

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

Rina Marcela Fuentes Rivera  
UNAN-Managua, Farem-Estelí  
([rinafuentes2000@gmail.com](mailto:rinafuentes2000@gmail.com),

Emily Vanessa Zeledón López  
UNAN-Managua, Farem-Estelí  
([zeledonemily@gmail.com](mailto:zeledonemily@gmail.com),

Skarleth Vanessa Palacios Blandón  
UNAN-Managua, Farem-Estelí  
([palaciosskarleth0901@gmail.com](mailto:palaciosskarleth0901@gmail.com),

Beverly Castillo Herrera  
FAREM-Estelí/UNAN-Managua, Nicaragua  
<https://orcid.org/0000-0002-9086-9388>  
[beverly.castillo@yahoo.com](mailto:beverly.castillo@yahoo.com)

## **RESUMEN**

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

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

## **Administrative process for the production and export of tobacco in the Empresa Processor of Nicaragua S.A. (PROCENICSA) in Estelí, year 2021-2022.**

### **Abstract**

Tobacco is a very important item in Nicaragua, as well as a fundamental activity that guarantees profitability and sustainability to small producers. This research analyzes the operation of the administrative process of the company Procesadora de Nicaragua, S.A, known as PROCENICSA for the production and export of tobacco, with the aim of designing strategies that contribute to improving the efficiency of the producing and exporting company. According to the purpose of the research it is applied and according to the philosophical approach, this research is qualitative. The type of sampling is non-probabilistic. Semi-structured interviews and documentary research were applied. Among the findings, in the administrative area, it is made up of eight people, there is a lack of specificity and unequal distribution of tasks, causing work overload, limiting the planning capacity, the management of new projects and the effective completion of ongoing projects. . In the production area, it has a team of 682 people, they do not have an established organizational structure, which generates various obstacles in the manufacturing processes, including little training and lack of motivation, advertising material is limited for staff and foreign customers. The improvement in the internal and external communication of the company, the expansion of the market, the organizational improvement, the optimization of the productive process and the conservation of the quality of the product are proposed among the strategies to be developed to achieve efficiency in the administrative operation.

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

## INTRODUCCIÓN

En Nicaragua existen tierras muy fértiles para la producción de tabaco y la demanda del mismo es a nivel mundial, actualmente ha incrementado notablemente el cultivo de tabaco, por lo tanto, hay mayor contratación de fuerza laboral y especializada para el proceso productivo y el administrativo.

Una de las principales actividades del municipio de Estelí es el cultivo y procesamiento del tabaco, siendo esta la principal fuente de empleo que contribuye al desarrollo económico y social del municipio.

La industria del tabaco, a medida que se establecen en el país proporciona estabilidad económica, al incrementar las fuentes de empleo, en Estelí el 65 por ciento de la economía de la ciudad es debido a la producción del tabaco, ya que casi 60 fábricas generan más de 30 mil empleos directos (Olivas, 2010).

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

Sin embargo, esta empresa presenta diferentes problemas, uno de los principales es la carencia de personal capacitado para el funcionamiento administrativo generando sobrecarga laboral, retraso de proyectos a largo plazo, deficiencias en el cumplimiento de las metas de producción establecidas, falta de motivación e inducción y reducción de personal por exceso de trabajo. Así mismo, no están elaborados los organigramas con claridad, dificultando la comunicación directa entre áreas.

Además, El material publicitario limitado, tanto para el personal como para los clientes extranjeros, ya que no tienen una misión establecida para el mercado meta, no posee un control digitalizado de registros diario de entradas y salidas, únicamente anotan sus datos generales manualmente y archivados físicamente. Finalmente, en el área de recursos humanos no se encuentra establecido un departamento propio, siendo manejada por personal capacitado asumiendo otras funciones: recepción y responsable de higiene y seguridad.

Este estudio es importante para la empresa PROCENICSA ya que propone estrategias para reducir las deficiencias que se presentan en la misma, esperando que al ser implementadas se logre mejorar la productividad del tabaco para su comercialización. que les sea posible informarse sobre las características, funcionamiento e importancia de la gestión administrativa en una empresa exportadora de puro.

