



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

**Proceso de producción para la exportación de productos terminados de la
Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A. con sede en la ciudad de
Estelí, en el período 2018–2019**

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de

Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas

Autores

Rosary Belén López Sevilla

Meybi Carolina Osorio Cruz

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, Marzo del 2020



DEDICATORIA

Dedicada primeramente a nuestro Padre Celestial el creador de todas las cosas y quien nos da fuerzas y bendiciones a diario para seguir adelante en nuestras vidas.

A nuestros padres que con tanto amor, sacrificio, esmero y dedicación incondicional apoyaron nuestro crecimiento personal y profesional durante todo este tiempo.

A nuestro segundo hogar, la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM Estelí (FAREM-Estelí; UNAN-Managua), que ha sido alma mater de guía y soporte para que culminar nuestra carrera con una visión humana y de servicio, y que contribuyamos al desarrollo de la sociedad.

A los futuros profesionales que directa o indirectamente tengan el deseo de conocer sobre este estudio para cimentar y mejorar sus propios trabajos de investigación, y a su vez también puedan contribuir a promover nuevas investigaciones económicas y sociales, y con ello fortalecer los conocimientos de la humanidad para que siempre se pueda obtener beneficio y progreso para todos y todas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y nos ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, y aun lo continúa haciendo, a El que con su infinito amor y misericordia nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Agradecemos a nuestros padres y familiares por todo el amor y esfuerzo que hicieron para que lográramos obtener una profesión, por inculcar en nosotros valores espirituales y morales para que fuéramos personas de bien, eternamente agradecidos por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos logrado alcanzar una nueva meta, concluir nuestra carrera y proponernos a futuro nuevas ideas y metas por cumplir.

Gracias a todos los maestros de la facultad que nos brindaron su tiempo y esmero contribuyendo en nuestra formación tanto en conocimiento como en el desarrollo de la sabiduría, pensando en nuestra formación académica profesional.

Al personal de Tabacalera Tambor que nos abrió las puertas y nos trataron de la mejor manera brindándonos información muy importante para el desarrollo de nuestra investigación con amabilidad y respeto; colaborando con sus conocimientos y brindando de su valioso tiempo.

Agradecemos también de manera especial a nuestra tutora de tesis, Dra. Beverly Castillo Herrera, quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar, paso a paso, el desarrollo de la presente tesis.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020: "AÑO DE LA EDUCACION CON CALIDAD Y PERTINENCIA"

VALORACION DE LA DOCENTE

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***"Proceso de producción para la exportación de productos terminados de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A. con sede en la ciudad de Estelí 2018-2019"***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Las autoras de este trabajo son las estudiantes: **Rosary Belén López Sevilla y Meybi Carolina Osorio Cruz**; y fue realizado en el II semestre de 2019, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para los directores de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A., la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Dado en la ciudad de Estelí a los veintisiete días del mes de febrero del dos mil veinte.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera
Docente Titular.
Seminario de Graduación
UNAN-Managua; FAREM-Estelí

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Descripción del problema de investigación.....	6
1.3 Preguntas problemas.....	9
1.4 Justificación.....	10
CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1 Objetivo general.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1 Empresa.....	12
3.1.1 Concepto de empresa.....	12
3.1.2 Elementos de la empresa.....	13
3.1.3 Funciones de la empresa.....	14
3.1.4 Clasificación de las empresas.....	15
3.2 Empresas de zona franca.....	18
3.2.1 Concepto de zona franca.....	18
3.2.2 Características de las zonas francas.....	19
3.2.3 Funciones de las zonas francas.....	19
3.2.4 Tipos de zonas francas.....	20
3.3 Proceso de producción.....	21
3.3.1 Concepto de producción.....	21
3.3.2 Sistemas de producción.....	22
3.3.3 Acciones del proceso productivo.....	22
3.3.4 Tipos de procesos productivos.....	23
3.4 Productividad.....	24
3.4.1 Concepto de productividad.....	24
3.4.2 Importancia de la productividad.....	26
3.4.3 Tipos de productividad.....	26
3.4.4 Factores del mejoramiento de la productividad.....	27
3.5 Control de calidad en la producción.....	28

3.5.1	Concepto de control de calidad	28
3.5.2	Funciones del control de calidad.....	29
3.5.3	Objetivos del control de calidad.....	30
3.6	Exportación.....	30
3.6.1	Concepto de exportación	30
3.6.2	Tipos de exportación	31
3.6.3	Ventajas y desventajas de la exportación.....	32
CAPITULO IV. OPERALIZACIÓN POR OBJETIVOS		33
4.1	Cuadro de operacionalización de objetivos específicos.....	33
CAPITULO V. DISEÑO METODOLÓGICO		34
5.1	Tipo de estudio.....	34
5.2	Universo de estudio	34
5.2.1	Caracterización del departamento de Estelí.....	34
5.3	Población y muestra	35
5.4	Técnica de recolección de datos	36
5.5	Etapas de la investigación.....	36
CAPITULO VI. RESULTADOS		38
6.1	Caracterización de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A.	38
6.1.1	Antecedentes de la empresa.....	38
6.1.2	Misión, Visión, Objetivos.....	39
6.2	Estructura organizativa y funciones.....	40
6.2.1	Funciones de las áreas de la empresa Tambor	41
6.3	Planeación del proceso productivo terminado.....	43
6.3.1	Recepción y distribución de materia prima	43
6.3.2	Preparación y recepción de materia prima.....	44
6.3.3	Elaboración de puros	50
6.3.4	Equipos utilizados para elaborar los puros	52
6.3.5	Tipos de puros producidos	53
6.3.6	Marcas de puro.....	55
6.3.7	La calidad.....	55
6.3.8	Amarre y empaque de productos terminados	56
6.3.9	Costo de producción del producto terminado	58
6.4	El control de calidad	60

6.4.1	Parámetros del mercado internacional	60
6.4.2	Parámetros definidos por el mercado internacional	61
6.4.3	Control de calidad en la empresa.....	63
6.5	El proceso de exportación.....	65
6.5.1	Requisitos para la exportación en Nicaragua	65
6.5.2	Los trámites en aduana.....	67
6.5.3	Proceso de exportación de la Empresa Tambor	69
6.5.4	Cantidades a exportar.....	73
6.5.5	Documentación utilizados para exportar	74
6.5.6	Mercados de exportación.....	77
6.5.7	Costos de exportación.	77
6.6	Propuesta de estrategia para mejorar la calidad de la producción	78
6.6.1	Análisis FODA	78
6.6.2	Estrategias para mejorar la calidad de la producción	81
CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....		86
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES		88
BIBLIOGRAFÍA.....		90
ANEXOS		94
Anexo 1. Producción diaria por parejas.....		94
Anexo 2. Producción diaria por parejas.....		95
Anexo 3. Costo de materia prima		96
Anexo 4. Control de producción		97
Anexo 5. Control de medidas del puro		98
Anexo 6. Costo de producción de marca de puro.....		99
Anexo 7. Costo de producción de marca de puro.....		100
Anexo 8. Costo de producción de marca de puro.....		101
Anexo 9. Costo de producción de marca de puro.....		102
Anexos 10. Lista de precio para empaque.....		103
Anexo 11. Declaración aduanera para la exportación de puros		104
Anexo 12. Aplicación de pago.....		105
Anexo 13. Declaración única centroamericana		106
Anexo 14. Referencia de declaración.....		107
Anexo 15. Documento adjunto de la declaración aduanera		108

Anexo 16. Detalle de mercancías.....	109
Anexo 17. Factura	110
Anexo 18. Detalle de factura.....	111
Anexo 19. FOB.....	112
Anexo 20. Carta de porte.....	113
Anexo 21. Manifiesto de carga	114
Anexo 22. Declaración única centroamericana	115
Anexo 23. Certificado de fitosanitario.....	116
Anexo 24. Certificado de fitosanitario.....	117
Anexo 25. Guía de observación del proceso productivo	118
Anexo 26. Guía de entrevista dirigida a responsables de área de producción y control de calidad de la tabacalera tambor	119
Anexo 27. Guía de en entrevista al encargado de exportación.....	120
Anexo 28. Guía de entrevista para responsable de exportación	121
Anexo 29. Guía de entrevista para trabajadores del área de capa y despalillo	122
Anexo 30. Guía de entrevistas a trabajadores del área de producción	123
Anexo 31. Fotografías del proceso de producción y productos terminados.....	124

LINEA 5 DE INVESTIGACIÓN:

Cooperativas y Asociaciones.

