

Producción y Control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A, Estelí, Nicaragua. Periodo 2017-2018¹

Dorwing Osmin Espinoza Ramírez
espinozadoerwing@gmail.com

Winstong Mauricio López Fuentes
wistonlopez07@gmail.com

Darling Noelia Herrera Torres
noeliaherrera1293@gmail.com

Beverly Castillo Herrera²

RESUMEN.

Este artículo científico presenta los resultados de la investigación Producción y Control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2017-2018. Esta investigación es de tipo cualitativo. Las técnicas de recolección de datos fueron: la entrevista a los principales implicados en la producción y control de calidad. Se aplicó la observación en las visitas guiadas y revisión documental de la empresa. Como resultados se muestra que los factores que influían en el deterioro de los puros es la mala manipulación de los productos, y la falta de cajuelas aumenta dichos deterioros. Además, se comprobó que en el área administrativa existe sobrecarga de trabajo, lo que repercute negativamente en el desempeño laboral. Se proponen estrategias para reducir las pérdidas durante el manejo de producción y el proceso de control de calidad para el aumento de los volúmenes de productos terminados a exportar, como: la adquisición de cajuelas, capacitaciones para el almacenamiento de materiales, mejoramiento en la organización para disminuir desperdicios y la contratación y/o mejor distribución de funciones en el área administrativa

Palabras claves: Administración, Calidad, exportación, mercado internacional, producción.

ABSTRACT.

This scientific article presents the results of the investigation Production and Quality control of the cigars destined for the international market of the PENSA S.A. factory in Estelí, Nicaragua in the 2017-2018 period. This is a qualitative investigation because it addresses deeply the process of production and quality control of the cigars company's. The data collection techniques used were: interview the main involved people in the production and quality control. According to the results of the investigation, the factors that influenced the deterioration of the cigars are the bad handling of the products. It was determined that the lack of sewers increases these deteriorations. Also, it was found that in the administrative area, the work overload gives negative results in the functions. Strategies for the control and quality of materials are proposed: the acquisition of trunks, training for the storage of

¹ Este artículo se basa en la investigación titulada Producción y Control de calidad de los puros destinados al mercado internacional de la fábrica PENSA S.A con sede en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Periodo 2017-2018.

² Doctora en Ciencias Sociales, docente titular de UNAN-Managua; FAREM-Estelí y asesora de esta investigación. E-mail: beverly.castillo@yahoo.com.

materials, improvement in the organization to reduce waste and the hiring and / or better distribution of functions in the administrative area.

Keywords: Administration, Quality, export, international market, production.

INTRODUCCIÓN.

En los últimos años el tabaco en Nicaragua ha experimentado un acelerado crecimiento, alta calidad que ha elevado su prestigio y ha despertado el interés de empresas y consumidores internacionales.

La Empresa Puros de Estelí S.A (PENSA) surge el 2 de octubre del 2011 dedicada a la producción de puros de alta calidad para el mercado internacional. Actualmente la empresa PENSA, emplea a más de 800 personas de la ciudad de Estelí. PENSA ofrece a sus clientes puros elaborados a mano bajo los más estrictos estándares de higiene, calidad y variedad en tamaño, sabor y marca.

La empresa PENSA, a pesar de tener un manejo de control y calidad en sus productos se presenta el gran inconveniente, del daño (deterioro) de los puros, esto causa pérdidas monetarias al malgastar los recursos que podrían ser una ganancia significativa para la empresa, además se retarda la fabricación de otros puros al reinvertir dinero y tiempo en preparar nuevamente el pedido, se retarda la entrega a tiempo del pedido, se pierde prestigio, reputación y hasta puede ser demandado por incumplimiento de la entrega a sus clientes.

Por ello, el tema-problema de esta investigación se enfoca en el proceso administrativo para la producción control de calidad de puros destinados al mercado extranjero de la empresa PENSA S.A.

Las responsabilidades de la empresa están centralizadas sobre la administración, acumulando una gran carga de trabajo. El departamento de administración es fundamental en el manejo de las finanzas de toda empresa, pero cuando los supervisores de área no llevan un manual, donde se controlen los procesos de producción, y control para evitar el mal manejo de los recursos que ocasionan pérdidas excesivas, tanto monetarias como en recursos humanos.

Además, existe retraso en la producción de los puros por la falta de materia prima, en esto influye la mala organización y comunicación entre los departamentos para organizar la compra y reemplazar los puros rotos. El jefe de producción es el encargado de ordenar la compra, y la falta de coordinación provoca retención en la elaboración del producto.