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

## **Fundamentación teórica**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

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

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

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

Esta investigación está enfocada en la empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) fundada en el año 1990 en la ciudad de Estelí. Actualmente, esta empresa cuenta con un total de 690 empleados.

La Empresa se dedica a producir y exportar la hoja de tabaco de diferentes tipos al extranjero y materia prima a las tabacaleras de la zona.

Esta es una investigación con muestra no probabilística debido a que no todos los sujetos tienen la probabilidad de ser seleccionados. Los sujetos fueron seleccionados en base a los siguientes criterios: participación voluntaria en el estudio, propietario o gerente de la empresa, responsable del área productiva, responsable de exportación y colaboradores con un mínimo de 5 años de trabajar en la empresa.

Se utilizaron tres técnicas de recolección de datos: investigación documental, entrevista semiestructurada y guía de observación.

### **Etapas de la investigación**

*Etapa 1. Investigación documental.* Para trabajar el protocolo se revisó información teórica sobre el proceso administrativo, y trabajos de investigación relacionadas con el objeto de estudio. Se consultaron páginas web, libros, artículos y la base de datos de investigaciones de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua)

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

*Etapa 2. Diseño de instrumentos de recolección de datos.* Se diseñaron 4 entrevistas semiestructuradas la primera dirigida al gerente, la segunda al responsable de producción,

responsable de recursos humanos y responsable de exportación, las cuales contaron con preguntas que permiten conocer a profundidad la empresa y su organización

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

*Etapa 3. Trabajo de Campo.* Se aplicaron las entrevistas en el transcurso de dos semanas, asistiendo a la empresa los días martes, jueves y viernes, para posteriormente analizar los datos y darle salida a los problemas y deficiencias que la empresa posee. Donde se contó con la participación de los responsables de cada área que nos estarán orientando acerca del funcionamiento de la empresa, y el seguimiento que se les brinda para el cumplimiento de las tareas a desarrollar mediante una entrevista directa donde se estará realizando una serie de preguntas que nos permitirá obtener inmediatamente varias respuestas.

*Etapa 4. Análisis y elaboración del informe final.* Una vez recolectada la información de la empresa PROCENICSA de acuerdo a las entrevistas e información documental recopilada, se analizó la información. Finalmente, se redactó el informe final de investigación.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La Empresa Procesadora de Nicaragua S.A. (PROCENICSA) empezó sus operaciones en el año 2000, bajo el nombre de TABANICSA para luego cambiar su razón social a NICAPROSA en el año 2000, bajo el régimen de Zona Franca, con inversión de procedencia extranjera, para el logro de sus objetivos de producción.

La empresa se dedica a la fermentación y calificación, con 19 años de experiencia en este rubro, dedicándose a la exportación e importación de tabaco tales como: Habano, Sumatra, Camerun, Connecticut y Criollos. Iniciando sus operaciones desde el año 1999. Esta empresa surge a través del capital extranjero de Olivas tabaco Company cuya sede ubicada en Tampa Florida, EE.UU. Por la amplia demanda de mercado se cultiva tabaco en diferentes zonas de Nicaragua: Jalapa, Pueblo Nuevo, Palacagüina, Condega e Isla de Ometepe.

Actualmente, esta empresa genera trabajo a más de 1,200 personas, las cuales el 30% son madres solteras y trabajan para el buen funcionamiento de la empresa y por supuesto el buen trato a los trabajadores.

## **Misión, Visión, Valores y Estructura Organizativa de PROCENICSA**

### *Misión*

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

### *Visión*

PROCENICSA es una empresa que cumple las normas y exigencias de calidad, que cuenta con un ambiente de trabajo agradable con el propósito de satisfacer a los clientes y ofertar un producto de calidad libre de contaminación, por lo que cuidan el medio ambiente, velan por la seguridad y cumplimiento de la ley; aspiran a ser el mejor pre industria de tabaco y asumir el compromiso con el país, comunidad y obreros.

