesarias para que el producto pueda ser elaborado según las especificaciones dadas” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022).

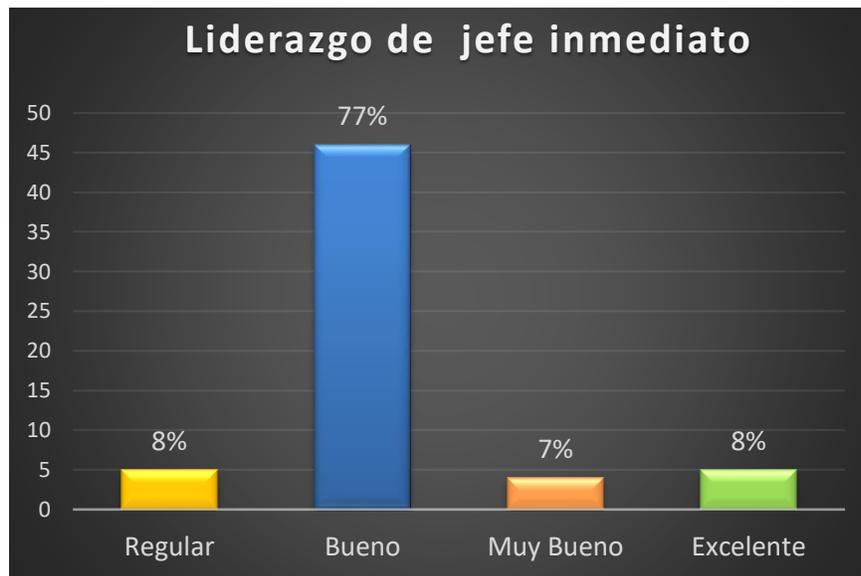
#### **10.2.1 Según el Enfoque en el cliente.**

Según Martínez encargada de gestión de calidad 2022 comenta que Plasencia Cigar S.A n°2 es una cede que solo realiza exportaciones a los Estados Unidos, en cambio las demás sedes se encargan de exportar a otros países y así abastecer distintas partes del mundo así mismo comenta que para la satisfacción del cliente el producto se elabora de acuerdo a las especificaciones dadas por los clientes que son recibidas por el gerente de la empresa.

#### **10.2.2 Según el Liderazgo**

De acuerdo con la información obtenida a través de encuesta se pudo conocer que los trabajadores, consideran a sus líderes (Gerente, jefe de producción y oficial de calidad) como personas que escuchan, comprende y entiende las opiniones dadas por trabajadores a su cargo lo cual les brinda confianza para seguir laborando dentro de la empresa.

**Gráfico 11. Liderazgo**



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de encuestas*

UNIR (2021) en una empresa de manufactura, la persona responsable del proceso es el director o jefe de producción. Además de supervisar, en ocasiones, debe tratar de implementar nuevas rutinas en los empleados.

El 77%, 8% y 7% afirma que su jefe inmediato está ejerciendo un buen trabajo, escuchando sus opiniones y los comprende dependiendo la situación del caso mientras que un 8 % lo considera regular porque siempre se presentan pequeñas controversias.

El jefe inmediato es el encargado de hacer cumplir a todo el personal a su cargo con las actividades que se requieren para la elaboración del producto y es la persona al cual todos acuden cuando hacen inasistencias laborales o cuando tienen problemas con la elaboración del producto le plantean la situación y él da soluciones.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “Los trabajadores siempre son supervisados para atender cualquier dificultad que se les presente al momento de elaborar el producto” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

**Gráfico 12.** *Cumplimiento de la calidad*



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de encuestas.*

KROFtools (2021) cuanto mejor sea la calidad del producto que ofrece una empresa, más probabilidades tendrá de generar opiniones y recomendaciones positivas entre los consumidores. Se reconoce que las marcas más consolidadas consiguen que sus clientes repitan sus compras.

El 88% de los trabajadores afirman que los oficiales de calidad si les exigen calidad en la elaboración del producto, puesto que si el puro no cuenta con las especificaciones dadas por la empresa este será desechado, mientras que el resto dicen que no y a veces porque no presentan dificultad con su elaboración.

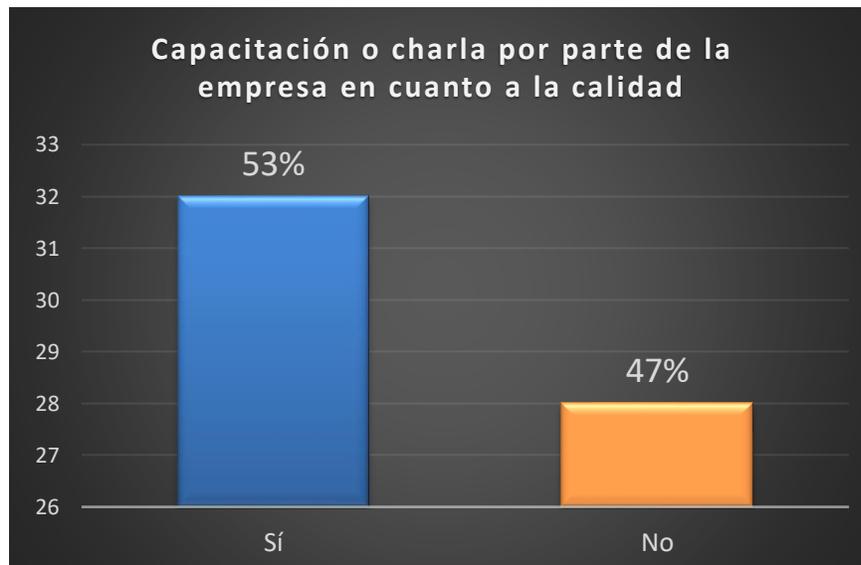
Los oficiales de calidad son personas que en algún tiempo fueron tanto, boncheros o roleros y que debido a su experiencia y su forma de trabajar ha sido seleccionados para laborar como oficiales de calidad quienes tienen la capacidad de ver si el puro cuenta con las especificaciones que pide la empresa de lo contrario ellos tienen la autorización de desechar el producto.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “Los oficiales de calidad deben asegurarse de que el producto se elabore de acuerdo con las especificaciones dada y cumplir con las expectativas del cliente” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

### 10.2.3 Participación del personal

La participación del personal está integrada por todos los colaboradores de la empresa, quienes trabajan de una manera organizada para hacer cumplir las metas y objetivos que la conlleven por un buen camino.