Esta investigación pretende determinar el comportamiento del proceso de producción y control de calidad de los productos terminados para la elaboración de una propuesta de estrategias organizativas que reduzcan las pérdidas e incremente los volúmenes de exportación al mercado internacional.

Este trabajo es de vital importancia para la empresa PENSA S.A. porque propone estrategias para reducir las pérdidas durante el manejo de producción y el proceso de control de calidad

de los puros, en función de incrementar los niveles de exportación de puros a sus clientes. El uso adecuado a la información de este estudio servirá para mejorar los procesos de trabajo y así afrontar nuevos mercados metas por que podrán poner en práctica distintas formas de calidad y control basándose en las diferentes variables como precio, sabor y medidas. El puro es un producto con mucha demanda en el extranjero, y será un generador contante de empleos para el país.

MATERIALES Y METODOS

De acuerdo al uso del conocimiento esta investigación es aplicada al abordar una problemática real sobre la producción y control de calidad, y sugiere mejoras para reducir las pérdidas de manejo de la producción a la Empresa Tabacalera PENSA S.A. De acuerdo al enfoque filosófico esta investigación es cualitativa, al profundiza en la situación de la problemática de la Tabacalera PENSA S.A.

El universo de estudio está constituido por la Tabacalera PENSA, S.A., con sede en la ciudad de Estelí, y que emplea en 2019 emplea a 703 trabajadores. Se utilizaron tres técnicas de recolección de datos: entrevista, guía de observación e investigación documental.

RESULTADOS Y DISCUSION

Puros de Estelí Nicaragua Sociedad Anónima, PENSA; es una empresa que tiene 9 años de funcionar en Estelí, y se inscribe bajo el régimen de zonas francas manufactureras de puros elaborados a base de tabacos.

La empresa PENSA se constituye legalmente en enero del año dos mil once, en el registro mercantil, como Sociedad Anónima. Esta tiene el objetivo de instalar una fábrica para operar bajo el régimen de zona franca, y dedicarse a la producción, procesamiento, elaboración, manufactura, fabricación, comercialización y exportación de puros.



En septiembre 2011 inicio sus funciones laborales y hoy cuenta con una gran influencia de clientes que buscan sus productos por sus atributos y por la diversidad que oferta. La empresa inicia operaciones con una contratación de 267 trabajadores y actualmente en el año 2019 tiene alrededor de 700 trabajadores, logrando más oportunidades de empleo en diversas áreas de la empresa.

PENSA es una empresa tabacalera de la familia J.C. Newman y su misión es dedicarse a la producción de puros hechos a mano, de prestigio y calidad, aportando al desarrollo del país y la región mediante la inversión de bienes y servicios, el empleo directo e involucrando asimismo a las personas que día a día se esfuerzan para mantener en alto su marca reconocida, cumpliendo con la actual demanda del mercado internacional.

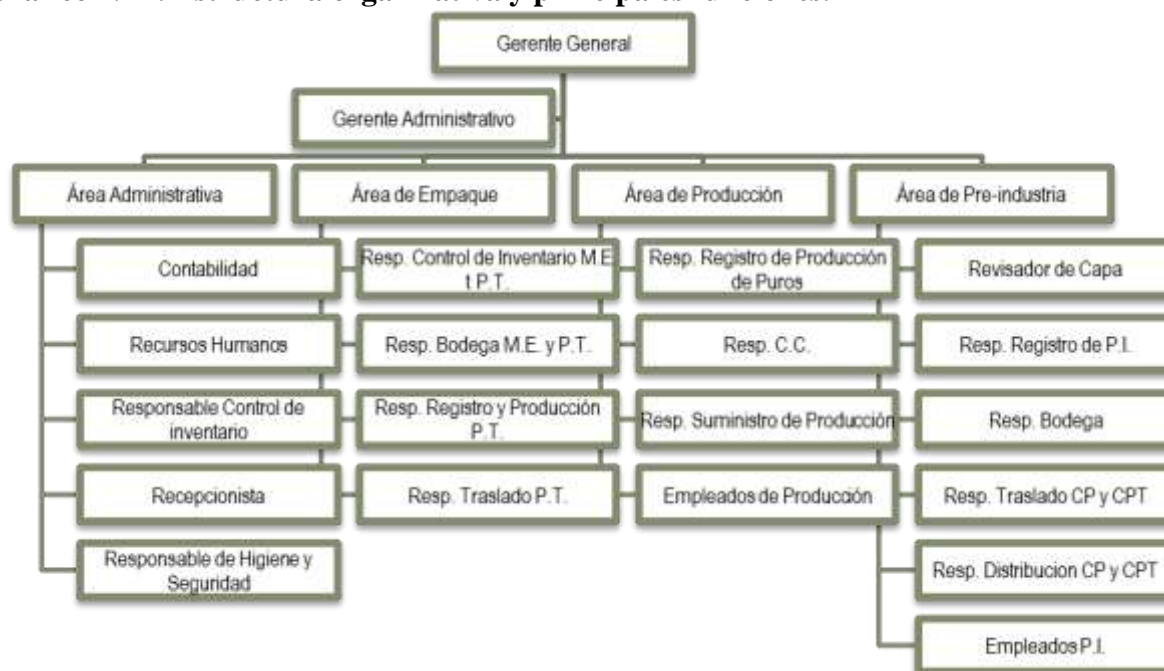
Tiene como visión abrir más mercados y seguir satisfaciendo las futuras demandas productivas a nivel internacional, y continuar manteniendo su marca y su producción de puros de calidad hechos a mano.