### *Valores*

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

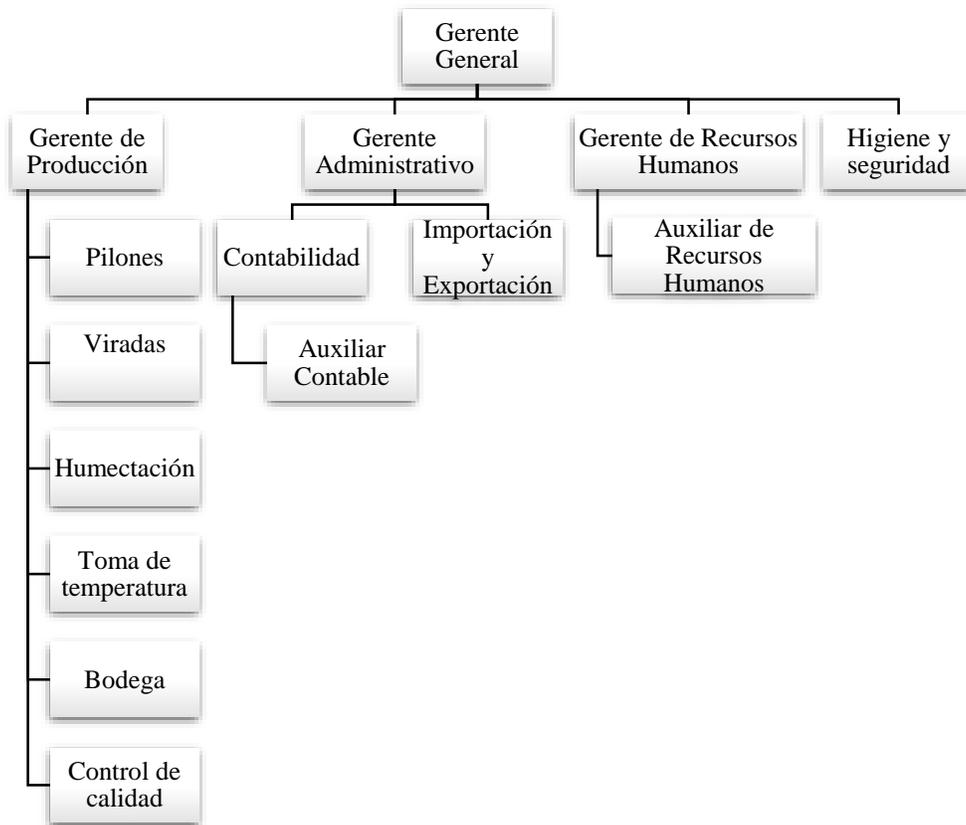
- Formalidad: Es una empresa que cumple a la hora de realizar las actividades
- Integridad: Actúan conforme a las éticas y sociales en las actividades laborales.
- Responsabilidad: Cumplen con los compromisos y obligaciones adquiridos.
- Compromiso: Actúan de forma transparente y responsable basados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

### *Estructura Organizativa*

En la actualidad la empresa Procesadora de Nicaragua, S.A (PROCENICSA), cuenta con diferentes áreas destinadas para la preparación de la hoja y un personal capacitado que laboran en ellas. La empresa cuenta con los siguientes cargos administrativos: Gerente General, Gerente Administrador, Contador, Auxiliar contable, Gerente de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos, Higiene y seguridad, Exportaciones e Importaciones; personal del área de producción: Gerente de producción, virada, Despalillo, Escogida, Humectación, Toma de temperatura y Pilonas.