*Gráfico 13. Capacitación al personal*



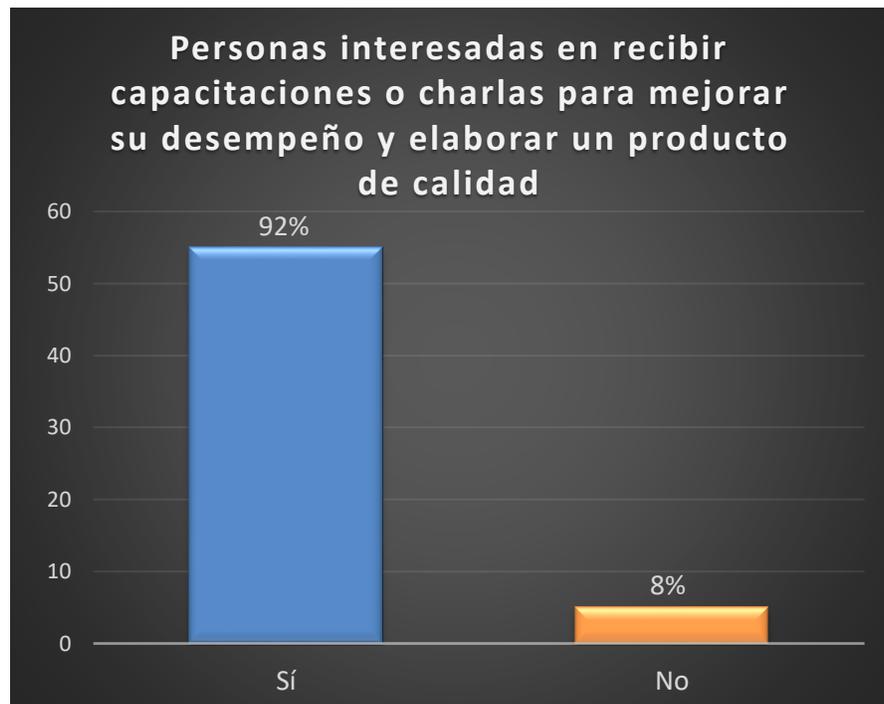
*Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.*

Croes (2019) la capacitación le dará al empleado una mayor comprensión de sus responsabilidades dentro de su rol y, a su vez, aumentará su confianza. Esta confianza mejorará su rendimiento general y esto solo puede beneficiar a la empresa.

Según las encuestas realizadas en la empresa tabacalera el 47% de los trabajadores afirma que no se ha realizado capacitación en cuanto a la calidad, solo se les ha brindado orientaciones y recomendaciones, mientras que un 53% afirma que si ha recibido capacitación en cuanto a la calidad al ingresar por primera vez a la empresa.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “Al ingresar por primera vez a la empresa se encarga de brindar orientaciones en cuanto a la elaboración del producto de lo que debe y no hacer para su elaboración esto incluye la forma en que se debe de trabajar para obtener un buen producto” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

**Gráfico 14.** Capacitación al desempeño



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas.

CompuSoluciones (2020) el objetivo principal de la capacitación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que estos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad.

Un 92% de los trabajadores encuestados afirma que si les gustaría recibir capacitación para seguir mejorando su desempeño laboral y un 8% afirma que no la necesita porque ya cuenta con experiencia para la elaboración del producto.

La mayor parte de los trabajadores conocen el término calidad, pero consideran que conocer más a fondo sobre su concepto les ayudaría a mejorar no solo en su trabajo, sino también a cumplir con lo que pide la empresa.

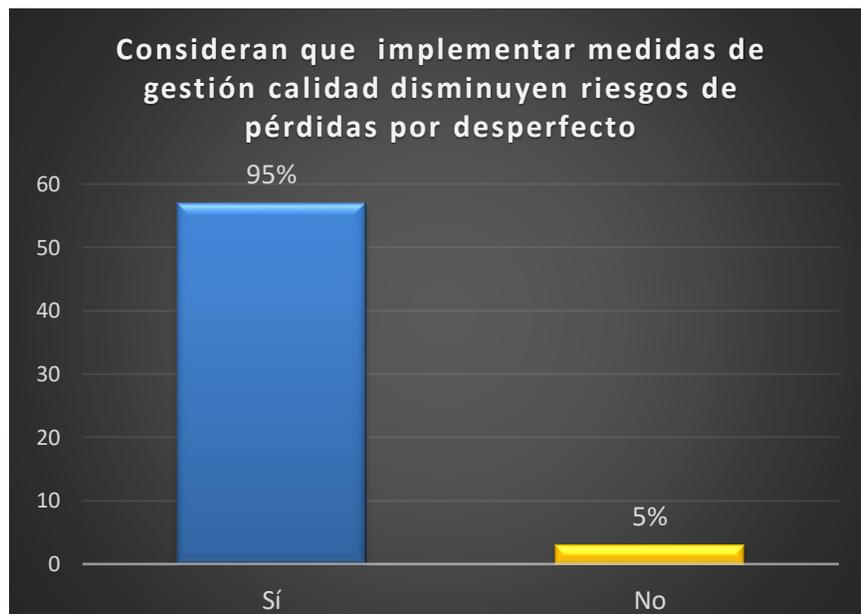
Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “La capacitación al personal contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

#### 6.2.4 Enfoque basado en proceso

Ese conjunto de actividades requiere de la asignación de una serie de recursos como pueden ser personas y materias

Para la elaboración del producto la empresa está distribuida en diferentes naves (áreas) que se dedican a diferentes actividades, pero que en sí su propósito fundamental es la formación de un producto.

**Gráfico 15.** Implementación de medidas de gestión de calidad



**Fuente** Elaboración propia a partir de encuestas.

American Express (2022) implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa ayuda a documentar procesos para optimizar actividades, mantener la efectividad en las operaciones, lograr la satisfacción del cliente y crear un entorno de trabajo en mejora continua.

El 95% de los trabajadores consideran que al implementar medidas de gestión de calidad disminuye la pérdida de productos y de materiales llevando a tener una mayor producción mientras que el 5% considera que al implantar medidas de gestión de calidad no cambiaría nada.

Implementar medidas de gestión de calidad dentro de la empresa sería de mucho beneficio porque ayudaría a mejorar la situación de algún área o proceso llegando a obtener una mejor eficiencia.

### 6.2.5 Mejora continua

De acuerdo con los datos obtenidos a través de encuestas los trabajadores afirman que han recibido mejora en cuanto a la infraestructura como la instalación de aire acondicionado y a la organización del área dejando más espacio para la movilización.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “Actualmente se implementa la metodología Kaizen y 5S, las cuales han ayudado a mejorar la organización con un entorno agradable.” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

**Gráfico 16. Incentivo**



**Fuente** Elaboración propia a partir de encuestas.

SAP Concu (2022) Los incentivos laborales son un tipo de programa de compensación que utilizan las empresas para estimular la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción.

El 100% de los trabajadores de la empresa afirman que reciben incentivo por producción lo cual los anima a seguir aumentando la producción y mejorando la calidad.

Según entrevista a Alvarado, encargada de control de calidad, “La empresa premia a los trabajadores brindándoles un incentivo por producción, lo que motiva a seguir aumentando y mejorando la calidad del producto” (comunicación personal, 11 de octubre, 2022)

### **6.2.6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

Las tomas de decisiones son dirigidas especialmente por el gerente que junto a los jefes de áreas se coordinan para llevar a cabo todos los procesos y procedimientos para la elaboración del producto.

### **6.2.7 Relaciones con el proveedor**

En cuanto a la materia la empresa cuenta con proveedores de distintas partes del país donde se cultiva el tabaco, así mismo cuentan proveedores extranjeros para adquirir tabaco que no es cultivado en el país quienes les proporciona esta materia prima necesaria para la elaboración del producto.

### **6.2.8. Planeación de la calidad**

En cuanto a la planeación de la calidad los oficiales son los encargados de planear y hacer cumplir todos los procesos y procedimientos para la elaboración del producto quienes de acuerdo con su experiencia conocen todo el proceso que lleva la formación del puro.

### **6.2.9 Control de la calidad**

Al finalizar todos los procesos que se necesitan para la fabricación de puros pasa por el encargado de control de calidad que son los responsables de revisar que el producto cumpla con los estándares de calidad y poder satisfacer al cliente.

## **10.3. Propuesta de manual de gestión de calidad**

A continuación, se presenta la propuesta de un manual de gestión de calidad el cual se compone de una portada donde aparece el título, información general de la empresa, objetivo, alcance y los procesos que se realizan en el área de producción para la fabricación de puros.



# MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

Propuesta de un manual de gestión de calidad para mejorar los procesos en el área de producción.



**ISO 9001-2015**

## Índice

Introducción .....	2
Objeto y campo de aplicación.....	3
Alcance .....	4
Objetivos del Manual.....	4
Sistema de Gestión de la Calidad.....	4
Responsabilidad de la gerencia.....	6
Gestión de los recursos .....	7
Realización del producto .....	9
Medición, análisis y mejora .....	11
Repartición de materia prima para producción .....	13
Producción.....	13
Elaboración del puro.....	13
Herramientas utilizadas para la elaboración de puros .....	17
Marcas Producidas .....	22
Descripción de los defectos en los puros en el control de calidad .....	22
Control de la producción.....	25
Empaque .....	26

Elaborado		
Recibido		
Aprobado		

## **1. Información general de la empresa**

### **1.1. Nombre de la Empresa**

Plasencia Cigars S.A. n° 2

### **1.2. Actividad**

Elaboración y comercialización de puros.

### **1.3. Ubicación**

Barrio Monseñor Madrigal, Frente a gasolinera San Ramón

### **1.4. Misión**

Producir y fabricar con gran pasión el mejor tabaco y puros Premium del mundo, con el talento humano correcto, utilizando tecnología de punta e innovación para satisfacer a nuestros clientes en los cinco continentes.

### **1.5. Visión**

Somos la organización líder en la industria del tabaco y puros Premium.

### **1.6. Valores**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Excelencia
- ✓ Tradición
- ✓ Conocimiento
- ✓ Honestidad

### **1.7. Reseña Histórica**

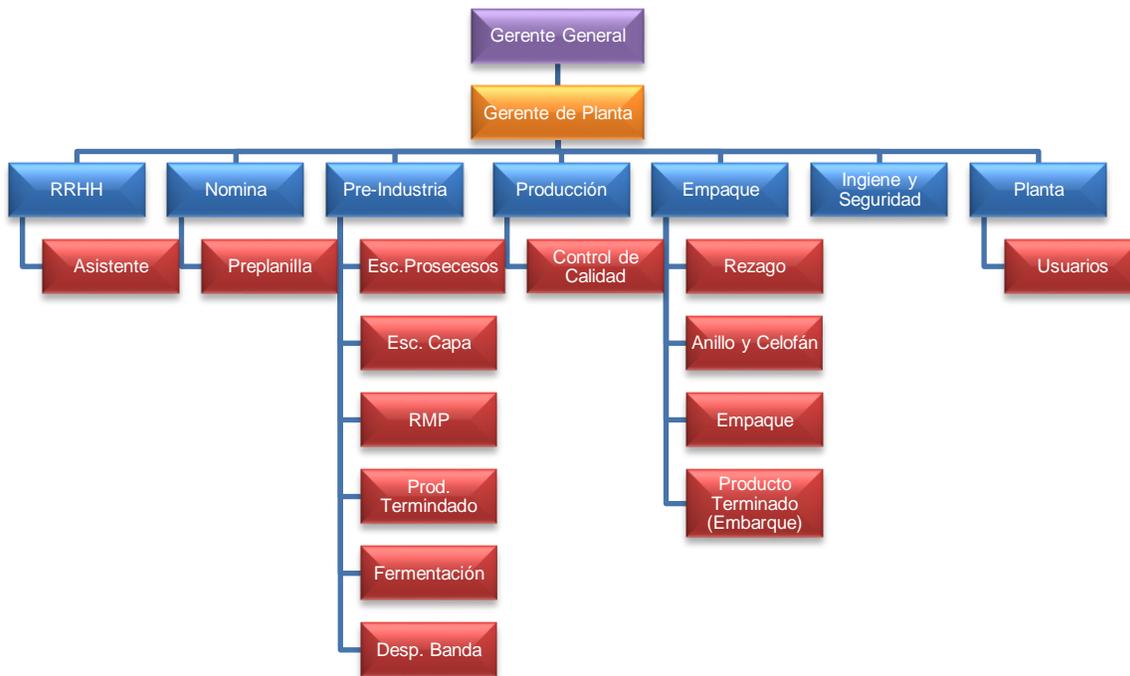
Plasencia Cigars S.A. inició operaciones en la Ciudad de Ocotlán con el nombre de Estelí Cigars el 18 de diciembre de 1992, con 12 tabaqueros, luego se dividió quedando una parte de la fábrica en Ocotlán con el nombre de Estelí Cigars y la otra parte se trasladó a Estelí el 15 de mayo con el nombre de Segovia Cigars S.A., ubicada en el lugar que hoy ocupa el supermercado “El hogar”. Comenzó operaciones con 16 tabaqueros y 4 trabajadores al día, produciendo 3,000 puros diarios. La producción se fue incrementando de 3,000 a 20,000 puros diarios.

Luego se trasladó al local actual ubicado en Estelí, de la Escuela Normal Mirna Mairena 200 varas al norte, con una producción diaria de 54,000 puros, disminuyendo en la actualidad a 25,000 puros diarios, debido a la competencia que se ha incrementado en los últimos años.

Es una empresa organizada y registrada como una sociedad anónima; en la actualidad es la única en el mundo que produce tabaco orgánico certificado

### 1.1.Organigrama

*Ilustración 15. Organigrama propuesto*



*Fuente: Elaborado con apoyo de encargada de gestión de calidad Martínez (2022)*

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 3 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

## **2. Introducción**

Plasencia Cigars n° 2 es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de puros de calidad, teniendo como objetivo la satisfacción de los clientes. Este presente escrito presenta la propuesta de un manual de gestión de calidad, donde se presentan políticas y procedimientos.

El objetivo de este manual es el aseguramiento de la calidad en la elaboración del producto, ayudando a detectar fallos y problemas al momento de la fabricación, permitirá buscar soluciones de forma rápida y no siga afectando a la empresa.

## **3. Objeto y campo de aplicación**

La creación de un manual basado en Norma ISO 9001-2015 es una decisión estratégica para una organización. Tiene por objeto ayudar a mejorar su desempeño y a proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible, ya que en él se muestra cómo debe funcionar el sistema de gestión de calidad de la empresa, sus políticas de calidad, los instrumentos con los que la empresa cuenta para lograr los objetivos fijados en este sentido, también muestra a lo que la empresa se dedica, tamaño y estructura de la organización y los productos que proporciona empresa Plasencia Cigars S,A n° 2 que es la elaboración de puros a base de hojas de tabaco, así mismo como los procesos que esta emplea para la fabricación del producto. Permitiendo a la empresa determinar los factores que podrían causar que los procesos, procedimientos y sistema de gestión de la calidad se desvíen de lo planificado, para poner en marcha medidas preventivas para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades que se den en el camino.

Para lograr estos objetivos, la organización debe considerar necesario acoger diversas formas de mejora tales como el cambio, la innovación y la reorganización. En manual de gestión de calidad es un documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 4 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

Es decir, es un documento que explica el compromiso de la empresa con la calidad y que determina, por ello, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el que cuenta para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos. Toda organización debe establecer y mantener un manual de gestión calidad conteniendo normas, la descripción adecuada de los procesos y procedimientos del sistema de gestión de calidad así mismo debe mantener registro ya sea por escrito o digital o ambas que respalde todo proceso de manufactura.