La empresa cuenta con clínica médica, comedor propio y amplio parqueo vehicular, también un terreno disponible para expandir su infraestructura se llegase a requerir en el futuro.

Cuenta sus propios generadores eléctricos, también tiene máquinas para la elaboración de picadura, y es manejada por un personal capacitado. Cada área de la empresa posee sus respectivos extintores, que son revisados por el personal de seguridad e higiene de la empresa, se cuenta con servicios sanitarios amplios y en buen estado; hay personal de limpieza que garantiza la inocuidad del ambiente dentro y fuera de las áreas de la empresa.

También se cuenta con bodegas amplias para el resguardo de insumos de trabajo y otros accesorios laborales y de oficina; además las bodegas equipadas con sistemas tecnológicos para ambientar el tabaco, por ejemplo: en cuartos fríos se tienen máquinas para dar humedad y temperatura adecuada, y en la recepción de picadura hay máquinas para dar calor al tabaco.

Gráfico N° 1. Estructura organizativa y principales funciones.



Fuente: Información facilitada Yaritza Maricela Herrera Aguilar. Área de Recursos Humanos Empresa PENSA S.A.

En el área administrativa se planifica las actividades basadas en condiciones futuras, estableciendo los objetivos estratégicos y asegura el logro de los mismos, consecutivo a esto organiza la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se pueden alinear las actividades todos los departamentos. Supervisa a los trabajadores y los inspiran para lograr las metas diarias. Así como también coordinan los procedimientos y finalmente revisan y verificar que todo se haga de acuerdo con los planes y las reglas establecidas y según las órdenes y directrices impartidas. El Departamento Administrativo cuenta con 9 personas a cargo de diferentes áreas.

Gráfico N° 2. El proceso de producción en la fábrica PENSA.



Fuente: Información facilitada por Francisco Hernández, Jefe de Producción de la fábrica PENSA S.A.

El proceso de producción en el área de pre-industria

Es el proceso de ensarte que consiste en llevar tabaco es llevado de la finca hacia la planta central, y es colocado en trozos de madera los cuales después de un tiempo y ayuda al proceso de cambiar el color de las hojas de tabaco, este proceso dura de 55 a 60 días y se realiza en la casa de ensarte, en los primeros meses del año, ya que se aprovecha para conseguir el viso y ligero, en este tipo de tabaco no se puede conseguir en otra época a diferencia del seco. Se pesa y se verifica el grado de humedad y si no satisface los estándares, se devuelve a la finca.

Después se debe armar un pilón donde primero se extrae el tabaco de la casa de ensarte ya amañado y clasificado por cortes, luego se almacena en bultos pesados e igualmente clasificados por cortes. Cada pilón debe tener un peso máximo de 3200 libras, teniendo en cuenta que el peso promedio es de 3000 libras por pilón.

Se debe tarjetear la fecha y unidades con procedencia, dividirlos con agua según los requerimientos y cuando el pilón ya está construido se recubre con una manta de lona y plástico negro grueso, luego este pilón el tabaco se mueve de un lugar a otro para evitar que se quemé y se de una rotación de las hojas de tabaco y pierda calor.

Se continúa con la fermentación de las hojas de tabaco en el pilón lo cual se inicia el proceso de fermentación y todos los días se debe verificar la temperatura del pilón para mantener la temperatura óptima y uniforme. Las capas se emplean para la fabricación de las envolturas exteriores de los puros. El mojado, es necesario para humedecer el tabaco con agua natural y facilitar el manejo, el agua tiene que ser limpia y debe ser rociada con jarras o con la mano.

Al rociar el tabaco se debe tener en cuenta que las hojas no se quiebren cuando son enrolladas. En el proceso de secado de la hoja (seco, viso, ligero y capote) se elimina el exceso de humedad y debe realizarse con cuidado por la manipulación de gas propano.