*“En cada sector de la producción se supervisa consecutivamente con el objetivo de encaminar hacia un resultado positivo que acredite el cumplimiento de las orientaciones dictadas a cada trabajador para un correcto funcionamiento organizacional” (Vanessa Betanco, Gerente de Producción, 26/10/2022).*

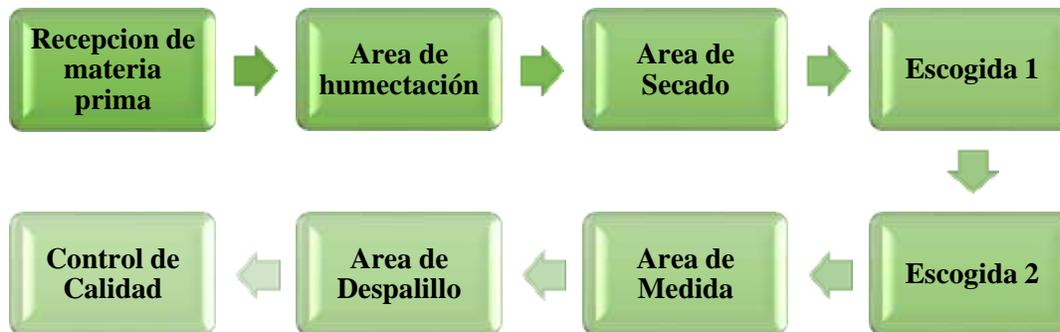
**Gráfico #1 Estructura Organizativa de PROCENICA**



*Fuente: Empresa PROCENICSA. 2022*

Las funciones del área productiva están organizadas de acuerdo al flujo del proceso de producción:

**Gráfico #2 Flujo del proceso de producción**



*Fuente: entrevistas al personal. PROCENICSA. 2022*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Políticas de dirección para la comercialización nacional e internacional**

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

*“De acuerdo a las políticas de la empresa para la comercialización nacional, los clientes envían sus pedidos directamente por correo electrónico, nombre del cliente, el tipo de tabaco y la cantidad de quintales para la importación en el país, de acuerdo a sus necesidades, requieren de una cifra exacta con la que van a recurrir al año, por consiguiente, la distribución por pedido se realiza uniformemente de modo que sea equitativo la ejecución de los pedidos por cada zona franca y en dependencia de la disponibilidad de materia prima que ofrece la empresa”(Vanessa Betanco, Gerente de Producción, 26/10/2022).*

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

### Ilustración 1 Modelo del requerimiento de la zona franca de AJ Fernandez

Reciba cordiales saludos de nuestra parte.

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

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

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

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

Afectuosamente

*Handwritten note: 650 = 65000*

Fuente: Empresa PROCENICSA. 2022

La responsable del área de exportación manifiesta como parte de las normativas el cumplimiento de las políticas externas la cual explica de la forma siguiente.

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

*La empresa declara en aduana el anticipo del 1% del valor de exportación ante la DGI, que forma parte de las normativas para la comercialización de materia prima a los países extranjeros, así como el pago del 2% de impuestos por efectos de servicios profesionales en aduana señalado en la ley de códigos y alícuotas de retenciones en la fuente” (Rosa Castillo, Responsable de Área de Exportación, 01/11/2022).*

## Planificación Administrativa para la producción y comercialización

### Planes operativos de producción

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

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

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

### ***Cumplimiento de metas de producción***

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

*“Se pasa la información al área de recursos humanos para darles información sobre las funciones y horarios de cada una de las actividades a realizarse, asimismo reportes para llamado de atención o despidos, también informes de las necesidades para contratación de personal y la cantidad que se requiere y así ver sus experiencias o si necesitan de capacitación” (José Sovalbarro, Gerente Administrativo, 8/11/2022).*

***Tabla #1 Metas de producción según demanda mensual***

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

*Fuente: entrevista a José Sovalbarro, Gerente Administrativo, 2022*

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

### **Sistema de controles para la producción y exportación**

#### ***a) Control administrativo***

Cuando se reciben los pedidos se hacen por lo general a través de las recepcionistas, quienes almacenan esta información en los escritorios haciendo uso de carpetas, ampos y fólderes, en esta área existe déficit en la aplicación de tecnologías para el control de la papelería y por otro lado para el control de la asistencia de los trabajadores y los registros de ventas y compras, la mayor parte de esta se lleva en registros escritos y papelería almacenada en dentro

de archivadoras deterioradas y sobre ellas, lo cual los pone en peligro de daños medioambientales, incendios, pérdidas por falta de orden.