TEMA DE INVESTIGACIÓN

Proceso de producción para la exportación de productos terminados de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A. con sede en la ciudad de Estelí. Periodo 2018-2019

RESUMEN

Esta investigación analiza el proceso de producción y control de calidad para la exportación al mercado internacional de puros elaborados en la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A, en el periodo 2018-2019, para el diseño de estrategias que garanticen mejores resultados en la exportación de productos terminados. Esta investigación es de tipo cualitativo. Se aplicaron entrevistas a las personas involucradas en el proceso de producción y exportación, la guía de observación aplicada en ambos procesos y la revisión documental proporcionada por la empresa. Los principales resultados muestran que es necesario mejorar el proceso de producción, así como perfeccionar la organización de la misma e incrementar la supervisión del trabajo realizado por los colaboradores en cada área de la que está compuesta la tabacalera. Por lo que se proponen estrategias dirigidas a la resolución de las necesidades encontradas, entre ellas: inclusión de nuevos y mejores productos orgánicos, aprovechamiento de las habilidades del personal, eliminación de plagas, disminución de ausencia laboral y el buen control de tabacos producidos.

Palabras claves: Empresa, Proceso de Producción, Exportación, Comercialización

Production process for the export of finished products of the Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A. based in the city of Estelí. 2018-2019

SUMMARY

This research analyzes the process of production and quality control for the export to the international market of cigars elaborated in the Tabacalera Tambor Company of Nicaragua SA, in the period 2018-2019, for the design of strategies that guarantee better results in the export of products finished This research is qualitative. Interviews were applied to the people involved in the production and export process, the observation guide applied in both processes and the documentary review provided by the company. The main results show that it is necessary to improve the production process, as well as improve its organization and increase the supervision of the work carried out by the employees in each area of which the tobacco company is composed. Therefore, strategies aimed at solving the needs found are proposed, including: inclusion of new and better organic products, use of staff skills, elimination of pests, reduction of work absence and good control of produced tobacco.

Keywords: Company, Production Process, Export, Marketing

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

Para elaborar los antecedentes de la presente investigación se consultó la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-FAREM-Estelí), y se identificaron seis tesis para optar al título de licenciatura en Administración de Empresas y en Contaduría Pública y Finanzas.

Una tesis de licenciatura elaborada por Ana Junieth Juárez, Perla Massiel Pineda, Jennifer Auxiliadora Bermúdez; y se titula: 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 2017. El objetivo de esta investigación es analizar el proceso administrativo de la producción de los puros que propongan estrategias operativas que garanticen la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero. El estudio es de tipo cualitativo. Las técnicas utilizadas fueron entrevistas a personas involucradas en el proceso productivo y la comercialización de productos terminados, la guía de observación en ambos procesos e investigación documental. El resultado de esta investigación muestra que los recursos más influyentes para producir y comercializar los puros al mercado extranjero son: Materia prima y mano de obra, para garantizar excelente calidad del producto terminado (Juárez, Pineda, & Bermúdez, 2017)

Una tesis elaborada por Xóchitl Córdoba Peralta. Y se titula: Distribución de costos en la producción de puros de la empresa Tabacalera El Buen Sabor S.A Estelí, durante el año 2014. El objetivo de esta investigación es analizar la distribución de costos en la producción de puros de la empresa tabacalera El Buen Sabor S.A. Estelí, durante el año 2014. El estudio es descriptivo y explicativo. Las técnicas utilizadas fueron: entrevistas aplicadas a los responsables de áreas, la guía de observación e investigación documental. El resultado muestra que la manera en la que la empresa está realizando la distribución de los costos a los

productos fabricados no es la debida porque no está asignado, por lo tanto, esto afecta la determinación precisa de los costos unitarios de cada puro producido. (Cordoba, 2016)

Una tesis de licenciatura en Administración de empresa realizada por Carmen María Castillo, Yasser Eduardo Rivera. Y se titula Proceso de producción y Exportación que realiza la empresa de tabacos A.J Fernández en el periodo 2013 en el municipio de Estelí. El estudio de tipo cualitativo, Las técnicas utilizadas fueron investigación documental, entrevista semi-estructurada personas involucradas en el proceso de producción y exportación de tabacos y guía de observación. El resultado de esta investigación muestra que la empresa ha alcanzado un alto grado de calidad gracias a la planeación eficaz, orientada hacia la estabilidad y la capacidad competitiva para mantenerse en el mercado, ya que tiene un potencial positivo en la oferta y demanda del mercado exterior. (Castillo & Rivera, 2015)

Una tesis elaborada por Ivania Sofía López Merlos. Y se titula Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua en el periodo 2009-2013. El objetivo de esta investigación estudiar el comportamiento de las exportaciones de la producción de tabaco en Nicaragua en el periodo 2009-2013. El estudio de carácter descriptivo y explicativo, las técnicas utilizadas fueron informes estadísticos, revistas periódicas, económicas y literaturas especializadas. El resultado de esta investigación muestra que las exportaciones de carácter ascendente entre cada año, de tal manera que se observa un nivel de crecimiento de 48% durante todo el periodo, esto se debe en mayor manera al aumento de los precios de tabaco por kilogramo y al aumento en los volúmenes de exportación. (Lopez, 2015)

Una tesis elaborada por Hazell Carolina Benavides, Yadira del Rosario Espinoza. Y se titula Evaluación y aporte al mejoramiento del sistema de seguridad e higiene en los procesos de producción de la Empresa manufacturera de puros Joya de Nicaragua S.A en la ciudad de Estelí en el periodo 2012. El objetivo de esta investigación Aportar al mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de Joya de Nicaragua S.A con la identificación de riesgos que inciden en los procesos de producción, mediante la generación de un manual de seguridad e higiene como una alternativa de solución. El estudio de tipo cualicuantí, las técnicas utilizadas fueron guía de entrevista, formato de evaluación e investigación

documental. El resultado de esta investigación muestra que la empresa dispone de un plan de emergencia que esta actualizado y abalado por la dirección general de bomberos, tal y como se establece en la ley, en cuanto a la aplicación del manual es totalmente rentable para la empresa. (Benavides & Espinoza, 2013)

Una tesis elaborada por Juan Carlos Benavides Fuentes. Y se titula: Incidencia del sistema de Acumulación de costos en la utilidad por producto exportado de la línea de producción “Tabacos Especiales” en la Empresa Tabacos del Norte, S.A. En la ciudad de Estelí en el periodo 2011. El objetivo de esta investigación es determinar la incidencia del Sistema de acumulación de costos en la utilidad por producto exportado de la línea de producción. El estudio de tipo descriptivo – Explicativo, las técnicas utilizadas fueron entrevistas, guía de observación e investigación documental. El resultado muestra que las debilidades encontradas en el sistema empleado por la empresa ocasionan una ligera distorsión en los costos unitarios de cada producto, asignándole menor costo unitario a los productos elaborados; situación que afecta la utilidad por producto exportado y también incide en la planeación de la producción y el precio de ventas de los productos. (Benavides, 2012)

Con la revisión de estos estudios se comprobó que existen investigaciones relacionadas con el proceso de producción y exportación; sin embargo, no existe una investigación a profundidad sobre los procesos de producción para la exportación de productos terminados de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A, en el periodo 2018-2019, la cual aporta estrategias que generen mejores oportunidades para el mejor funcionamiento de la empresa en los procesos de producción y de comercialización que servirá para la toma de decisiones en dicha empresa.

1.2 Descripción del problema de investigación

La Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A está localizada en Estelí, es una compañía que se dedica a la elaboración de Cigarros y Tabaco cultivados y producidos en Nicaragua, su producto es demandado porque elabora puros tradicionales y de sabor para adaptarse a los gustos variados de los consumidores.

En esta empresa laboran alrededor de 1,400 trabajadores, distribuidos en áreas de capa, producción, empaque, bodegas, control de calidad y administrativos. Esta es una compañía que está en constante desarrollo con productos reconocidos mundialmente porque los puros son exportados a países como: Estados Unidos, Ecuador y países europeos.

El proceso de exportación de la Tabacalera Tambor de Nicaragua, del puro ya elaborado, tiene que pasar por todos los estándares de control de calidad y empaquetado para su exportación.

Los productos que se producen en la Tabacalera Tambor requieren un sumo cuidado para su preservación y conservación, hasta llegar donde sus clientes, se requiere la refrigeración del producto terminado por un tiempo determinado y antes de ser exportado, no se permite el estancamiento del producto para evitar pérdidas, que pueden ser catastróficas si no se lleva el control adecuado.

El Control de calidad en la fábrica implica que se deben llevar a cabo varios procesos como son: las pruebas de sabor y medida del peso, la primera revisión del puro elaborado y otras revisiones que permiten conseguir un producto terminado de calidad de las cuales podemos mencionar el uso de la máquina de tiro, es como el velocímetro de un vehículo, con la diferencia que se utiliza para medir en libras el aire de los puros para determinar si están fallos o duros, la implementación de esta máquina garantiza mayor calidad de los puros que se están elaborando pues esta máquina se usa antes de pasar a la etapa de rolados los puros.

Para la empresa y las parejas de boncheros y roleros realizar este procedimiento incurre en pérdidas en su producción diaria, ya que esta máquina recolecta una considerable cantidad de puros fallos, duros y suaves diarias, que, aunque no representa una pérdida total del material y de los costos para la empresa por que pasa a la etapa de desarme de puros, este pierde calidad y posteriormente debe ser elaborado a un precio más barato.