Durante la etapa del despalillo a las hojas de tabaco se les extrae la vena a partir del centro hacia abajo, y se separan los cortes en clases, seco, viso y ligero; también se derivan en grande, mediano y pequeño, y luego en sano en las categorías de A, B y C.

Al terminar el despalillo se pasa a los hornos donde se seca el tabaco se seca a una temperatura de 105°, y dependiendo de la humedad se le da entre 6 y 8 horas en los hornos, luego es empacado ya listo para ser trasladado a producción. El responsable del área de control de calidad se encarga de revisar los defectos del puro elaborado, en: liga, aroma, sabor, fortaleza, combustión etc.

El área de rezago de capa se encarga preparar de la capa y banda necesaria para cada orden de producción, clasificándola por textura y color. El rezago consiste en seleccionar las capas de acuerdo al color o tonos que tienen al sacarlos de la bodega. El rezago puede ser realizado por el obrero durante toda la jornada labor.

Funciones del área de producción y empaque

En esta área se elaboran y empaquetan los puros de acuerdo a estrictas normativas, que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad. Parte del proceso es realizado por máquinas totalmente ordenadas y controlado por profesionales altamente competentes que han pasado por procesos de formación y entrenamiento, el resto de la elaboración es totalmente manual. Esta área cuenta con más de 127 personas.

El Departamento de Producción de Tabacalera del PENSA S.A. cuenta actualmente con una de las principales fortalezas del proceso productivo es que prioriza aspectos de calidad, tanto de productos como del mismo proceso, asegurando así el liderazgo de marcas en el mercado nacional e internacional.

En el proceso de bonchado se elabora del interior del puro o tripa 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, colocando como base el seco, seguido del viso, y luego el ligero.

Todo se cubre o enrolla con la banda o el capote lo esto se conoce como bonche. Cada Bonchero retira de la distribución de materiales una pesa con capacidad para elaborar 100 unidades, y trabaja alrededor de 2 horas. Una vez que los bonches han sido colocados en los moldes acorde a la medida del puro, se procede al prensado para donde se utilizan las prensas colocando una sobre otra, durante 15 minutos. Pasado el tiempo se retiran y se procede a llevarlos al área de máquinas para que estos sean revisados de acuerdo al tiro y combustión necesarios y luego se le entregan a la rolera. Se toma de cada molde el bonche y uno a uno los enrolla en la capa que extiende sobre la tabla de rolar, hasta que cubre totalmente el bonche.

El casquillo se utiliza para cortar de la capa sobrante, es un pequeño círculo que se coloca en la cabeza del puro para su respectiva presentación. Finalmente, el puro está listo para ser almacenado, no sin antes haber pasado por la supervisión del jefe de producción.

Para que la capa genere un buen rendimiento debe entregarse al rolero (a) en óptimas condiciones de humedad, para que al momento de colocarla en la tabla de rolado nos facilite plancharla y ésta no se rasgue; luego se hace el trazo de corte aproximándose al borde de la hoja con el propósito de que las venas secundarias no sobresalgan. En esta empresa se trabaja bajo dos tipos de rolado:

1. **Clásico:** Después que se traza y se da forma a la capa se cubre el bonche, en la misma acción y con la misma capa, se hace el pañuelo que consiste en delimitar la cabeza del puro con una vuelta completa, sigue en la fase de terminación con lo colocación del gorro, que debe quedar en el corte, en forma de círculo y bien centrado con una apariencia perfecta.
2. **Cabeza Montada:** Se cubre el bonche con la capa, el pañuelo se prepara con un corte separado, y del sobrante en forma de una gota de agua, que nos permite hacer en la cabeza del puro dos vueltas y media, montadas una sobre la otra. Se concluye la labor del rolado con la colocación del gorro, que se inserta dando la impresión de un cierre continuo.

En este proceso la rolera mantiene un ritmo medio y se demora 1 minuto para hacer un rolado clásico y 1.5 minutos para rolar un puro con cabeza montada. Las rolera de nuevo ingreso se demoran 3 minutos para el rolado clásico y entre 5 a 8 minutos para el rolado de cabeza. Para estimar este dato de investigación se elaboró una entrevista con el personal del área de producción (roleras y jefe del área de producción).

En el proceso de elaboración del puro (Bonchado y Rolado) se requiere tiempo, concentración y cuidado para obtener un producto de calidad; si se realiza el proceso de manera rápida, sin prestarle atención y el debido cuidado será rechazado por los estándares de calidad y se obtendrá desperdicio(daño) de material. Cuando el obrero es de nuevo ingreso tiende a descontrolar las proporciones o cantidades que debe llevar el producto.