### ***b) Control de calidad***

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

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

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

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

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

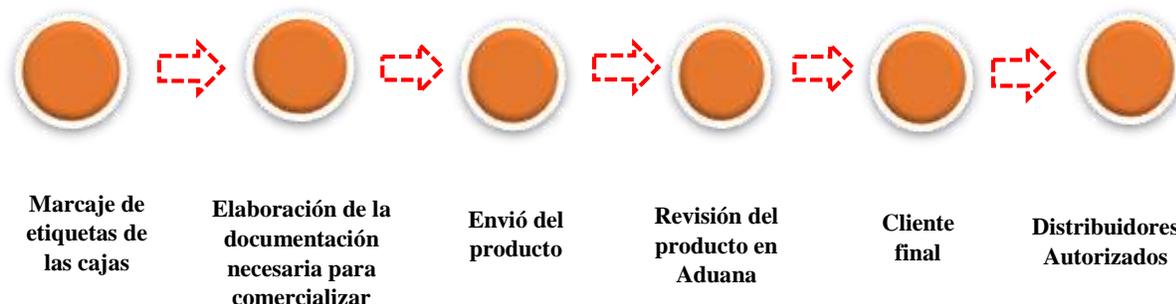
En el área del Connecticut las mujeres reciben el tabaco engavillado y los clasifican en limpieza, textura, tamaño, color y olor. Al pesar su tabaco se encargan de anotar las libras y conforme a eso ellas ganan en su catorcena, por persona son 35 libras al día, y si son 100 trabajadores se calcula las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

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

### ***c) Controles para la comercialización nacional e internacional***

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

#### ***Ilustración 2 Proceso de comercialización de la hoja de tabaco***



***Fuente:*** Elaboración propia

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

En el Mercado Nacional sus principales clientes son: Scandinavian Tobacco Group Estelí, S.A., la Empresa Tabacalera Oliva de Estelí, SA-TABOLISA, Drew State Tobacco Company, S.A. J.C Newman Cigar (PENSA), Tabacalera PERDOMO, S.A., A.J. Fernández Cigars y Papito Cigars.

Las Zonas comerciales Internacionales son: Gran Habano Honduras S. de RL de C.V. (Honduras), La Flor de Copan S.A. (Honduras), Fuente Cigars (República Dominicana), El titán de Bronce (Estados Unidos).

### ***d) Sistemas de control de gastos de exportación e inventario***

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

*“Actualmente el sistema que centraliza la gestión de permisos y certificados de exportación es través del centro de trámite de exportación (CETREX) con el objetivo de facilitar al sector exportador el uso del sistema en la gestión de los trámites de*

documentos de exportación y los gastos de exportación precios en aduana equivalente a la cantidad de contenedores” (Rosa Castillo, responsable del Área de Exportación, 26/10/2022).

**Tabla 3 Gastos de exportación para trámites en CETREX**

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

*Fuente: Entrevista a Rosa Castillo, Responsable del Área de Exportación, 26/10/2022*

**Tabla 2 Gastos de exportación para trámites en Aduana**

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

*Fuente: Entrevista a Rosa Castillo, Responsable del Área de Exportación, 26/10/2022*

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

*“La empresa exportadora se encarga a través de la plataforma de centro de trámite de exportación (CETREX) en línea o directo al banco con BANCENTRO el pago de la factura de exportación de acuerdo al valor de la mercancía puesta en el puerto de*

*embargue incluyendo el costo de empaquetado, etiquetado, gastos de aduana, etc. (FOB) y a la tarifa autorizada por la Comisión Nacional de Promoción de las Exportaciones (CNPE) a partir del dieciséis de enero del año 2017” (Rosa Castillo, responsable del Área de Exportación, 26/10/2022).*

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

**CETREX:** Certificado de origen – OIC, Certificado de fumigación emitido por OIRSA (si el país consignatario lo requiere), Constancia de Certificación Fitosanitaria emitido por el Instituto de Protección de Sanidad Agropecuaria (IPSA), Fotocopia de factura de exportación, Minuta de pago/Transferencia electrónica CETREX (Según tarifa vigente) y Formato declaración DUCA.