#### **4. Alcance**

Este documento tendrá un alcance general de toda la empresa, donde se presentan todos los procesos necesarios para la fabricación de puros. En él se detallan los procesos desde la recepción de materia prima hasta exportación del producto terminado también se detallan las políticas de calidad, y así mismo medidas de higiene y seguridad también se muestra las áreas y responsabilidades del personal involucrado en los procesos de elaboración de puro.

#### **5. Objetivos del Manual**

- Documentar todas las actividades que se realizan en el área de producción de la empresa Plasencia Cigars S.A. n° según la norma ISO 9001-2015.
- Presentar un documento uniforme en el que muestra procesos, procedimientos, normas y políticas orientas a satisfacer las necesidades de tos las partes involucradas.
- Guiar al personal de nuevo ingreso encargado de la calidad del producto.

#### **6. Sistema de Gestión de la Calidad**

##### **6.1.Requisitos Generales**

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 5 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

## **6.2.Requisitos de la documentación**

La documentación necesaria según la norma ISO-2015 son los siguientes:

- ✓ Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Política de Calidad.
- ✓ Objetivos de calidad.
- ✓ Criterios para la evaluación y selección de proveedores.

## **6.3.Manual de calidad**

Este documento incluye tres elementos mínimos, que son:

- El alcance del sistema de gestión.
- Los procedimientos establecidos para el sistema
- Una descripción de la interacción entre los procesos.

## **6.4.Control de la información documentada**

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión (Quién será responsable de aprobarlos)
- La revisión, actualización y aprobación de los documentos.
- Identificar los cambios y el estado actual de revisión del documento.
- Poner a disposición documentos relevantes.
- Asegurar la legibilidad de los documentos y sean fácilmente identificables.
- Identificar los documentos externos y controlar su distribución.
- Prevenir el uso de documentos obsoletos, e identificar adecuadamente si se conservan los mismos.

## **6.5.Control de los registros**

Toda la información documentada del SGC debe estar, a su vez, muy bien controlada. Así, el control de la documentación según ISO 9001:2015 consiste en asegurar que la información documentada se encuentre:

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 6 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

- Disponible para su uso, dónde y cuándo se necesite.
- Protegida adecuadamente. Es decir, que no haya riesgos de pérdida de confidencialidad.

## **7. Responsabilidad de la gerencia**

### **7.1. Compromiso de la gerencia**

- Asegurarse de que el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.
- Asegurarse de que los procesos están generando las salidas previstas.
- Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y sobre las oportunidades de mejora.
- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.

### **7.2. Enfoque al cliente**

La gerencia es la encargada de hacer cumplir las expectativas de los clientes con el propósito de aumentar la satisfacción de dichos clientes.

### **7.3. Política de la calidad**

Asignación eficaz de funciones y responsabilidades.

### **7.4. Planificación**

#### **7.4.1. Objetivos de la calidad**

- Cumplir con la exigencia de nuestros clientes.
- Ofrecer un producto de calidad que cumpla con las expectativas de nuestros clientes.
- Asegurar la calidad conforme a la normativa ISO-2015.

#### **7.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes quedan asignadas, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 7 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

La alta dirección debe asignar responsabilidades y autoridades para:

- Asegurarse de que el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.
- Asegurarse de que los procesos están generando las salidas previstas.
- Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y sobre las oportunidades de mejora.
- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.
- 

## **7.5.Revisión por la gerencia**

### **7.5.1. Generalidades**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse su convivencia, adecuación y eficacia.

La revisión debe ser planificada y ejecutada teniendo en cuenta el cambiante entorno de los negocios y la dirección estratégica de la organización.

### **7.5.2. Información de entrada para la revisión**

- Desempeño de los procesos (objetivos, indicadores, metas) y conformidad del producto.
- Recomendaciones para la mejora.
- Estado del clima organizacional.
- Estado de la política de calidad

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 8 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

## **8. Gestión de los recursos**

### **8.1. Provisión de recursos**

Para llevar un buen sistema de gestión de calidad la empresa cuenta con los recursos necesarios para mantener un sistema de gestión de calidad, que contribuirán a la organización a satisfacer de forma adecuada los requerimientos de calidad de sus clientes y a su vez sea más competitiva.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 9 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

## **8.2. Recursos Humanos**

### **8.2.1. Generalidades**

Aunque la organización cuente con altos niveles de automatización, las personas siempre serán el recurso más valioso. Las personas realizan tareas, controlan máquinas, organizan las cosas y hacen posible que los procesos ocurran.

Pero lo más importante, es la capacidad creativa y empresarial, la toma de decisiones y la capacidad de relacionarse entre sí, lo que impulsa el éxito de la organización. Por ello, ISO 9001:2015 establece la necesidad de determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación del SGC y para monitorear y controlar los procesos.

### **8.2.2. Competencia, capacitación y toma de conciencia**

La organización:

Determinar la competencia con la que se aplican los conocimientos y las habilidades con el fin de conseguir los resultados previstos.

Asegura que el personal que trabaja en la empresa sea capacitado mediante el procedimiento de capacitación personal.

Asegura de que las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la empresa tomen conciencia sobre:

- a) La política de calidad
- b) Los objetivos de calidad pertinentes
- c) La contribución de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, se incluyen los beneficios de mejorar el desempeño
- d) Lo que implica incumplir los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Tomar conciencia sobre la calidad toma gran importancia en la nueva ISO 9001:2015. Se habla mucho de todos los elementos sobre los que se tiene que tomar conciencia y las consecuencias que puede acarrear que no se cumplan los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 10 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

### **8.3. Infraestructura**

- La empresa cuenta con los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
- Entre los recursos que forman parte de la infraestructura podemos destacar:
- Edificios
- Equipos, incluyendo materiales, máquinas, herramientas, y por supuesto, software.
- Medios de transporte.
- Tecnología de la información y la comunicación.

### **8.4. Ambiente de trabajo**

La empresa debe determinar proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

## **9. Realización del producto**

### **9.1. Planificación de la realización del producto**

La organización debe planificar e implementar todos los procesos necesarios que permitan el correcto desarrollo de la elaboración del producto basándose en los objetivos de calidad establecidos y los requisitos del producto, además exige que la organización identifique los recursos indispensables para desarrollar el producto, también debe considerar que documentación es necesaria como referencia para soportar el sistema de gestión de calidad incluyendo los registros que sirvan para evidenciar las actividades planificadas

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 11 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

## **9.2. Proceso relacionado con el cliente**

### **9.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto**

cuando se establecen todos los requisitos de los productos y los servicios que se ofrecen para los clientes, la empresa tiene que estar segura de que:

- a) Los requisitos para los productos y los servicios se deben definir:
  - Los requisitos legales y la reglamentación que sea aplicable
  - Los servicios o productos que la organización considere necesarios
- b) La empresa puede cumplir con todas las declaraciones sobre los productos y los servicios que ofrece.

### **9.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

La empresa tiene que estar segura de la capacidad con la que cuenta para cumplir con todos los requisitos de los productos y los servicios que ofrecen a los clientes. La empresa tiene que realizar una revisión antes de comprometerse para suministrar los productos y servicios a su cliente, en lo que se debe incluir:

- Todos los requisitos que han sido especificados por el cliente, se incluyen los requisitos necesarios para la entrega de los productos.
- Los requisitos que no se encuentren establecidos por el cliente, aunque son necesarios para su utilización específica o prevista.
- Los requisitos que especifica la empresa.
- Los requisitos legales aplicados a los productos y servicios.
- Las diferencias que existen entre los requisitos del contrato y los expresados de forma previa.