En el bonchado y rolado de puro una persona con experiencia elabora entre 450 puros de tripa y 1200 puros de picadura, y una persona de nuevo ingreso labora entre 25 a 150 puros de tripa y 200 a 300 puros de picadura al día.

| Tabla No.1. Producción de Tabacalera PENSA durante el año 2018 | | | | | | |
|---|---------------------------------------|----------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Cantidades Producidas | Cantidades Promedio por pareja | Parejas | Número de personal Requerido | Costo Promedio | Costo Promedio Diario | Costo Promedio Mensual |
| 65,500 | 350.3 | 187 | 374 | 0.65 | \$42,575.00 | \$42,575.00 |
| 65,380 | 349.6 | 187 | 374 | 0.65 | \$42,497.00 | |
| 69,200 | 370.1 | 187 | 374 | 0.65 | \$44,980.00 | |
| 70,350 | 376.2 | 187 | 374 | 0.65 | \$45,727.50 | |
| 70,980 | 379.6 | 187 | 374 | 0.65 | \$46,137.00 | |
| 73,500 | 393.0 | 187 | 374 | 0.65 | \$47,775.00 | |
| 73,400 | 392.5 | 187 | 374 | 0.65 | \$47,710.00 | |
| 76,680 | 410.1 | 187 | 374 | 0.65 | \$49,842.00 | |
| 78,070 | 417.5 | 187 | 374 | 0.65 | \$50,745.50 | |
| 79,320 | 424.2 | 187 | 374 | 0.65 | \$51,558.00 | |
| 77,840 | 416.3 | 187 | 374 | 0.65 | \$50,596.00 | |
| 82,190 | 439.5 | 187 | 374 | 0.65 | \$53,423.50 | |

Fuente: Datos de producción facilitados por Francisco Hernández, jefe de Producción de fábrica PENSA S.A.

El proceso de control de calidad en la fábrica PENSA S.A.

Al concluir la labor de Bonchado y Rolado de los puros, se inicia con el Control de Calidad en la mesa de producción, donde se revisará: diámetro del puro, largo del puro, textura (bonchado), rolado, boquilla, peso de la media rueda (50 Puros), revisión selectiva de la producción

Por último, para poder empacar los puros, primero se sacan del cuarto de añejamiento donde estaban los puros bochados y rolados para ser revisados si tienen el mismo color y tamaños. Los puros reventados o que no cumplen con los estándares de calidad para ser empacados son devueltos al área de producción para que estos sean arreglados, sin embargo, si no existe manera de arreglarlos se regresan al área de pre- industria para ser reutilizado como picadura, y estos puros son repuestos en el área de empaque.

Cabe destacar que en la fábrica tabacalera PENSA, no se cuenta con un porcentaje de estimación para el material dañado o desperdiciado, según el área de contabilidad de un cien por ciento del tabaco adquirido el treinta por ciento es dañado o material inservible y, de este porcentaje el diez por ciento se puede utilizar como picadura.

Después de este procedimiento, las empacadoras realizan el empaque de los puros según las orientaciones brindadas por su jefe de área. Luego se realiza el ultimo revisado para verificar que los anillos, tacos de madera, cintas, etiquetas adhesivas y no adhesivas, logo entre otras características, del empaque, orientado para cumplir con los pedidos asignados

Criterios de calidad implementados por PENSA en la producción para la exportación.

Los estándares de Calidad para los puros producidos por Tabacalera PENSA S.A son: Clasificación por tamaño, los puros por lo general tienen diferentes tamaños estos se determinan al momento de pasarlos por un diámetro los cuales tienen medidas de 42, 44, 46, 48, 50, 52, 54, 56, 60 al igual el largo de los puros que dependen de la marca y vitola.

Empaque y presentación.

- Uniformidad: Los puros de cada caja deben ser uniformes de la misma marca, variedad y calidad.
- Empaque: El producto debe ser empacado de modo que exista seguridad de que está protegido adecuadamente. Cuando se usa material impreso, la impresión debe ser solamente en la parte exterior para que no entre en contacto con el producto. Los puros con celofan no deben contener objetos extraños de diferente origen al material de los puros.

Marcas, Cada caja de puro debe llevar la siguiente información legible y durable impresa en el exterior: identificación y nombre de la marca y medida.

Naturaleza del producto

- Puros (cuando el contenido de la caja no es visible desde el exterior).
- Origen del producto
- Lugar de origen, o marca comercial nacional, regional o local.

Liga

- Uniformidad de las hojas de tabaco.
- Componentes de materia prima del puro.