Los Criterios de calidad para la exportación del puro que es fabricado en la Tabacalera Tambor se rige por dos aspectos: textura y estructura, la primera se revisa la porosidad en la boquilla, puros fallos o duros y la acumulación de material en un solo punto. En la estructura visual se toman en cuenta: las tres vueltas exactas de la capa en el puro, gorros y pañuelos bien posicionados, color de capa y la circunferencia o diámetro del puro.

La producción de puros que se trabaja en la Tabacalera funciona bajo pedido de las diferentes marcas, si los pedidos que reciben son de una cantidad considerable no se limita la producción que hagan durante el día roleros y boncheros. Cuando los pedidos son de menor cantidad se limita la producción, asignando un número de puros a realizar por pareja de roleros y boncheros. La capacidad de producción diaria de la tabacalera es de 40,000 puros, su producción mensual arriba de 880,000 tabacos aproximadamente.

Con las operaciones de exportación se tiene que llevar una documentación, que son exigidos por los clientes por las regulaciones de los mercados de exportación, los trámites aduaneros, alistar y mandar el embarque y todo lo que se requiere para hacer el envío de este tipo de productos.

El problema en esta Empresa, es que no se cuenta con un personal destinado para realizar los trámites aduaneros, para la exportación de los puros fabricados por lo que recurren a contratar los servicios de dos agencias aduaneras las cuales son: SINACSA y TECA S.A que se dedican a realizar estas operaciones.

La contratación de una empresa ocasiona aumento en los gastos de comercializar, y se destina más de los \$600 dólares mensuales para que puedan ser realizadas las actividades

correspondientes a las exportaciones de puros. Este dinero podría ser utilizado en la capacitación de sus colaboradores para garantizar la eficiencia y eficacia al exportar.

Los dueños de la Tabacalera Tambor no consideran la importancia que tienen sus colaboradores para ser los encargados del proceso de exportación, porque conocen el manejo productivo de la empresa y en los productos ofertados en el exterior, aunque es indispensable contar con asesoría, pues siempre se deben renovar los conocimientos sobre las políticas de los otros países, el transporte disponible, medios de pago y cobro, contratos internacionales y el funcionamiento del marketing internacional.

Otro problema es que estas agencias deben primero darse a la tarea de conocer todo lo relacionado con la elaboración y los estándares de calidad del bien que se exporta para realizar los trámites pertinentes, lo que requiere una cierta cantidad de tiempo, cuya duración oscila entre 7 a 10 días, además, debe conocer los clientes y el mercado al que se dirige para realizar los respectivos convenios.

A eso se le agrega el continuo cambio en los productos que hacen cada vez más complicados y tardados estos procesos, la tabacalera fabrica diferentes marcas de puro, de las que podemos mencionar: VC Víctor Calvo Premium Reserve, VC Habano, VC Fuerte, VC Connecticut, VC 50, VC Gold, CALIBRE, que van en dependencia de la calidad de la materia prima y del pedido que realizan los clientes, también crean nuevas vitolas y marcas que se adapten a los gustos y necesidades de los consumidores y también es utilizada como estrategia de captación para clientes potenciales, aunque es de beneficio para la empresa, para las agencias aduaneras requiere de mayor esfuerzo, pues se tienen que dar a la tarea de conocer a precisión el proceso de control de calidad de estos nuevos productos para su comercialización.

Otra dificultad es la disminución de clientes, la Tabacalera Tambor, pacta con sus compradores la entrega de sus pedidos en una fecha determinada y no puede tener un retraso en la entrega del producto, esto es perjudicial para la imagen y para conseguir clientes potenciales. Además, estas acciones están sujetas a multas y a gastos adicionales en el transporte de la mercancía e impuestos en las demás aduanas.

1.3 Preguntas problemas:

En base a la descripción del problema se ha determinado una ruta crítica que guiará esta investigación, y se detallan a continuación:

1.3.1 Pregunta central:

¿Cómo funciona el proceso de producción para la exportación al mercado de Estados Unidos y Europa de la Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A.?

1.3.2 Preguntas específicas:

1. ¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de control de calidad y empaquetado, que garanticen la calidad de los productos?
2. ¿Cuáles son los criterios de calidad exigidos por el cliente en Estados Unidos y Europa para comprar el producto?
3. ¿Cuáles son los pasos que realiza la Tabacalera Tambor para exportar puros al mercado internacional?
4. ¿Qué efecto trae consigo la contratación de un equipo de trabajo externo dedicado a las exportaciones de los productos de la Tabacalera Tambor?
5. ¿Cuáles son las mejores estrategias que lleven a la mejora de los índices de producción para la exportación de la fábrica Tambor?

1.4 Justificación

Este trabajo es de gran beneficio para la empresa Tambor porque les darán las pautas necesarias para la toma de decisiones en pro de una mejor organización del proceso de exportación.

La investigación servirá como base para mejorar las acciones que se realizan en materia de control de calidad para las exportaciones, corregir las debilidades en los procesos utilizados, con el fin de fomentar la eficiencia y eficacia para garantizar productos de calidad, que sean del agrado de los consumidores y que garanticen la estabilidad económica de la fábrica.

Este estudio será un aporte para Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua; FAREM-Estelí para la línea de Cooperativas y Asociaciones, enfocado en los procesos de exportación y comercialización, dado que las políticas reglamentarias para exportar un producto están en constante renovación en Nicaragua y países extranjeros.

Para los estudiantes de FAREM-Estelí, de la carrera de Administración de Empresas o carreras afines a esta investigación será de mucha utilidad como referencia de futuras investigaciones, aumentará sus conocimientos y el interés por incursionar en otros temas de investigación de la línea de Cooperativas y Asociaciones.

Finalmente, esta se motiva a los estudiantes para que desarrollen procesos de investigación sobre los problemas de su contexto y que se dispongan a proponer soluciones que se puedan implementar y sean de beneficio social y empresarial.

CAPITULO II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Analizar el proceso de producción y control de calidad para la exportación al mercado exterior de puros, para el diseño de estrategias que garanticen mejores resultados en la exportación de productos terminados a los mercados internacionales de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A., en el periodo 2018-2019.

2.2 Objetivos específicos.

1. Describir el proceso de producción y control de calidad del producto terminado implementado en la Empresa Tambor de Nicaragua S.A.
2. Precisar los parámetros de control de calidad requeridos por los mercados internacionales para la exportación de puros de la Empresa Tambor de Nicaragua S.A.
3. Proponer estrategias que mejoren la calidad de la producción para el incremento de los niveles de exportación de la Empresa Tambor de Nicaragua S.A., a los mercados internacionales.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se han delimitado dos ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Proceso de producción; y 3) Exportación. A continuación, se define cada uno:

3.1 Empresa.

3.1.1 Concepto de empresa

Es la unión capital y trabajo para desarrollar una actividad económica, tratando de conseguir lucro prestando un servicio económico (Amat, 2002, pág. 14)

López (2009, pág. 27) define una empresa como la combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes).

La empresa es, a su vez, un lugar en que se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma. La integración de un trabajador en una empresa no se termina al conseguir el puesto de trabajo. (Silvestre, 2011, pág. 16)

Pérez Couto (2004, pág. 11) afirma que para iniciar una actividad empresarial se necesita la iniciativa de una persona o grupos de personas que estén dispuestas a arriesgar sus recursos económicos para la adquisición de los factores productivos necesarios, los organicen y planifiquen las actividades de la empresa.

Desde el punto de vista jurídico, empresario es sinónimo de propietario o titular de la empresa independientemente de que sea el u otra persona quien la dirija.

Pérez Couto (2004, pág. 12) distingue dos tipos de empresarios:

- 1. Empresario Individual:** Es aquella persona física que se dedica por su cuenta a la realización de actividades empresariales.
- 2. Empresario Social:** En ocasiones, y para determinados actos que por su complejidad necesitan la colaboración de varios individuos, las personas físicas se reúnen para aunar sus esfuerzos. Estos individuos forman una persona jurídica, que adquiere una personalidad diferente a la de cada uno de ellos en particular. Si el fin que persiguen estas personas con su unión es dedicarse a las actividades empresariales, esta persona jurídica pasa a ser un empresario social.

3.1.2 Elementos de la empresa

De acuerdo a Pérez (2004, págs. 13-14) toda empresa que produce bienes y servicios necesita una serie de elementos o factores de producción para poder llevar a cabo su actividad. Estos elementos o factores de producción podemos clasificarlos en cuatro grupos:

- 1. Elementos Materiales:** Son básicamente las materias primas y auxiliares de que se componen el producto y los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- 2. Elementos Humanos:** Están compuestos por el conjunto de personas que participan en el proceso de producción o prestación del servicio de la empresa: los trabajadores, que están a cargo de las operaciones de la empresa; y los directivos, como los jefes de secciones, departamentos o la propia dirección general.
- 3. Elementos Financieros:** Indicamos aquí los recursos financieros con que ha de contar la empresa, como. Por ejemplo, los créditos, las deudas con otras empresas, las acciones, etc.