### **9.2.3. Comunicación con el cliente**

La comunicación con el cliente hace referencia a los requisitos relativos a los productos y servicios de la organización, respecto a su comercialización y suministro, lo que incluye determinadas actividades posteriores a la entrega.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 12 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

La comunicación con el cliente incluirá:

- Información completa acerca de los productos y servicios, haciendo referencia a los soportes y canales que puedan garantizar la transmisión de la información, teniendo siempre en cuenta el contexto de la empresa.
- Actividades de comunicación orientadas a responder consultas, acerca del alcance contractual, así como en relación con el tratamiento de pedidos. Aquí se incluyen todas las rectificaciones y cambios que se encuentren asociados, de acuerdo con las prácticas que se definan.
- Obtener información de los clientes acerca de los productos y servicios, en lo que se incluyen reclamaciones.
- Comunicación relacionada con la manipulación y con el control de la propiedad del cliente.
- Comunicación acerca de acciones de contingencia a tomar en situaciones de crisis.
- Será responsabilidad de la organización determinar la forma de asegurar que la comunicación con el cliente sea eficaz, abarcando todos los aspectos anteriormente mencionados. La comunicación con el cliente es necesaria, con el objetivo de comprender sus necesidades y sus expectativas, así como para alcanzar los resultados deseados del SGC.

## **10. Medición, análisis y mejora**

### **10.1. Generalidades**

Demostrar la conformidad con los requisitos del producto. Demostrar la conformidad de los análisis y de los procesos a través de variables de control.

Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión a través de auditorías, revisión por parte de la alta dirección, acciones correctivas y/o preventivas e indicadores de calidad, mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad involucrando a todo el personal de la empresa, enfocándolo a exceder la satisfacción del cliente, a través de un análisis de datos que permita realizar comparaciones con datos históricos, etc.

	<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Página 13 de 28
	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	

## **10.2. Seguimiento y medición**

### **10.2.1. Satisfacción del cliente**

Identificar problemas relacionados con la calidad, el rendimiento y la funcionalidad del producto o servicio y las expectativas no satisfechas de los clientes.

### **10.2.2. Auditoría interna**

La empresa debe llevar a cabo la realización de auditoría interna para comprobar su cumplimiento y eficacia, mediante esta obtendrá información muy valiosa acerca del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **10.2.3. Seguimiento y medición del producto**

Se debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Este seguimiento debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas. Además, se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

## **10.3. Análisis de datos**

El análisis de datos debe proporcionar información sobre: Satisfacción del cliente. La conformidad con los requisitos del producto. Las características y tendencias de los procesos y los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas.

### **10.3.1. Mejora**

#### **10.3.2. Mejora continua**

La empresa tiene que mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2015.

La empresa tiene que considerar todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar si existen necesidades y oportunidades que tienen que considerarse como parte de la mejora continua.

### **11. Repartición de materia prima para producción**

En este lugar es donde se almacena la materia prima que ha pasado por el proceso de pre-industria (acondicionamiento, escogida y despalillo) luego es despachada al bonchero y roleros de forma controlada y pesada tomando en cuenta el tipo vitola (medida del puro), la liga (Combinación de hojas de tabaco para cada puro) usada varía según la marca del puro.

### **12. Producción**

Esta área es la encargada de producir distintas marcas de puros esto se realiza de acuerdo a lo planificado por la empresa.

*Ilustración 16. Área de producción*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### **13. Elaboración del puro**

Para la elaboración del puro se deberá entregar la cantidad adecuada de material tomando en cuenta los tipos de materiales y el tipo de vitola. En este caso, se realizan 2 procesos necesarios que son el bonchado y el rolado.

*Ilustración 17. Vitolas*

6X50	4-1/2X52	4-3/4x54
7-1/4X54	6-3/4x56	5-1/8X55
6X54	7-1/4x54	6-1/2X44
6X60	7X50	5-11/16X54
4-1/2X50	6-1/2x42	6-1/2x46
5X52	5-1/2X50	4X60
7X48	7X56	7X52
6-1/8x50	4-3/4X50	6-5/8X54
8-1/2X52	5-5/8x46	5-1/4x54
5X54	6-1/2X43	6-1/8X52 TORP.
5-5/8X45	5-1/2X44	4-1/2X54
6-1/2X52	7X54	6-5/8X48
6X52	4-3/8X54	7-5/8x50
6-1/4X52	6-3/4x48	6-3/4X54
4-1/2X38	5-1/2X43	6-7/8x36
5X50	7-1/2X50	5-5/8X50

*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### 13.1. Bonchero

Este es el encargado de enrollar en las manos distintas clases de tabaco, todo se cubre o se enrolla con una banda o capote a través de una máquina de mano y se obtiene lo que se conoce como bonche, este se cincelea con un cuchillo en forma de medialuna (chaveta).

*Ilustración 18. Bonchado*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

El siguiente paso es introducir en un molde de plástico o madera y luego se pasa al prensado y se vira por tres veces consecutivas o hasta que tenga el diámetro correcto, luego se pasa por una máquina de tiro esto para saber la cantidad de aire que le pasa el puro, después se vuelven a prensar y se pasan por diámetro para constatar que el bonche está listo para el siguiente proceso.

*Ilustración 19. Puro en los moldes*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### **13.2. Máquina probadora de puro**

Es una máquina que sirve para conocer cuando el puro esta duro y cuando esta bueno de textura el puro esta duro cuando la máquina muestra que el puro supera los límites de absorción y se encuentra bueno de textura cuando este no supera los límites de absorción estipulados por la empresa.

*Ilustración 20. Máquina de tiro*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### 13.3. Rolero

Este es el encargado de este envolver en una hoja fina de tabaco el bonche (puro), estirando la capa en una tabla de madera cubierta con una lámina de metal o aluminio especial, luego se corta la capa con un corte especial el cual consiste en cortar la orilla de la parte de arriba de la capa en línea recta y se corta en la parte de debajo de la capa en forma de media luna se le agrega un hilo de goma en la parte superior de la capa, luego con la capa se emboquilla el puro y se enrolla, por último se le coloca un gorro al puro que cubre uno de los extremos del puro y se corta con una máquina de mano.

*Ilustración 21. Rolado*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

## **14. Herramientas utilizadas para la elaboración de puros**

### **14.1. Mesa**

Es una mesa especializada para la elaboración del puro, diseñada para dos personas, donde uno hace la función de bonchador y otro de rolador.



### **14.2. Bonchera**

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



#### **14.3. Cortadora o guillotina**

Es una herramienta compuesta de una cuchilla en la que se mide y se corta lo sobrante del puro. Esto se regula según la medida de la vitola del puro que el bonchero y Rolero estén elaborando.



#### **14.4. Molde**

Es una herramienta de madera con 10 ranuras, es decir, se puede colocar igual cantidad de empuñes en cada uno, uno por ranura. Está compuesta de dos tapas sobrepuestas que le dan la forma acabada al empuñe. Los moldes se colocan superpuestos, también, en la prensa y una determinada cantidad por su altura o grosor.



Molde de madera



Molde de plástico

#### **14.5. Prensa**

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



#### **14.6. Chaveta**

Hoja de metal inoxidable, en forma de medialuna, usada para cortar la hoja del tabaco.



#### **14.7. Casquillo**

Tubo circular de metal de una pulgada de longitud y un diámetro de 0.80 centímetros, usado para extraer una pequeña porción de capa con la cual se le da terminación a la cabeza del puro.