**IPSA:** Certificado Fitosanitario, Permiso y Certificado Sanitario de Exportación de productos y Certificado Sanitario de Exportación.

**PROCENICSA:** Facturas y remisiones de salidas, Certificados (Fitosanitario, Orden de Tratamiento), Certificados de OIRSA (Si el país consignatario lo requiere), Certificado de Origen (Si el tabaco proviene de Nicaragua) y el BL (Documento de comercio Internacional para transporte de mercancías).

### **Recursos Humanos para la producción y la exportación**

La contratación del personal se hace en base a las necesidades mayores de la empresa, las cuales consisten en la mano de obra para los distintos procesos de producción (desde el área agrícola, hasta el despalille, los hornos y la manufactura) por lo cual existen gran cantidad de plazas abiertas para estos cargos y pocas plazas para cargos administrativos, lo cual aumenta la carga laboral para un personal reducido, dificulta la delegación de tareas al no haber suficiente personal capacitado y prolonga la espera ante los proyectos importantes cuando una persona del grupo administrativo no asiste.

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

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

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

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

*“Como empresa no tenemos la política establecida para realizarles actividades a los trabajadores, pero sabemos lo importante que es mantener al personal motivado debido a que las jornadas laborales suelen extenderse dependiendo los pedidos que se tengan para esa semana y si el personal está cansado no podemos lograr un buen rendimiento es por esto que nosotros optamos por hacer distintas actividades para que ellos sigan trabajando con el mismo entusiasmo” (Iris Hernández, Responsable de Recursos Humanos, 25/10/2022).*

### Propuesta de estrategias para mejorar el proceso administrativo

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

#### Análisis FODA

<p><b>Análisis A nivel interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis a nivel externo</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición inmediata de materia prima a diferentes empresas tabacaleras.</li> <li>• Maquinaria y equipo a disposición para las actividades.</li> <li>• Oferta productos de alta calidad y de prestigio para los clientes.</li> <li>• Monitoreo adecuado de los procesos de tabaco.</li> <li>• Dispone de un ambiente de trabajo agradable.</li> <li>• Aumenta capacidad de respuesta a pedidos.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal capacitado para la correcta delegación de labores.</li> <li>• Deficiencias en la supervisión del personal.</li> <li>• Distribuciones no equitativas de las tareas laborales en el área administrativa.</li> <li>• Riesgo potencial de documentos por pérdidas o posibles daños causado por plagas e incendios.</li> <li>• Responsabilidades limitadas que exceden su capacidad de resolución y el retraso de procesos.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona estabilidad económica al incrementar las fuentes de empleos.</li> <li>• Anticipa las necesidades de los clientes con un proceso de tabaco excelente y de alta calidad tanto a nivel Nacional como Internacional.</li> <li>• Genera amplia demanda en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua del proceso productivo y de comercialización de la hoja de tabaco.</li> <li>• Incursionar en otros mercados implementando un departamento de marketing y atención al cliente.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el proceso administrativo</li> <li>• Mejorar la organización de la empresa</li> </ul>

<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone de un material publicitario limitado para los clientes extranjeros.</li> <li>• El mercado meta no se expande localmente.</li> <li>• No posee habilidades tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar la calidad y prestigio del producto (hoja de tabaco)</li> <li>• Crear sitio web y correos corporativos para mostrar un perfil más profesional en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la motivación e incentivos para los trabajadores de la empresa</li> <li>• Fortalecer el proceso de contratación e inducción del recurso humano.</li> <li>• Mejorar el departamento de recursos humanos e higiene y seguridad.</li> </ul>

Las estrategias que se proponen van dirigidas a la mejora de la producción para la comercialización en la Empresa PROCENICSA son:

### **Estrategia 1. Mejora continua del proceso productivo**

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

#### **Actividades:**

1. Realizas supervisiones en el proceso productivo de manera constante.
2. Capacitar al personal para garantizar el éxito en sus tareas asignadas.
3. Asegurar la calidad y cantidad del producto
4. Establecer buenas relaciones con los clientes de beneficio mutuo.