- 4. Factores Organizativos:** Son todos aquellos factores que contribuyen a la coordinación de las actividades que realizan los trabajadores de la empresa. Incluimos la comunicación las relaciones y la coordinación.

3.1.3 Funciones de la empresa

Silvestre (2011, pág. 19) al hablar de funciones de la empresa se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para el funcionamiento de la misma en un orden jerárquico y forma organizada, las funciones de una empresa son:

- 1. Función de Dirección:** Es una de las tareas clave al hablar de empresa, nos estamos refiriendo al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado.
- 2. Función Productiva:** Esta es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objetivo de su actividad.
- 3. Función Financiera:** Se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse; incluiría actividad es esenciales como la planificación de los recursos, asesoramiento y toma de decisiones respecto a su uso.
- 4. Función RRHH:** Estos departamentos asumen la gestión del personal encargándose de un conjunto de actividades, entre las que se destaca:
 - a) La selección
 - b) Contratación
 - c) La formación del personal
 - d) Ascensos

5. Función Comercial: La función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que se divide en dos:

- a) Las actividades de ventas del producto o servicio que se realiza.
- b) Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.

6. Función Administrativa: Se encarga de controlar toda la documentación de la empresa y en la cual también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y los trámites burocráticos.

3.1.4 Clasificación de las empresas

Las empresas o unidades económicas de producción pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios. Según sea su tamaño, las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes. Según la naturaleza de la actividad productiva, hay tantos tipos de empresas como sectores o ramas de la actividad económica, con el grado de desagregación que se quiera. (Silvestre, 2011, pág. 35)

3.1.4.1 Clasificación de las empresas según su actividad o giro¹

1. Empresas Industriales: Son aquellas empresas en donde la actividad es la producción de bienes por medio de la transformación o extracción de las materias primas. Se pueden clasificar como: extractivas, que se dedican a la extracción de recursos naturales sean renovables o no. Las manufactureras, que son las que transforman las materias primas en productos terminados. Estas últimas a su vez pueden ser empresas que producen productos para el consumidor final, y empresas que producen bienes de producción. Las agropecuarias, que tienen la función de la explotación agrícola ganadera.

¹Blacutt Mendoza, M. (2013). EL DELC Y LA EMPRESA. En M. Blacutt Mendoza, *El Desarrollo Local Complementario* (págs. 257-264). Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Eugene, Oregon. Estados Unidos.

2. Empresas Comerciales: Se trata de empresas intermediarias entre el productor y el consumidor en donde su principal función es la compra y venta de productos terminados aptos para la comercialización. Las empresas comerciales se pueden clasificar en:

- a) **Mayoristas:** realizan ventas a otras empresas en grandes volúmenes, pueden ser al menudeo o al detalle.
- b) **Menudeo:** venden productos en grandes cantidades o en unidades para la reventa o para el consumidor final.
- c) **Minoristas o Detallistas:** venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- d) **Comisionistas:** la venta es realizada a consignación en donde se percibe una ganancia o una comisión.

3. Empresas de Servicios: Son empresas que brindan servicios a la comunidad, pudiendo tener o no fines de Lucro. En esencia son otra forma de empresas comerciales, pero la diferencia es que el valor ofrecido es intangible, servicio frente a producto. Se pueden clasificar a su vez en:

- a) **Servicios Públicos Varios:** comunicaciones, energía, agua
- b) **Servicios Privados Varios:** servicios administrativos, contables, jurídicos, otros.

3.1.4.2 Clasificación de las empresas según su tamaño²

1) **Microempresas:** Es un negocio que tiene un máximo aproximado de diez trabajadores en plantilla. Se trata de un micro negocio que puede ser administrado por un único profesional. Pese a que su nivel de facturación sea menor que el de otro tipo de negocios, conviene puntualizar que este tipo de proyectos tienen una gran influencia en la economía social al ser un medio de vida para los profesionales. Además,

²Blacutt Mendoza, M. (2013). El Delc y la empresa en M. Blacutt Mendoza, El Desarrollo Local Complementario (págs. 257-264). Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Eugene, Oregón. Estados Unidos

se trata de un tipo de negocio que puede tener potencial, es decir, una evolución de menos a más.

2) Pequeñas Empresas: Las pequeñas empresas tienen un personal en plantilla de entre 11 y 49 trabajadores, este tipo de negocio suele tener una tendencia de crecimiento más destacada que la de la microempresa. Además, en su estructura organizacional también cuenta con una división del trabajo. En muchos casos, las pequeñas empresas son negocios familiares.

3) Medianas Empresas: En la clasificación de tipos de negocios en función del tamaño también encontramos los negocios medianos. Que ofrecen una mayor oferta de empleo al poder contratar entre 50 y 250 profesionales. Se trata de un tipo de empresa que tiene una mayor estructura a partir de departamentos diferenciados. Tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen mucha fuerza en la economía.

4) Grandes Empresas: El número de personal en plantilla en las grandes empresas supera los 250 profesionales. Algunas empresas se desarrollan como multinacionales que tienen sede en distintos países del mundo. Se trata de negocios en expansión internacional.

3.1.4.3 Clasificación de las empresas según su origen de capital³

1. Públicas: Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

Privadas: Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado. En manos privadas las empresas suelen tener un único objetivo, maximizar su beneficio. Pueden ser:

³Blacutt Mendoza, M. (2013). El Delc y La Empresa en M. Blacutt Mendoza. El Desarrollo Local Complementario (págs. 257-264). Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Eugene, Oregón- Estados Unidos

- a) **Nacionales:** el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- b) **Extranjeras:** los inversionistas son nacionales y extranjeros
- c) **Transnacional:** se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

2. Semipúblicas: Las empresas semipúblicas, mixtas o semiprivadas utilizan capital público para su funcionamiento, pero su gestión es privada. El apoyo público permite afrontar proyectos que solo con fondos privados sería inviable. Estas alianzas público-privadas se pueden encontrar en sectores estratégicos de la economía, llamados así por ser considerados esenciales para un país y que, por tanto, deben contar con cierta intervención del estado.

3.2 Empresas de zona franca

3.2.1 Concepto de zona franca

Se conoce como el sistema de producción cuya característica central es el ensamblaje de piezas prefabricadas o semielaboradas en una nación económicamente pobre, para luego ser exportadas. (Bilbao, Mayorga, & Rocha, 2006, pág. 21)

Toda área del territorio nacional, debidamente cercada, sin población residente, bajo la vigilancia de la Dirección General de Aduanas, sometido a control aduanero especial, con el único propósito de albergar empresas que se dediquen a la importación de materias primas, transformarlas en productos terminados y venderlos en el exterior. También estas empresas pueden comprar sus materias primas en el país, procesarlas y exportar el producto terminado. (Godoy, 1993, pág. 128)

3.2.2 Características de las zonas francas⁴

1. Forman parte del territorio aduanero comunitario.
2. Configuran diversas actividades comerciales, almacenamiento, elaboración, transformación, consolidación de cargas, venta o compras, transbordos.
3. Posee beneficios arancelarios, fiscales y de política comercial común.
4. Pueden permanecer por plazo ilimitado.

Este dato es muy importante y se debe tener en cuenta. Si un importador no quiere o no puede importar definitivamente una mercadería y sabe que va a superar el plazo de permanencia, puede darle como destino la introducción en la zona franca o en el depósito franco.

3.2.3 Funciones de las zonas francas

Según Palacios (2015, pág. 36) las funciones principales de La Corporación de zonas francas son: la organización, desarrollo y administración de las zonas de dominio estatal. En cumplimiento de estas funciones la corporación podrá:

- Hacer los estudios previos necesarios para la creación de nuevas zonas de dominio estatal y someterlos al conocimiento de la Comisión Nacional de Zonas Francas.
- La promoción, desarrollo, operación, dirección y administración de las zonas de dominio estatal.
- Adquirir toda clase de bienes para afectarlos a una Zona.
- Proveer a la Zona de las instalaciones y equipos necesarios para su funcionamiento.
- Arrendar o enajenar espacios dentro del área de la Zona a las empresas que ahí se establezcan, junto con los servicios necesarios para su funcionamiento.
- Dotar y equipar a las Zonas de servicios públicos y demás facilidades que fueren necesarios para que las Empresas Usuarias puedan operar normalmente.

⁴Palacios Benavidez, A. (2015). Ley de Zonas Francas. Comisión Nacional de Zonas Francas. Obtenido de Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. Managua, Nicaragua. http://www.cnzf.gob.ni/sites/default/files/gestor-de-documentos/LEY-DE-ZONAS-FRANCAS_1.pdf. pág. 36

- Celebrar y realizar cualquier otro acto o contrato que fuere necesario o conveniente para el cumplimiento de sus fines.