#### 14.8. Tabla de apoyo

Pieza de madera cuadrada o circular de una pulgada de altura sobre la cual se corta la capa y se rola el puro.



#### 15. Marcas Producidas

Nombre_Marca
Nic. Alternative
Rosa Cuba
Easy Eddie
JR Alternative
Jose Marti Nicaragua
Trinidad y Cia
JR Alternativa Perdomo
Romeo & Julieta 1875 Nicaragua
Montecristo Espada
Montecristo Espada Oscuro
Phoenicia Epico
Gurkha Legend
JR Alternative Rocky Patel
JR Alternative Rocky Patel Edge
Remedios
Riata
JR Alternative El Rey del Mundo
JR Alternative JR Ultimate
JR Alternative Punch Pita
JR A lternative Remedios
JR Altenative NUB
JR Alternativa Excalibur V
JR Alternative Punch Britania

### 16. Descripción de los defectos en los puros en el control de calidad

**Defecto:** Duro que no da el tiro

**Descripción:** No da el tiro al puro, no da la presión al fumado

**Causa:** Exceso de tabaco en el bonche, exceso de prensa en la combinación de tiempo y presión.

**Defecto:** Puro fallo

**Descripción:** Cuando lleva vacíos en el cuerpo

**Causa:** Mal distribución de la tripa en el bonche, alta humedad de la capa.



**Defecto:** Cabeza vacía

**Descripción:** Falta de material en la cabeza del bonche.

**Causa:** No se refuerza bien el bonche en la parte de la cabeza



**Defecto:** Boquilla vacía

**Descripción:** Falta de material en la boquilla del bonche

**Causa:** Cuando no se refuerza bien el bonche en la parte de la boquilla



**Defecto:** Diámetro bajo (puro fio)

**Descripción:** Puro fino que tiene un diámetro menor al indicado

**Causa:** Cuando se da exceso de prensa en la combinación de tiempo y presión



**Defecto:** Diámetro alto (puro gordo)

**Descripción:** Puro gordo que tiene un diámetro mayor al indicado

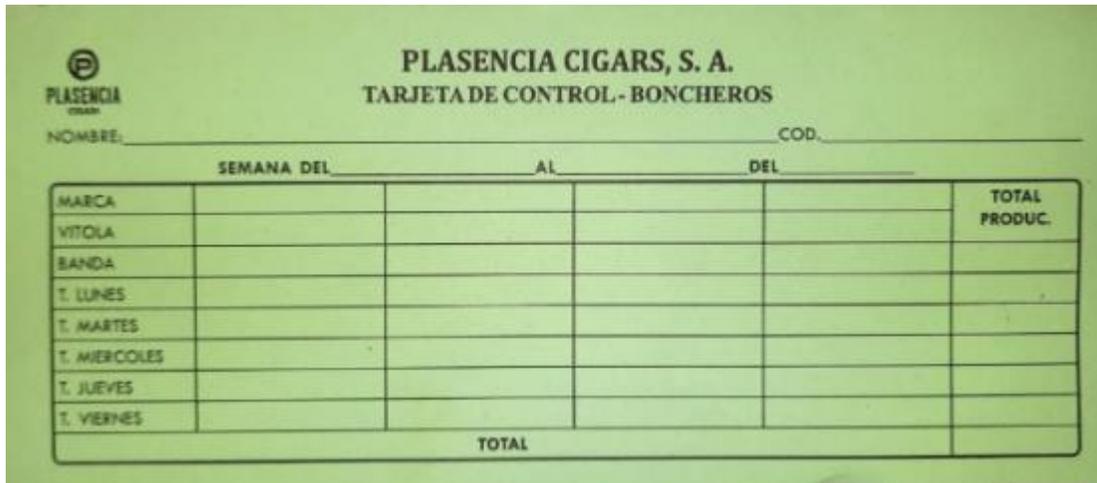
**Causa:** Cuando le dio poca prensa en la combinación de tiempo y presión.



### 17. Control de la producción

El oficial de calidad verifica que el bonchero y rolero cumpla con las especificaciones brindadas. Sí realiza mazos de puros, y se lleva el control mediante una tarjeta con las especificaciones correspondientes.

*Ilustración 22. Tarjeta de control-Bonchero*



**PLASENCIA CIGARS, S. A.**  
**TARJETA DE CONTROL - BONCHEROS**

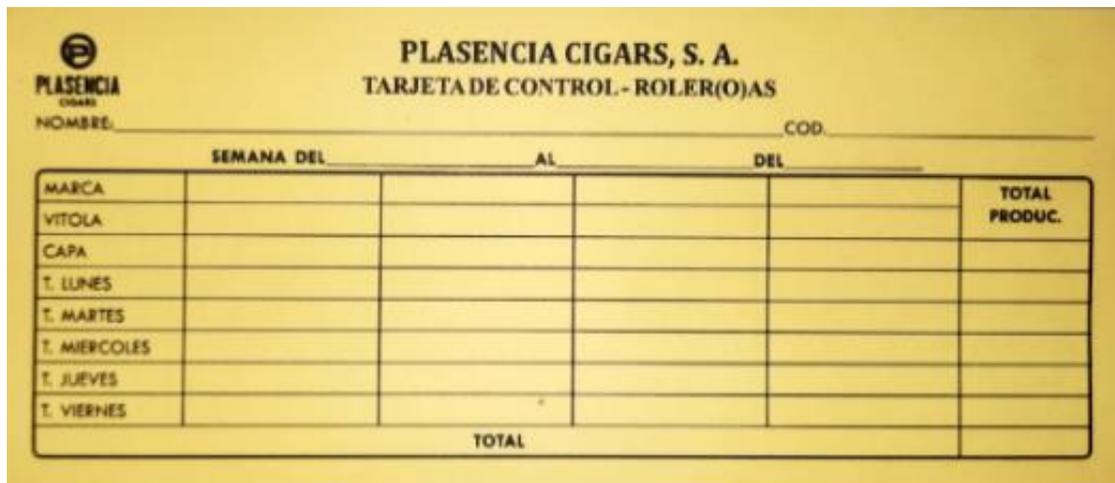
NOMBRE: \_\_\_\_\_ COD. \_\_\_\_\_

SEMANA DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_

MARCA					TOTAL PRODUC.
VITOLA					
BANDA					
T. LUNES					
T. MARTES					
T. MIERCOLES					
T. JUEVES					
T. VIERNES					
TOTAL					

*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

*Ilustración 23. Tarjeta de control-Rolero*



**PLASENCIA CIGARS, S. A.**  
**TARJETA DE CONTROL - ROLER(O)AS**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ COD. \_\_\_\_\_

SEMANA DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_

MARCA					TOTAL PRODUC.
VITOLA					
CAPA					
T. LUNES					
T. MARTES					
T. MIERCOLES					
T. JUEVES					
T. VIERNES					
TOTAL					

*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

## 18. Empaque

Después de pasar por el proceso de control de calidad pasa al área de empaque para determinar la marca del puro y darle las especificaciones necesarias.

*Ilustración 24. Empaque*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### 18.1. Anillado

En este paso se le coloca las etiquetas que muestran la marca elaborada del puro y se introduce en el empaque de celofán.

*Ilustración 25. Puros anillados*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### 18.2. Empacado

Parte principal del embalaje en presentación de distintas clases de materiales como madera, cartón, metal (o combinada), etc.; usadas para preservar o atesorar en su interior los cigarrillos. Es preferible que la caja de madera sea fabricada de cedro total o parcial o, en su defecto, colocar una lámina de esta madera para enriquecer el aroma del cigarro.