Tiro/ combustión

- Bonchado del puro.
- Cantidad de materia prima realmente requerida.
- Determinación de la combustión del puro.

Firmeza

- La determina la liga del puro.
- Equilibrio entre los diferentes tipos de hojas (seco, viso y ligero)
- La presentación del puro (última capa)

Control de calidad durante el proceso de producción de puros terminados para la exportación en la empresa PENSA

La empresa PENSA utiliza diferentes procedimientos estratégicos para tener un área de producción eficiente y efectiva, uno de ellos es la rotación de vitolas, es decir que los empleados trabajan medidas de puros diferentes cada día. Otra estrategia es el buen trato al

personal, ya que, formando un ambiente laboral agradable, los trabajadores son más productivos y eficientes.

La comunicación es clave como estrategia dentro de la empresa, todas las áreas y los colaboradores deben tener una comunicación constante para garantizar que la producción sea eficiente y, por último, contar siempre con la disponibilidad con materia prima, esto evita demoras en la producción.

El control de calidad de los puros en su proceso que comienza desde el momento que se adquiere la materia prima en el almacén de pacas, se revisa que las hojas de tabaco estén sanas y libres de plaga. Por ello, que la empresa cuenta con personas con muchos años de experiencia en el área, esto garantiza que la calidad del puro se mantenga.

El control de calidad de la empresa no se basa en normas escritas, si no en el conocimiento adquirido en la revisión del producto que consiste en pruebas manuales y de máquinas. Estos conocimientos permiten que el producto que el cliente consuma, este de acuerdo a sus solicitudes.

En cada proceso productivo en la empresa se inspecciona que todo vaya de acuerdo a las especificaciones que deben de llevar cada una de las vitolas (tipos de puros) dichas inspecciones son manuales o a través de máquinas³ que permiten la mejor calidad de los puros.

El invierno afecta gravemente la producción y control de calidad del puro ya que el tabaco es “como la esponja” ya que absorbe todo, como estrategia a este problema el bonchero y la rolera no le echan agua a la picadura, ya que el exceso de humedad provoca que el tabaco no esté en buenas condiciones.

“Se habla con el bonchero y la rolera de que cooperen cuando el tabaco tiene mucha humedad, de no echarle más agua porque el tabaco se daña, tienen que cooperar para que la calidad del tabaco este bien ya que hemos tenido reclamos por el exceso de humedad” (Francisco Hernández. Jefe de Producción. Noviembre, 2019)

Registros para el control de calidad en la empresa PENSA.

- **Registro de producción:** Cuando se concluye la producción y supervisión, los puros son colocados ordenadamente sobre una mesa para efectuar los registros de producción que se levanta diariamente, antes de ser almacenado.
- **Registros de puros dañados:** Los puros en mal estado o dañados se separan del resto para ser evaluados si cumplen para pasar un nuevo proceso, donde se reparará el puro dañado, a este proceso se le llama rehechos.

³ Maquinas: Hiedry (Para quitar humedad); Cuarto de frisado (Para almacenar puros elaborados; Maquinas succionadoras (Para probar los puros)

- **Registros de puros que pasan en las maquinas:** Se levanta un registro de los puros que pasan por la máquina de secado, estos puros son comúnmente los que tienen alta humedad y necesitan ser secados antes de pasar a ser almacenados.
- **Prácticas para asegurar la inocuidad del producto:** se utilizan varias medidas para que el puro tenga la calidad que lo distingue. El uso de protección personal como mascarillas, guantes o redecillas para el cabello, fumigación para el control de plagas, chequeos médicos, limpieza total y constante en cada área. Además, los revisadores en control y calidad revisan constantemente los puros que entran del salón al área de control y calidad para después ser empacados.

Factores que inciden en la calidad de los puros elaborados por la empresa PENSA

La experiencia y el interés que tenga el obrero para elaborar los puros incide en la calidad; al igual que la capacitación y el entrenamiento que se les dé a los nuevos colaboradores, lo que implica un elevado costo y desperdicios de materiales elevados que se compensa cuando se realiza trabajos con eficiencia y eficacia.

La supervisión constante le permite a la empresa implementar acciones correctivas cuando se presentan errores durante el proceso de producción. Esta labor se realiza 24 horas después del primer control, consiste en revisar el 10 % del total de la producción, empleando los mismos parámetros: diámetro del puro, largo del puro, textura, rolado, boquilla y peso.

Niveles de exportación al mercado internacional.