### **Estrategia 2. Ampliar el mercado**

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

#### **Actividades:**

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

### **Estrategia 3. Mejorar la organización de la empresa**

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

### **Actividades:**

1. Creación y presentación de un organigrama formal y actualizado para la empresa.
2. Fijar la línea de mando entre cada colaborador
3. Mejorar el rendimiento y eficiencia de los colaboradores
4. Definir correctamente las actividades específicas y técnicas.
5. Orientar a cada individuo el cumplimiento de tareas asignadas.
6. Establecer un departamento concreto y definido por cada área.

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

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

### **Actividades**

1. Supervisar periódicamente el área de producción
2. Aplicar mejoras al área de control de calidad de los productos terminados
3. Realizar evaluaciones de rendimiento al personal de manera periódica
4. Capacitar constantemente y con personal específico para la tarea al personal nuevo.

### **CONCLUSIONES**

La empresa PROCENICSA presenta varias deficiencias en su proceso administrativo lo que limita su potencial real, pese a las dificultades internas, surge a partir de la distribución de las tareas laborales que exceden su capacidad de incrementar la productividad debido a la falta de capacitación, motivación e inducción para el personal lo que significa que la disponibilidad para asesorar al personal es muy limitada.

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

En el área de producción se encontró que la empresa dispone de materia prima a las diferentes zonas francas a nivel Nacional e Internacional mediante maquinarias y equipos a disposición con el objetivo de aumentar la productividad, calidad de tabaco y demanda de los clientes que responden hacia sus necesidades.

Otras de las dificultades encontradas son los departamentos los cuales no se encuentran establecidos según en el área que corresponde, existen una serie de funciones asignadas por cada colaborador lo que no es conveniente ejecutar cada una de ellas en una misma área de trabajo, tampoco se encuentra actualizado el organigrama lo que genera deficiencias para el personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- González Rodríguez, S., Viteri, D., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto, G. O. (2020). *Modelo de gestión administrativa*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico DF: McGRAW-HIL.
- Ariza, J. (2018). Zonas Francas Un aporte al Desarrollo Regional. *Revista Relaciones Internacionales UNLP*. Recuperado el 16 de 06 de 2022, de <https://revistas.unlp.edu.ar/RRII-IRI/article/view/1958>
- Arola Machado, M., & Rodríguez San, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos*. Logroño, España, España: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 16 de 05 de 2022, de [https://books.google.com.ni/books?id=CzzQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=CzzQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Betanco, V. (26 de 10 de 2022). Responsable de Producción. (R. Fuentes, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Biblioteca, D. (31 de 05 de 2022). *Investigacion Aplicada*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de Investigacion Aplicada: <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 15 de 06 de 2022, de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *El Campo de la investigación*. Barcelona: Gedisa. Recuperado el 04 de 09 de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/131058>
- García del Junco, J., & Casanueva, C. (2010). *Prácticas de la Gestión Empresarial* (Vol. 1). Madrid, España, España: McGraw. Obtenido de <https://www.agapea.com/libros/Practicas-de-la-gestion-empresarial-9788448128524-i.htm>
- karla, L. (20 de Diciembre de 2019). *El control dentro del proceso administrativo*. Obtenido de El control dentro del proceso administrativo: <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Olivas, A. (2010). *Impacto Social y Economico de la Industria Tabacalera*. Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Estelí, Nicaragua: Revista de Ciencia y Tecnología - “El Higo”. Recuperado el 07 de 03 de 2022, de <https://www.lamjol.info/index.php/elhigo/article/download/8655/9713/30072>
- Sanchez, R., & Randolph, M. (2000). *Dirección estratégica empresarial*. Republica Dominicana: Universidad Abierta para adultos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/175879>