*Ilustración 26. Empaque*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### 18.3. Embalaje

Proceso necesario de acondicionar los productos para protegerlos.



### 1.1. Cuarto frío

Cuarto frío es un almacén en el que se genera artificialmente una temperatura específica 20° centígrados, esto es para erradicar cualquier polilla del tabaco.

*Ilustración 27. Cuarto frío*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

### 1.2. Embarque

En este el último donde se pose a cargar el pedido para mandar al destino correspondiente,

*Ilustración 28. Camión contenedor*



*Fuente: Tomado en visitas a la empresa noviembre 2022*

## 11. CONCLUSIONES

Los procesos para la producción de puro en la empresa Placencia Cigars S.A. n° 2 son: entrega de materia prima, transporte al puesto de trabajo, bonchado, prensado, inspección, rolado, control de calidad, almacén de puros para curado, rezago, empaque, almacén, estos están descritos y su interacción con los recursos humanos, materiales, equipo tecnológico y herramientas de fabricación.

La valoración de la calidad según los trabajadores de la empresa está definida como buena según el gráfico n° 10, consideran hay inconvenientes en el manejo de la materia prima lo que provoca puros fallos, duros, gordos, pelotosos entre otros, esto afecta en ocasiones a tener una menor producción, un desperdicio de materia prima y pérdidas económicas.

Como último punto se presenta la propuesta de un manual de gestión de calidad implantando la Norma ISO 9001-2015 para mejorar los procesos en el área de producción ayudando a reducir dificultades que se dan en el área evitando pérdida de tiempo, materia y recursos humanos y a estandarizar sus procesos, el cual consta de una introducción, manejo de herramienta de gestión de calidad y políticas de calidad.

La implantación de un manual de gestión de calidad va a permitir mejoras siendo visibles en el acápite de gestión de calidad, las principales gestiones son el compromiso de la gerencia con la planificación, gestión de recursos, realización del producto y medición de análisis de mejora.

## 12. 12. RECOMENDACIONES

### A la empresa:

- ✓ Tener un mayor enfoque a la temática de calidad.
- ✓ Capacitar al personal de control de calidad en base a la gestión de calidad.
- ✓ Documentar todas las actividades y procedimientos en el área de producción.
- ✓ Implementar un manual de gestión de calidad para mejorar los procesos.
- ✓ Evaluar constantemente la calidad de producción mediante los informes que se obtienen a diario para mejorar las dificultades que se presenta en la elaboración del producto.

### A la universidad

- ✓ A futuros investigadores que sepan aprovechar la información brindada para seguir ampliando sus conocimientos en el mundo empresarial.
- ✓ Seguir investigando acerca de la gestión de calidad para mejorar las dificultades que se presentan en las empresas.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, S. (28 de Julio de 2011). *Estructura Organizativa, Habilidades Directivas, Mejora Continua*. Obtenido de academia: [https://www.academia.edu/40403374/El\\_28\\_julio\\_2011\\_en\\_Estructura\\_Organizativa\\_Habilidades\\_Directivas\\_Mejora\\_Continua](https://www.academia.edu/40403374/El_28_julio_2011_en_Estructura_Organizativa_Habilidades_Directivas_Mejora_Continua)
- American Express. (26 de Mayo de 2022). *Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad*. Obtenido de American Express: <https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/beneficios-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/#:~:text=Implementar%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20en%20una%20Empresa,de%20trabajo%20en%20mejora%2>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación 6ta Edición*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: EPISTEME, C.A.
- Colaborador de DocuSing. (25 de Agosto de 2022). *Herramientas de productividad en las empresas*. Obtenido de DocuSing: <https://www.docusign.mx/blog/herramientas-de-productividad-en-las-empresas#:~:text=Las%20herramientas%20de%20productividad%20en,de%20trabajo%20de%20los%20colaboradores>.
- Coll Morales, F. (13 de octubre de 2020). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- CompuSoluciones. (3 de Agosto de 2020). *Importancia de la capacitación empresarial*. Obtenido de CompuSoluciones: <https://www.compusoluciones.com/blog/la-importancia-la-capacitacion-empresarial/#:~:text=El%20objetivo%20principal%20de%20la,de%20los%20conocimientos%20del%20personal>.
- Course hero. (2022). *Simplemente la Calidad*. Obtenido de Simplemenete la calidad: <https://www.coursehero.com/file/pd8j0jd/simplemente-la-calidad-no-se-puede-definir-ya-que-es-como-una-obra-de-arte-A/>
- Croes, K. (19 de Noviembre de 2019). *Importancia de la capacitación*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-capacitaci%C3%B3n-y-motivaci%C3%B3n-laboral-karol-croes#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20le%20dar%C3%A1%20al,la%20moral%20de%20los%20empleados>.
- EAE Business School. (23 de Junio de 2022). *EAE*. Obtenido de Manual de calidad: Definición, especificaciones y estructura: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/especificaciones-estructura-manual-de-calidad/>
- EAE Business School. (2022). *Manual de calidad*. Obtenido de Manual de calidad: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/especificaciones-estructura-manual-de-calidad/>
- EALDE Business School. (11 de Agosto de 2020). *ISO 9001 para que sirve*. Obtenido de EALDE: <https://www.ealde.es/iso-9001-para-que-sirve/>
- Escuela de ciencias artes y tecnologia. (22 de Julio de 2020). *UNITER*. Obtenido de Ichikawa y su filosofia de calidad: <https://blogs.uninter.edu.mx/ESCAT/index.php/ishikawa-y-su-filosofia-de-calidad/#:~:text=Para%20alcanzar%20estos%20fines%2C%20todas,en%20pr%C3%A1ctica%20las%20normas%20internas>

- Escuela Europea de Excelencia. (13 de Septiembre de 2016). *Nuevas norma ISO*. Obtenido de Nuevas norma ISO: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=E.W.,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%20E2%80%9D>.
- Euston96. (5 de diciembre de 2021). *Gestión de la calidad*. Obtenido de Euston96: <https://www.euston96.com/gestion-de-la-calidad/>
- Fajardos Landero, D. A., & Vega Gutiérrez, E. J. (2016). *Manual de la Gestión de Calidad*. Estelí: FAREM-Estelí.
- Flores, F. A. (16 de Octubre de 2016). *slideshare*. Obtenido de Simbología de diagramas de flujo ANSI: <https://www.slideshare.net/darkkell/diagramas-de-flujo>
- Guzmán, L. H. (7 de Diciembre de 2016). *LinKedin*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-calidad-en-empresas-lile%20C3%A9-hurtado-guzm%C3%A1n#:~:text=La%20Calidad%20dentro%20de%20una,pr%C3%A1cticas%20para%20una%20gesti%C3%B3n%20integral>.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Calidad [INACAL]. (8 de junio de 2017). *Porqué es necesario asegurar la calidad*. Obtenido de INACAL: <https://rpp.pe/seamos-peruanos-de-calidad/por-que-es-necesario-asegurar-la-calidad-de-los-productos-noticia-1056424>
- Instituto Nacional Tecnológico [INATEC]. (2018). *Manual Gestión de la Calidad*. Managua, Nicaragua: INATEC.
- INTABACO. (2013). *Manual de elaboración de cigarros*. República Dominicana: Instituto del Tabaco.
- Intecol. (23 de Octubre de 2020). *Inspección de producto terminado*. Obtenido de Intecol: <https://intecol.com.co/2020/10/23/inspeccion-de-producto-terminado-2/>
- Juran, J. M. (2001). *Juran y la planificación de la calidad*. Obtenido de Juran y la planificación de la calidad.
- KROFtools. (26 de febrero de 2021). *Razones por las que la calidad del producto es importante*. Obtenido de KROFtools: [https://www.kroftools.com/es/5-razones-por-las-que-la-calidad-del-producto-es-importante\\_202.html?idn=29#:~:text=Cuanto%20mejor%20sea%20la%20calidad,recomendaciones%20positivas%20entre%20los%20consumidores.&text=Se%20reconoce%20que%20las%20marcas,sus%20cl](https://www.kroftools.com/es/5-razones-por-las-que-la-calidad-del-producto-es-importante_202.html?idn=29#:~:text=Cuanto%20mejor%20sea%20la%20calidad,recomendaciones%20positivas%20entre%20los%20consumidores.&text=Se%20reconoce%20que%20las%20marcas,sus%20cl)
- Martins, J. (17 de Junio de 2022). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>
- Morales, F. (16 de julio de 2020). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-empresarial.html>
- Münch, L., & Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación 4a ed*. México: Trillas.
- Nueva ISO 9001: 2015. (25 de Julio de 2017). *Nueva ISO 9001: 2015*. Obtenido de Nueva ISO 9001: 2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Chile.
- Quiroa, M. (10 de diciembre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Proceso productivo: <https://economipedia.com/definiciones/proceso->