El principal mercado es Estados Unidos correspondiente al 82%, donde se encuentra la sede Principal en Tampa, Florida, Estados Unidos, y el otro 18% restante es dirigido a los siguientes mercados:

| Tabla N°2. Países de exportación de puros de fábrica PENSA | | | | | |
|---|--------|----------------|-----------|-----------------|--------|
| Exportación Promedio de cajas de puro/ Período 2017-2018 | | | | | |
| Alemania | 1,490 | Eslovenia | 12,700 | Malasia | 4,620 |
| Australia | 8,960 | España | 25,890 | Malta | 15,700 |
| Bélgica | 8,690 | Estados Unidos | 1,940,960 | Polonia | 14,890 |
| Brasil | 9,080 | Estonia | 14,890 | Portugal | 17,200 |
| Bulgaria | 5,690 | Grecia | 4,680 | República Checa | 19,354 |
| Canadá | 9,000 | Islandia | 26,470 | Rusia | 14,800 |
| China | 8,560 | Israel | 19,200 | Sudáfrica | 1,500 |
| Chipre | 10,600 | Italia | 12,980 | Suiza | 27,210 |
| Emiratos Árabes | 9,400 | Japón | 7,150 | Turquía | 14,560 |
| Eslovaquia | 15,950 | Letonia | 14,930 | Ucrania | 16,820 |
| Andorra | 19,460 | Dubái | 12,840 | Reino Unido | 12,640 |
| Taiwán | 11,800 | Hong Kong | 8,880 | | |

Fuente. Tabla facilitada por Francisco Hernández, jefe de Producción de la fábrica PENSA S.A.

Análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

En base a la información obtenida se realizó un análisis del proceso de producción y control de calidad, para identificar las principales Fortalezas, Debilidades internas, y las Oportunidades y Amenazas del entorno (FODA), para identificar estrategias que reduzcan las pérdidas e incrementen los volúmenes de producción a exportarse.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Disponibilidad de materia prima● Mano de obra capacitada para la preparación de los puros.● Ambiente laboral ameno entre diferentes áreas administrativas que tienen la responsabilidad de maximizar las utilidades de la empresa.● Control de calidad estricto.● Los socios claves en el extranjero | <ul style="list-style-type: none">● Expandir el porcentaje de clientes por la calidad que ofrece la empresa.● Buena relación entre el personal de producción y el personal administrativo.● Mercado amplio● Organización bien definida |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">● La empresa no se rige por normas de calidad escritas, todo se hace de manera empírica.● Alta ausencia de los trabajadores● Desperdicio de materia prima por aprendices● Falta de motivación al personal● Demasiados puros rotos.● Desperdicio de Materiales.● Salarios bajos● Falta adecuar los espacios para almacenar producto terminado.● Bajo nivel de capacitación del personal de supervisión. | <ul style="list-style-type: none">● La producción de productos diferenciados por la competencia, por ejemplo, los puros orgánicos o los puros con sabor.● Incremento en los costos del producto● Exigencias de los clientes con respecto al tiempo de entrega.● Las condiciones climáticas.⁴ |

ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS-DEBILIDADES)

ESTRATEGIA 1: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DEL PERSONAL DE PRODUCCION.

Objetivo: Disminuir pérdidas de materia prima mediante el fortalecimiento de la capacidad productiva del personal destinado a la producción de productos terminados para la exportación, a la vez de aumentar la motivación del personal, para acelerar el proceso de producción y mejorar la calidad del producto.

⁴ Francisco Hernández, jefe de producción explica: “Una de las cosas que nos afecta bastante es la pasada del invierno, ya que en los meses de octubre y noviembre las lluvias son bastante fuerte y el tabaco es “como la esponja” que absorbe todo, eso nos atrasa bastante en la producción”.

Actividades:

1. Teoría y práctica para los aprendices; las cuales estén organizadas desde la preselección del personal hasta la evaluación del aprendizaje.
2. Mejorar conocimientos y competencias, para que los empleados permanentes mejoren el producto en el tiempo.
3. Reducir las ineficiencias, evitando que el personal derroche el tiempo en actividades innecesarias, para esto se va incentivar el personal de acuerdo a su desempeño.
4. Analizar las necesidades en materia del personal, con el fin de captar a los mejores colaboradores de la empresa, de acuerdo a la producción que realicen y obtener el 80-20 del personal.

ESTRATEGIA DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)**ESTRATEGIA 2: CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA PARA LA PRODUCCIÓN**

Objetivo: Elevar el rendimiento del área de producción para darle cumplimiento a la demanda del mercado internacional.