Solicitar al Consejo Superior de la Contraloría General de la República, el nombramiento del Auditor Interno de La Corporación, de conformidad al artículo 62 de la Ley N°. 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado.

3.2.4 Tipos de zonas francas

Según Huete, Ortez, & Reyes (2017, pág. 37) los tipos de zonas francas son:

1. **Empresas Operadoras de Zonas Francas:** Será función y responsabilidad de la empresa operadora de dirigir, administrar y operar la zona franca. El negocio de una empresa operadora es desarrollar techo industrial para arrendarlo a empresas usuarias, las sociedades extranjeras podrán hacerlo a través de sucursales y debidamente legalizadas por el país.
2. **Empresas Usuarias:** Es aquella que haya sido autorizada por la Comisión para operar en un parque industrial y las que por la naturaleza de su proceso productivo y otras consideraciones de carácter técnico. Se considera admisibles para operar únicamente las empresas que se dedique a la producción y exportación de bienes y servicios, de igual modo a las industrias de productos agropecuarios y forestales destinados a exportar.
3. **Zonas Francas Operadoras (ZOFAS).** Son aquellas empresas usuarias que, por su naturaleza del proceso productivo, el origen de su materia prima, o por las características de la empresa, son autorizadas por la Comisión Nacional de Zonas Francas para establecerse fuera de un parque industrial.

3.3 Proceso de producción

3.3.1 Concepto de producción⁵

Se conoce como proceso de producción o proceso productivo, o también como cadena productiva, al conjunto diverso de operaciones planificadas para transformar ciertos insumos o factores en bienes o servicios determinados, mediante la aplicación de un proceso tecnológico que suele implicar determinado tipo de saberes y maquinarias especializados. El objetivo fundamental de este proceso es la satisfacción de cierto tipo de demanda de la sociedad. (Raffino, 2019, pág. 4)

Cuatrecasas L (2010, págs. 138-140) considera que un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista. Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso). Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la organización interactúa y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

⁵ Cuatrecasas, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación. En E. Jiménez, El Despliegue funcional De la Calidad (págs. 138-140). PROFIT Editorial. Barcelona, España.

Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo).

3.3.2 Sistemas de producción

Un sistema en sí puede ser definido como un conjunto de partes interrelacionadas que existen para alcanzar un determinado objetivo. Donde cada parte del sistema puede ser un departamento un organismo o un subsistema. De esta manera una empresa puede ser vista como un sistema con sus departamentos como subsistemas. (Cuatrecasas, 2009, pág. 141)

Las empresas importan recursos a través de sus entradas, procesan y transforman esos recursos y exportan el resultado de ese procesamiento y transformación de regreso al ambiente a través de sus salidas. La relación entradas/salidas indica la eficiencia del sistema. Un sistema de producción es entonces la manera en que se lleva a cabo la entrada de las materias primas (que pueden ser materiales, información, etc.) así como el proceso dentro de la empresa para transformar los materiales y así obtener un producto terminado para la entrega de los mismos a los clientes o consumidores, teniendo en cuenta un control adecuado del mismo (Blandón Flores & Chavarría López, 2013, pág. 22)

3.3.3 Acciones del proceso productivo

Según Mejia (2018, pág. 4) las acciones del proceso de producción pueden ser de dos tipos, las inmediatas y las mediatas. Estos dos tipos de acciones se explican a continuación:

- a. **Acción Inmediata:** Las acciones inmediatas son aquellas que tienen como resultado la producción de un bien o servicio que puede ser inmediatamente consumido. El proceso

de producción de acción inmediata está diseñado para que el consumidor tenga acceso al producto final.

- b. Acción Mediata:** Las acciones mediatas, por su parte, son aquellas que generar bienes o servicios que deben ser consumidos por otra instancia al interior del proceso de producción, antes de poder pasar a manos del consumidor final. Los productos arrojados por las acciones mediatas requieren de ser transformados nuevamente.

3.3.4 Tipos de procesos productivos

Christopher (2017, pág. 4) menciona cuatro tipos de proceso de producción, y son los siguientes:

- 1. Producción bajo Pedido:** En esta modalidad productiva solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales, por lo que se considera un proceso de mano de obra intensiva. Los productos pueden ser hechos a mano o surgir como resultado de la combinación de fabricación manual e interacción de máquinas y/o equipos.
- 2. Producción por Lotes:** Con la frecuencia que sea necesario se produce una pequeña cantidad de productos idénticos. Podría considerarse como un proceso de producción intensivo en mano de obra, pero no suele ser así, ya que lo habitual es incorporar patrones o plantillas que simplifican la ejecución. Las máquinas se pueden cambiar fácilmente para producir un lote de un producto diferente, si se plantea la necesidad.
- 3. Producción en Masa:** Es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación. Este proceso de producción, a menudo, implica el montaje de una serie de sub-conjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada tarea se halla automatizada lo que permite utilizar

un número menor de trabajadores sin perjuicio de la fabricación de un elevado número de productos.

4. Producción Continua: Permite fabricar muchos miles de productos idénticos y, a diferencia de la producción en masa, en este caso la línea de producción se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana, de esta forma se consigue maximizar el rendimiento y eliminar los costes adicionales de arrancar y parar el proceso de producción, que está altamente automatizado y requieren pocos trabajadores.

3.4 Productividad

3.4.1 Concepto de productividad

La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. (Amador, 2019, pág. 8)

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir. (Galindo & Ríos, 2015, pág. 2)

Según Prokopenko (1989, pág. 19) una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos: trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo.

3.4.2 Importancia de la productividad

Según Prokopenko (1989, pág. 22) el crecimiento de la productividad es la clave para impulsar el crecimiento económico, principalmente en economías con un nivel de desarrollo similar al de Nicaragua. De hecho, es común que las economías de ingresos medios enfrenten periodos de bajo crecimiento relacionados con la desaceleración del crecimiento de la productividad que, a su vez, les impide alcanzar los niveles de bienestar de las grandes potencias al nivel global.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, o del PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional, o el PNB, crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora. Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales.

3.4.3 Tipos de productividad

Según Uriarte (2017, pág. 3) existen tres tipos diferentes de productividad que son:

- 1. Productividad Laboral:** También se denomina productividad por hora trabajada. Es aquella que se establece en un parámetro de horas determinadas (por ejemplo “X” cantidad de productividad por hora trabajada).

2. Productividad Total: Toma en cuenta todos los factores que intervienen en la producción.

3. Productividad Marginal: Es el producto que se obtiene al realizar una modificación en una de las variables o factores que se tienen en cuenta para la productividad. Por ejemplo, cuando se aumenta la cantidad de personal o el número de maquinarias necesaria para determinada labor y se disminuye así el tiempo de elaboración.

3.4.4 Factores del mejoramiento de la productividad

Existen dos categorías principales de factores de productividad (Uriarte, 2017, pág. 4):

- 1. Externos (No Controlables):** Se refiere a ciertas regulaciones gubernamentales, a la demanda o competencia. Son factores que se encuentran fuera de la empresa.
- 2. Internos (Controlables):** Puede ser el producto en sí, el proceso o los agentes que intervienen en la producción.

Según Prokopenko (1989, pág. 24) los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control. Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas, técnicas y métodos. Por ejemplo, en cualquier intento de mejorar el rendimiento

Los factores que son externos y no controlables para una institución pueden ser a menudo internos para otra. Los factores externos a una empresa, por ejemplo, podrían ser internos en las administraciones públicas, o en las instituciones, asociaciones y grupos de presión nacional o regional.

Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad en largo plazo.

La productividad tiene una relación casi constante y directa con la calidad pues trata de fomentar mejoras constantemente para reducir los costos y elevar la rentabilidad de la organización. Sin embargo, esta no es la única variable a considerar.

Para mejorar la productividad se puede hacer énfasis en las siguientes variables: producto, tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales, condiciones de trabajo y calidad.

3.5 Control de calidad en la producción

3.5.1 Concepto de control de calidad

Espinoza & Rodríguez (2015, pág. 26) para satisfacer el requerimiento del cliente, involucra necesariamente tomar en cuenta su percepción, necesidades y expectativas, las cuales deben ser cumplidas y mejor aún superadas; siendo necesario que las organizaciones se enfoquen hacia la perspectiva de los clientes. La calidad del producto es relativa a los consumidores y al mercado, pero la calidad en los procesos no es relativa, debemos hacer las cosas bien desde el primer momento.