## 13. ANEXOS

### Anexo N° 1 Encuesta



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### FACULTA REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

Encuesta dirigida a las y los trabajadores del área de producción de la empresa tabacalera Plasencia Cigars S.A.n°2. Esta información es únicamente con fines académicos.

#### Datos generales

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

Nivel Académico: Primaria  Secundaria  Técnico  Universidad

Tiempo de laborar en la Empresa: \_\_\_\_\_

#### Objetivo

La presente encuesta tiene el objetivo de evaluar la gestión de calidad de la empresa.

#### Preguntas

1. ¿Cómo considera el estado de la materia prima según los parámetros de calidad que establece la empresa?  
Regular  Buena  Muy Buena  Excelente
2. ¿Considera importante la calidad en los puros?  
Sí  No
3. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?  
Regular  Buena  Muy Buena  Excelente
4. ¿Considera que el personal encargado de control de calidad ejerce un buen trabajo?  
Sí  No  A Veces
5. Le explican las fallas en sus puros  
Sí  No  A Veces

6. ¿La empresa les proporciona información para la elaboración de los puros?  
Sí  No  A Veces
7. ¿La empresa les proporciona herramientas para la fabricación de puros?  
Sí  No
8. Considera que los recursos y herramientas para realizar su trabajo son:  
Regular  Buena  Muy Buena  Excelente
9. ¿Es importante la gestión de calidad para la empresa? ¿Por qué?  
Sí  No
10. ¿Cómo calificaría usted la calidad de producción que desarrolla la empresa?  
Regular  Buena  Muy Buena
11. ¿Cómo califica el liderazgo de su jefe inmediato?  
Regular  Buena  Muy Buena  Excelente
12. ¿El oficial de calidad exige el cumplimiento de la calidad en la elaboración del producto?  
Sí  No
13. ¿Ha recibido alguna capacitación o charla por parte de la empresa en cuanto a la calidad?  
Sí  No
14. Le gustaría recibir capacitaciones o charlas para mejorar su desempeño y elaborar un producto de calidad.  
Sí  No
15. ¿Considera que implementar medidas de gestión calidad disminuyen riesgos de pérdidas por desperfecto?  
Sí  No
16. Es importante la gestión de calidad para la empresa. ¿Por qué?
17. Mencione mejoras que ha implementado la empresa para mejorar la calidad

**“Gracias por su colaboración”**

## Anexo N° 2 Entrevista



### FACULTA REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELÍ

#### CONTROL DE CALIDAD Y OFICIALES DE CALIDAD

Esta entrevista está dirigida a encargados de control de calidad y a los oficiales de calidad del área de producción de la Empresa Plasencia.

#### Objetivos

- Evaluar aspectos positivos y negativos.
- Describir la gestión de calidad en el área.

#### Cuestionario de preguntas según la Norma ISO 9001-2015

1. ¿Quiénes son los encargados de la toma de decisiones para mejorar la calidad en la elaboración del producto?
2. ¿Cómo ha influido la toma de decisiones en la mejora de los procesos?
3. ¿De qué manera se lleva el control de calidad?
4. ¿Qué se ha hecho para mejorar la calidad?
5. ¿Cómo considera la satisfacción de los clientes?
6. ¿Qué medidas se implementan para la calidad del producto?
7. ¿Cómo capacitan al personal para la elaboración de puros?

8. ¿Cómo llevan el control de calidad en el área de producción?
9. ¿Cuál es la función de los oficiales de calidad?
10. ¿Cuál es la causa del defecto del producto?
11. ¿Qué hace control de calidad cuando se presentan productos con defectos?
12. ¿Qué hacen para reducir el desperdicio de la materia prima?
13. ¿La Empresa proporciona herramientas de control de calidad?

Anexo N° 3 Guía de observaciones



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTA REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-ESTELÍ  
GUÍA DE OBSERVACIONES

Fecha: \_\_\_\_\_

Área de observada: \_\_\_\_\_

Observación	SI	NO	Observaciones
<b>Personal</b>			
Uso de maya para el cabello y mascarilla			
No ingieren alimentos dentro del área			
No portan maquillaje y fragancias			
Espacio seguro y limpio			
Alrededores de la empresa			
Limpio y libre de contaminación			
Depósitos de basura			
Proceso del producto			
Se presentan dificultades con la manipulación de la materia			
Se reutiliza el material del puro que se le saca por defecto.			
Cuentan con herramientas de trabajo adecuadas			
<b>Tiempo</b>			
El personal se toma tiempo libre en su jornada laboral			

El personal establece conversaciones con sus compañeros en su jornada laboral			
---	--	--	--

**Anexo N° 4 Constancia de la empresa**



*Plasencia Cigars, S. A.*

**CONSTANCIA**

Por medio de la presente se hace constar que la empresa Plasencia Cigars S.A. está facilitando información en apoyo a proceso de elaboración de Tesis "Evaluación de la gestión de calidad", en donde ellos se presentan los días martes y miércoles a nuestra planta para corroborar información que ellos necesitan en dicho proceso.

Los jóvenes estudiantes de la carrera administración de empresa son;

- ✓ Cristian Nahúm Amador Sánchez.
- ✓ Kener Fernando Araica Cruz
- ✓ Lester Iván Pozo López

A Solicitud de parte interesada se extiende la Presente constancia en la ciudad de Ocotol, a los **21 días del mes de Julio del 2022.**



**Leda Malquiel Pozo Buezo**

**Responsable de Recursos Humanos**

**Plasencia Cigars #2**

Dirección: Escuela Normal 200 Mts. al Norte, Estelí, Nic.  
Teléfono: 2713 4074 - Telefax: 2713 5898 - RUC N° J0110000047066

Anexo N° 5 Galería fotos



Área de producción

*Fuente: Elaboración propia*



Aplicación de encuesta en área de producción

*Fuente: Elaboración propia*



Área de capa y escogida

*Fuente: Elaboración propia*