Actividades:

1. Subcontratar a personas con experiencia para aumentar la producción
2. Análisis de mercado para elaborar el producto más vendido y el más exclusivo.
3. Dar mantenimiento al área de producción para evitar, desgaste y daño de productos.
4. Capacitación del personal en el área de producción

ESTRATEGIA FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)**ESTRATEGIA 3: MANEJO ADECUADO DE MATERIA PRIMA**

Objetivo: Disminuir la cantidad de puros defectuosos para la reducción de pérdidas de materia prima, materiales e ingresos.

Actividades:

1. Supervisión y asesoría permanente a los boncheros y roleras cuando la capa este demasiado húmeda o demasiado seca.
2. Control más riguroso de la producción diaria

3. No realizar gastos innecesarios de materia prima
4. Al momento del entrenamiento del personal nuevo, supervisar que el derroche de materia prima no sea excesivo.
5. Adquisición de mejores materiales, pero en cantidad adecuada para que no se incrementen los costos de producción.

ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES-AMENAZAS)

ESTRATEGIA 4: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Objetivo: Garantizar una máxima de producción de puros aprovechando la capacidad productiva instalada en la planta de la fábrica PENSA.

Actividades:

1. Asesoramiento continuo a los trabajadores durante el proceso de producción
2. Realizar una retroalimentación de los posibles errores para mejorar
3. Modificar conductas en el trabajo, motivando a los colaboradores con técnicas actuales del trabajo en equipo.
4. Fomentar la creatividad y motivación.
5. Adaptar la empresa a los nuevos avances tecnológicos.

CONCLUSIONES

La empresa PENSA presenta muchas ventajas competitivas que pueden ser utilizadas para mantener su marca reconocida, tales como la calidad del producto que se elabora, la infraestructura de la fábrica, sus clientes en el extranjero y su administración.

Cada actividad realizada para la producción cuenta con un proceso de revisión total en cuanto a la calidad de la materia prima, el proceso de elaboración del puro desde el trabajo realizado por Bonchero y rolera, y la presentación del producto terminado ya empacado, listo para la venta; dicha calidad es evaluada por el área de control calidad en producción según los parámetros ya establecidos desde el tipo de capa, tabaco, vitola, marca, liga, entre otras para obtener un producto exclusivo y superior en el mercado extranjero.

La motivación es un elemento principal que influye en el comportamiento del recurso humano para las actividades de la producción y su productividad o desempeño laboral, en este caso dentro de la empresa no se incluye ningún tipo de motivación adicional al salario para el personal.

El control de calidad de la empresa no se basa en normas escritas, si no en el conocimiento adquirido en la revisión del producto que consiste en pruebas manuales y de máquinas. Estos conocimientos permiten que el producto que el cliente consume se encuentre de acuerdo a sus solicitudes.

La contratación de mano de obra para mejorar la producción al igual que el manejo adecuado de materia prima para disminuir la cantidad de puros defectuosos, el mejoramiento del proceso de producción para garantizar una buena producción de puros y la capacitación al nuevo personal de producción con el objetivo de disminuir pérdidas de materia prima y aumentar la motivación del personal; todo esto son recomendaciones que la empresa debe tomar en cuenta para obtener mayores ganancias e ingresos y menos gastos, optimizando el tiempo de trabajo y eliminando la variabilidad de producción y pérdida de calidad del producto.

BIBLIOGRAFIA

- Téllez, C.L (1915, Julio 23). *Normas Judiciales de Nicaragua. Reglamento para la siembra, venta y exportación de tabaco.* Managua, Nicaragua.
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/>
- Juarez, A. J., Pineda, P. M., & Bermúdez, J. A. (2017). *Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017.* FAREM-Estelí, UNAN-Managua. Estelí: UNAN Managua.
- Medina, A. E., Cruz, M. S., & Tercero, H. J. (2017). *Manual de Gestión de Calidad para la manufactura de puros de la Empresa Puros de Estelí Nicaragua S.A (PENSA).* Estelí: UNAN Managua.
- Caballero, A. S., Dávila, V. J., & Tinoco, K. E. (2012). *Gestión administrativa del proceso de producción de Panadería Mery Lanuza en el municipio de Estelí.* Estelí: UNAN Managua.
- Ochoa, I. A., Perez, J., & Romero, C. S. (2016). *Aplicación del programa de compensación y su incidencia en la motivación laboral de los trabajadores del área de empaque de la empresa PENSA.* Estelí: UNAN Managua.
- Gutiérrez Pérez, I. d., Gutiérrez Lira, E. M., & Jiménez Madrigal, A. (2009). *Sistema de Información Computarizado sobre el control de entradas y salidas de puros en bodega y la planificación y agilización de pedidos en la Fábrica Tabacalera Villa Cuba de la ciudad de Estelí.* Estelí: UNAN Managua.