Control de calidad es el proceso que se desarrolla con el ánimo de detectar posibles fallos o errores en un proceso o elemento. Este procedimiento resulta muy habitual en el ámbito de las empresas para garantizar que los productos y servicios que proporcionan a los clientes cumplan con una serie de parámetros. (García, 2017, pág. 6)

Los controles de calidad, como cualquier sistema de gestión, funcionan en base al muestreo. Suelen requerir la participación de expertos, ya forman parte de la organización de la

empresa o se contraten externamente. Y, constituyen una fuente para la mejora de los procesos empresariales y para ofrecer nuevos productos o servicios sobre la base de la información recolectada. (González, 2018, pág. 3)

3.5.2 Funciones del control de calidad

Según Aguirre (2019, pág. 4) para que el control de calidad de una empresa sea óptimo, se requiere de 4 funciones fundamentales: las pruebas, el monitoreo, la auditoría y los reportes:

- 1. Las Pruebas:** son controles que se realizan al principio, en la mitad y al final de los procesos para asegurarse de los estándares de calidad se mantengan en toda la línea de producción. Si los especialistas detectan algún problema, en cualquier etapa de las pruebas, se reporta al equipo de producción para poder solventarlo.
- 2. El Monitoreo:** se trata de realizar pruebas de manera regular, archivando los resultados históricos, esto permite determinar si la calidad ha disminuido o se ha mantenido. En el caso de que la calidad se mantenga, entonces se puede reducir la cantidad de pruebas en ese proceso. Si, por el contrario, se observa que la calidad ha disminuido, entonces la cantidad de pruebas debe aumentar hasta corregir los errores.
- 3. La Auditoría:** se trata de realizar una especie de diagnóstico de procesos que no se le aplique control de calidad. Cuando se realiza la auditoría se cuenta con una información de referencia para empezar a aplicar las pruebas y el monitoreo posterior.
- 4. Reportes:** cada acción de control de calidad debe ser reportado. Son las únicas referencias que tienes para comparar los resultados obtenidos y determinar si las herramientas de calidad que estás aplicando tienen o no el impacto que se espera.

3.5.3 Objetivos del control de calidad

Según Aguirre (2019, pág. 5) los objetivos del control de calidad de una empresa deben ser:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Determinar los estándares de calidad que el mercado espera.
- Controlar los procesos involucrados en la producción de bienes y servicios, en búsqueda de la calidad.
- Establecer un orden en la interrelación de los procesos de la empresa.
- Realizar seguimiento en las operaciones.
- Detectar, corregir y prevenir los problemas que se derivan del proceso de producción.

3.6 Exportación

3.6.1 Concepto de exportación

La exportación desde el punto de vista económico es el tráfico legítimo de bienes y servicios desde un territorio aduanero hasta otro, estas son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas debido a la complejidad de diversas legislaciones y condiciones especiales de estas operaciones, además que se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales. (Lopez, 2015, pág. 40)

Las exportaciones son la venta, trueque o donación de bienes y servicios de los residentes de un país a no residentes; es una transferencia de propiedad entre habitantes de diferentes países, el vendedor (residente) es llamado “exportador” y el comprador (no residente) “importador”. (Galindo, 2019, pág. 3)

Las exportaciones son importantes ya que contribuyen o forman una fuente de ingresos, por tal motivo hay un incremento en cuanto a economía, por tal motivo la promueve a gran escala.

Esto a su vez, permite ser fuente de empleo y contribuye con muchas personas a tener una mejor calidad de vida. Permiten diferenciar riesgos frente a otros mercados internos que sean inestables y a su vez, ayuda a reducir o disminuir los efectos de problemas macroeconómicos (Banzer, 2019, pág. 4)

3.6.2 Tipos de exportación

Según Banzer (2019, pág. 6) entre la clasificación de la exportación podemos encontrar los siguientes tipos. Se describen a continuación.

- 1. Exportación Temporal:** Este tipo de exportación es cuando el producto o mercancía es enviada a un mercado internacional por medio de acuerdos aduaneros en los cuales se considera que va a permanecer por un tiempo estipulado, luego de haber transcurrido el tiempo acordado debe retornar o regresar al mercado donde ha sido nacionalizado.
- 2. Exportación Definitiva:** Este tipo es cuando la mercancía o producto es enviado a un mercado internacional con la total intención de ser consumida o usada en el exterior. Por tal motivo, al salir del país origen es de manera definitiva sin intención de retornar. Con la excepción, que el exportador no cumpla con los acuerdos del contrato y el producto o mercancía sea devuelto por la empresa o persona que lo haya comprado.
- 3. Exportación Concentrada:** Se da cuando varias empresas llegan a un acuerdo en común y estas colaboran entre sí para el envío de mercancías que tienen un destino en común.
- 4. Exportación Directa:** Es la más recomendada y utilizada por empresas que tienen más experiencias, y esto se debe a que es la misma empresa la que se encarga de hacer la exportación, por lo que elimina cualquier intermediario y asume todas las responsabilidades del proceso.

5. Exportación Indirecta: Este tipo de exportación es la más recomendada y usada por empresas principiantes en el sector y que desean reducir riesgos en cuanto a internacionalización. Es cuando la empresa productora contrata a una persona especializada en comercio internacional, y esta se encarga tanto de capacitar a los clientes como de todo el proceso que conlleva exportar.

3.6.3 Ventajas y desventajas de la exportación

Banzer (2019, pág. 10) considera que exportar trae consigo las siguientes ventajas:

- Diversificar el riesgo, no depender solamente del mercado nacional
- Ampliar facturación.
- Nuevos mercados, nuevas oportunidades y nuevos retos
- Mejorar la imagen de la marca tanto de la empresa y del producto.
- Globalización de la marca.
- Incremento de clientes potenciales al comenzar a exportar.

También Banzer (2019, pág. 12) Señala algunas desventajas:

- Modificar el producto, el envase o su presentación
- Logística y adaptarse a nuevos canales de distribución
- Obtener nuevas certificaciones especiales de calidad
- Tiempo y dedicación para estudiar y conocer el mercado objetivo
- Solicitar apoyo financiero
- Crear nuevos productos para adaptarse a nuevos mercados

CAPITULO IV. OPERALIZACIÓN POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.1 Cuadro de operacionalización de objetivos específicos.

Objetivo Específico	Dimensiones de análisis	Definición operacional	Categorías	Fuente
Describir el proceso del producto terminado en la Tabacalera Tambor.	proceso productivo	“El proceso productivo permite transformar los insumos utilizados en productos o servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes” (Rodríguez, M. 2002, p.136)	-Proceso productivo. -Recepción de materia prima. -Almacenamiento Producción -Aseguramiento de la calidad	Observación Entrevistas
Precisar los parámetros de control de calidad requeridos por los mercados internacionales para la exportación de puros.	Control de calidad	“El control como la función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelvan tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados” (Flores, 2012, p.70)	-Información, muestras y pruebas del puro -Equipos utilizados -Enfoque a la satisfacción del cliente. -Participación del Personal -Seguridad e Higiene -Resultado final -Aseguramiento de la calidad.	Observación Entrevista Investigación documental.
Proponer estrategias que mejoren el proceso de exportación en la fábrica Tambor	Estrategias	Conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo en específico (Santoyo, 2013, pág. 25)	-Estrategia para el mejoramiento del proceso de producción	Observación Directa Entrevista

CAPITULO V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo de estudio

Según el uso de conocimiento es una Investigación aplicada, aborda la problemática en el área de producción para la exportación de tabacos al mercado internacional de la Tabacalera Tambor y sugiere estrategias para el mejoramiento de estos procesos en beneficio de la empresa.

Según el enfoque filosófico, es un estudio cualitativo porque pretende entender a profundidad los procesos de producción, control de calidad y exportación, proponer estrategias que mejoren dichos procesos en la Tabacalera Tambor.

5.2 Universo de estudio

El universo de estudio de esta investigación es la Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A, su principal actividad económica es la elaboración y comercialización de puros, la empresa se ubica en la ciudad de Estelí, Nicaragua cuentan con 1,400 trabajadores en distintas áreas.

5.2.1 Caracterización del departamento de Estelí⁶

Según Serrano (2005) Estelí se encuentra ubicado en la región norte del país, limita al norte con el departamento de Madriz al sur con los departamentos de Matagalpa y León al este con el departamento de Jinotega y al oeste con el departamento de Chinandega y Madriz. Este departamento tiene 201,548 habitantes lo que corresponde al 3.9% del total de la población del país.

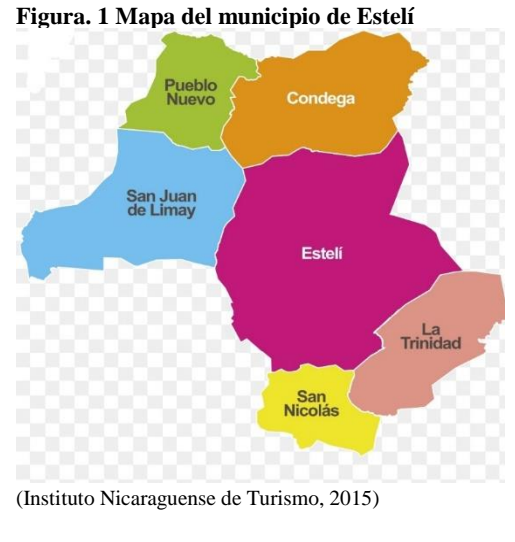
⁶ Serrano, A. R. (2005, junio 11). INIDE. Obtenido de CENAGRO: <http://www.inide.gob.ni>

El Departamento de Estelí, está conformado por seis municipios: Pueblo Nuevo, Condega, Estelí la cabecera departamental, San Jun de Limay, La Trinidad y San Nicolás.

Es un territorio muy accidentado topográficamente, es ondulado con elevaciones montañosas y mesetas de considerable altura, caracterizado por un relieve que representa las primeras etapas del proceso erosivo efectuado principalmente en las mesetas, lomas y cuevas del departamento de Estelí.

La agricultura consiste en la producción de granos básicos, hortalizas y tabaco. La industria

de tabaco ha venido a dinamizar el ingreso de divisas con la creación de miles de empleos, es la responsable de generar más del 60% del (PIB) de sus seis municipios según datos de la alcaldía de Estelí y también se generan más de 30 mil empleos directos y más de 50 mil indirectos. (Guerrero, 2014, pág. 2)



5.3 Población y muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico e intencional para las entrevistas semi-estructuradas, ya que van dirigidas a los involucrados directos del proceso de producción y comercialización de puros.

Se tomarán algunos criterios de selección como:

- Participación voluntaria en el estudio
- Tomadores de decisiones (Gerente y responsables de área)
- Trabajadores con al menos 5 años de laborar en la fabrica
- Empresas externas encargadas de los tramites de comercialización

5.4 Técnica de recolección de datos

Entrevista: la entrevista es las más públicas de las conversaciones privadas. Funciona con las reglas del dialogo privado (proximidad, intercambio, exposición discursiva con interrupciones, una entrevista es buena porque ha conseguido un inteligente equilibrio entre información, testimonio y opiniones. (Halperin, 2007, pág. 13)

Observación: la observación ha sido utilizada en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre las personas, los procesos y las culturas, es la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado. (B.Kawulich, 2006, pág. 3)

Investigación Documental: la investigación documental es un documento científico un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, al igual que otros tipos de investigación, este es conducente a la construcción de conocimientos. (Alfonzo, 1995, pág. 15)

5.5 Etapas de la investigación

Etapa 1. Investigación documental

En esta etapa, se recopiló información de tesis, artículos científicos y libros, enfocados en el objeto de estudio de esta investigación. Se consultó en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Multidisciplinaria FAREM- ESTELI, y en internet.

Además, se hizo uso de la investigación documental directamente en la Empresa TAMBOR para profundizar en su organización, proceso productivo y datos sobre los productos terminados.

Etapa 2. Elaboración de instrumentos

Se diseñaron entrevistas y guía de observación para el proceso productivo y de Exportación, considerando los objetivos específicos y su operacionalización (Ver formatos en los Anexos). La docente facilitadora revisó los instrumentos y fueron mejorados para obtener la mayor información sobre la Empresa TAMBOR.

Etapa 3. Trabajo de campo.

Esta etapa consistió en realizar entrevistas a personas involucradas en el proceso de producción y exportación que brindaran información. Se les dio a conocer a los participantes cual era el objetivo de la entrevista solicitándole su participación.

Se aplicó la guía de observación donde se puede observar el proceso de producción de productos terminados para la exportación al mercado extranjero, observando así el entorno y el equipamiento del local en el que se desempeñan las labores de los empleados de dicha empresa y así se obtuvo información para sustentar la investigación; que permita encontrar los hallazgos pertinentes para dar salida a los objetivos establecidos en la investigación.

Etapa 4. Análisis y elaboración de documento final.

En base a los datos recopilados a través de los instrumentos utilizados se procedió al análisis para darle salida a los objetivos específicos. De acuerdo a la información obtenida se procedió a redactar el informe final siguiendo la normativa de la universidad mediante una guía facilitada por la docente de la clase de Seminario de Graduación.

CAPITULO VI. RESULTADOS

6.1 Caracterización de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A.

6.1.1 Antecedentes de la empresa

Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A. nace en el año 1996 como Tabacalera Cachí en San Ramos Alajuela, Costa Rica, cuyo dueño era el Sr Douglas Pueringir. A finales de 1996 se traslada a zona BES, en Alajuela como Tabacalera Tambor S.A. En el año 2000 se trasladan a Santa Bárbara, Heredia.

En el año 2001 cierra sus operaciones en Costa Rica y se Traslada a Nicaragua a la ciudad de Estelí, iniciando sus funciones a finales de septiembre del mismo año.

En mayo del 2002, el Sr. Douglas negocia con el Sr. Víctor Calvo, quien se convierte en el nuevo dueño de esta industria de tabaco llamada hoy Tabacalera Tambor de Estelí, S.A. esta empresa pertenece al régimen de zonas francas.

Actualmente se dedica a la elaboración y exportación de puros en su totalidad, cuenta con un personal mayor a 1400 trabajadores, los cuales están divididos en distintas áreas como son: Administrativos, Producción, Control de Calidad, Capa, Bodega, Despalillo y Empaque.

La Tabacalera produce una gran variedad de marcas PREMIUM VC Víctor Calvo Premium Reserve, VC Habano, VC Fuerte, VC Connecticut, VC 50, VC Gold, CALIBRE, las que son exportadas a Estados Unidos y Europa.

La empresa tiene una capacidad de producción diaria de 40,000 puros, cuya producción mensual arriba de 880,000 tabacos aproximadamente, esta producción funciona bajo pedido.

6.1.2 Misión, Visión, Objetivos y Políticas

6.1.2.1 Misión, Visión y Valores

Misión

Somos una Industria que se dedica a la elaboración de puros de calidad garantizando el cumplimiento de las expectativas y exigencias de nuestros clientes. Con metas claras y políticas específicas.

Visión

Ser una empresa líder en calidad y productividad, aportar al desarrollo del país, mediante la creación de fuentes de trabajo, generación de divisas, a través de exportaciones a diversos mercados y a la vez obtener mayor generación de ingresos.

Valores

- Honestidad
- Calidad de Servicio
- Esfuerzo
- Amor al Trabajo
- Innovación

6.1.3 Objetivos de la empresa

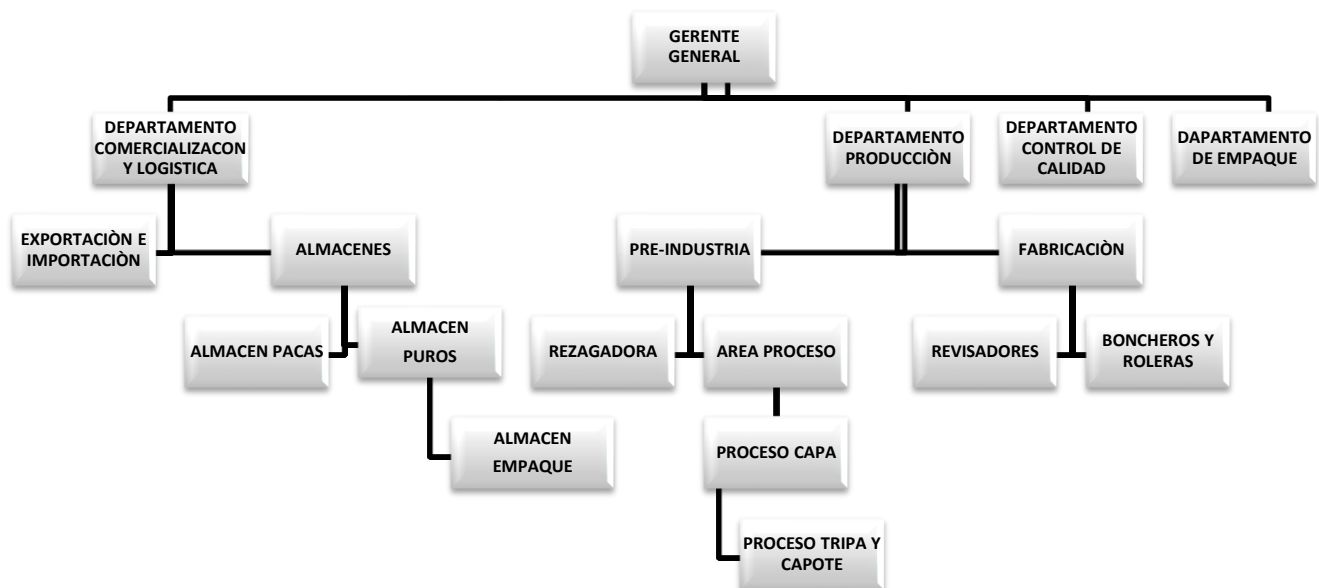
1. Satisfacer las necesidades de los fumadores adultos a través de marcas de calidad internacional, cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios acorde a cada mercado.
2. Proveer al equipo humano los materiales necesarios para la producción de puros, así como para los ensayos de control de calidad, lo cual asegura que los servicios brindados satisfagan los requisitos solicitados por los clientes.

3. Capacitar a nuestros colaboradores en forma continua y dotarles de condiciones para lograr el máximo desarrollo de su potencial profesional y humano.
4. Buscar la mejora continua la mejora continua en los procesos de gestión de la calidad, como herramienta para la mejora de los puros.

6.1.4 Las políticas de la Tabacalera Tambor S.A.

1. Están orientadas a la satisfacción de los clientes, siendo esta la garantía del éxito.
2. Calidad total, integrando a todo el personal de la empresa, delegando funciones y responsabilidades para obtener una eficiencia y eficacia total
3. Uno de los principales recursos con los que cuenta Tabacalera Tambor de Estelí, S.A, es el capital humano, el desarrollo personal y profesional, siendo prioridad el respeto y la confianza como base fundamental, trabajo en equipo, comunicación y disponibilidad.
4. Tabacalera Tambor de Estelí, S.A, está comprometida a unir esfuerzos con el objetivo de ser cada día mejor

6.2 Estructura organizativa y funciones.



6.2.1 Funciones de las áreas de la empresa Tambor

Gerencia general:

Es la máxima autoridad de la empresa el cual se encuentra ubicado en el nivel superior de la estructura orgánica de la empresa.

Funciones:

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.
- Desarrollar metas a corto y a largo plazo
- La coordinación de los recursos de la organización.
- Motivación para dirigir al personal.
- Trasmite información y toma de decisiones

Departamento de comercialización y logística

Funciones:

- Control del inventario
- Procesos operativos en el almacén
- Transporte de distribución
- Trazabilidad
- Logística inversa

Departamento de producción:

En producción es donde las parejas de boncheros y roleras se encargan de elaborar el puro a través de diversos procedimientos.

En esta área laboran personas denominados boncheros encargados de darle la forma al puro y roleras que son las encargadas de colocarle la última capa al puro (cubierta externa al puro). Los principales elementos para la elaboración de los puros (capa y tripa) se establecen a partir de una mezcla o liga determinada por el dueño de fábrica que decide que tipos o variedades de tabaco se utilizaran para determinar marca a exportar.

Boncheros:

Son las personas encargadas de armar el puro.

Funciones:

- Agrupa las hojas según las especificaciones de la marca.
- Las envuelve en la hoja de la banda.
- Coloca los puros para ser prensados.

Roleras:

Son las personas encargadas de colocarle la última capa (presentación) al puro.

Funciones:

- Recibe las hojas de las capas para envolver el puro.
- Toma de cada molde bonches y uno a uno los enrolla en la capa que extiende sobre la tabla de rolar, hasta que cubre totalmente el bonche.
- Con el casquillo hace una base para el gorrito del puro.
- Le da la presentación al puro.

Departamento control de calidad:

Son las personas encargadas de revisar el puro una vez que está elaborado estos revisadores son de puesto, así como también hay revisadores de máquinas que revisan el bonche que hace el bonchero y de control de calidad.

Funciones:

- Control de Calidad de carácter interno
- Detectar precozmente problemas
- Detectar problemas del material y de los equipos.
- Pruebas de calidad
- Seguimiento de la calidad
- Fijación de objetivos de control de calidad

Departamento empaque:

En esta área hay personas que se encargan de la selección final de los puros que reúnen las condiciones necesarias para su comercialización y por último los puros se colocan en caja según la presentación final de la marca. A las empacadoras se les entregan los puros, revisan que el tabaco este en buen estado y procede a colocar anillos, celofanes, etc.

Funciones:

- Puesta de anillos, etiquetas, empaque de los mazos (grupos de puros terminados) en celofán o bandas de papel de empaque para su comercialización.
- Soluciones a problemas.
- Planear, coordinar, evaluar y administrar la operación total del área de empaque, verificando los puntos críticos para dar.

6.3 Planeación del proceso productivo terminado



6.3.1 Recepción y distribución de materia prima

Las dos fuentes de adquirir la materia prima para la elaboración de puros es la que se obtiene directamente de la finca propiedad de Víctor Calvo y la segunda comprando a A.S.P de Nicaragua quien es su proveedor principal para dar respuesta a la demanda de tabacos.

La persona encargada del área de producción es el jefe de producción, es quien lleva a cabo diversas responsabilidades directamente relacionadas con el cumplimiento del plan de producción diaria, en base a las órdenes de pedido.

Al recibir las pacas de material de tabaco para las diferentes áreas, se almacenan en bodegas y pasan al curado ahí se almacenan todas las especies de tabacos utilizadas como son Habano, Connecticut, Maduro, Indonesia, así como el viso, suave y ligero, su distribución a las áreas de preparación de materiales que son tripa, capote y capa.

El jefe de producción y la jefa del área de capa se encarga de revisar la materia prima, garantizando que este en óptimas condiciones, la hoja de tripa y capote pasan al área y la capa al área de desvenado de capa; como también es el encargado de entregar una copia de la orden de pedido a los jefes de las demás áreas para que dé inicio al proceso.

6.3.2 Preparación y recepción de materia prima

6.3.2.1 De la tripa, el capote y la capa

El primer paso en la fábrica es la recepción y acondicionamiento de las hojas de tabaco a medida que llegan las pacas y los tercios tras su añejamiento. El añejamiento es diferente según el tipo de hoja: Un año para los tabacos volados, hasta dos años para los tabacos secos y el capote y dos o más años para los tabacos ligeros. Se abren las pacas y los tercios y se separan las hojas unas de otras, ya que llevan alrededor de dos años prensadas y añejándose. (Ver Anexo N° 33).

En el caso de las capas, el trato es muy cuidadoso, ya que la apariencia y calidad es lo que da la primera impresión del puro. La delicadeza de estas hojas requiere cuidados extremos para poder restaurar su flexibilidad y sedosidad antes de someterlas al despallido, escogida y clasificación, por lo que son sometidas a una hoja especial durante las primeras horas de la mañana (Cuando están más húmedas debido a la humedad captada durante la noche).

Primero, las hojas agrupadas en fajos se llevan a la sala de zafado, donde son despegadas unas de otras (zafado) y son humedecidas con agua finamente pulverizada para que recobren la elasticidad. (Ver Anexo N° 31).

Después de la mojada, el sacudidor sacude los fajos para eliminar el agua sobrante. Luego se llevan a la sala de oreo, que está especialmente acondicionada a 32° C y 92 % de humedad, donde se cuelgan los fajos 3 0 4 horas para que la humedad, se distribuya uniformemente.

De aquí pasan a las cajas de reposo de capa, cajas especiales forradas con níquel o plástico, para que adquiera toda la elasticidad y suavidad que necesitaran durante el despalillo y el torcido. Después del reposo, se trasladan a las despalilladoras, que retiren la vena central o “palillo”, dividiendo las hojas en dos mitades. Luego van a la sala de rezagado.

La tripa y el capote, que no depende sus aspectos para llevar a cabo su función, (no importan si están rotos o si su color es uniforme), no requieren de una moja adicional, y son llevados a una sala de zafado, donde las hojas se despegan unas de otras

6.3.2.2 La fumigación

La fumigación en las bodegas de la Tabacalera es una actividad que se puede denominar es de las más importantes para evitar la propagación de plagas que deterioren la materia prima almacenada, de debe realizar de manera constante por lo vulnerable que es el Tabaco, se realiza de la siguiente manera: se recepciona toda la materia prima capa, capote, viso, ligero junto a los materiales utilizados para su manipulación, entre ellos: sacos, caja, telas, polines (Bases construidas para alinear las pacas de tabaco y que estas no entren en contacto con el suelo). La fumigación se realiza utilizando fosfuro de aluminio o lo que comúnmente se conoce como pastilla de curar grano, se requieren de aproximadamente 80 pastillas por bodega para considerar que el tabaco está libre de plagas, o productos como Lorbam o Cipermetrina, estas curaciones tienen una duración de 3 a 4 días donde todos los recursos permanecen en total aislamiento.

El tabaco es fumigado con una sustancia totalmente inocua, que no altera ni el sabor ni el aroma, para evitar el desarrollo de hongos e insectos. Esta operación se lleva a cabo cuando llega el tabaco y se repite para todo el tabaco que permanece más de 45 días en la fábrica, ya que ese es el ciclo normal de fumigación en las fábricas. (Juan Torres. Responsable del área de producción, 25 octubre 2019)

6.3.2.3 La liga o ligada

Se llama ligada a la mezcla de 2 o 3 tipos de tabaco, volado, seco y ligero, que componen la tripa de los puros. Se combinan estos tipos de tabaco de manera que cada vitola de cada marca tenga unas características específicas y distintivas.

Los encargados de hacer las mezclas son los llamados tabaqueros y la composición de la ligada es uno de los secretos de más guardados de las fábricas, donde se preparan en la famosa “sala de ligas”. El tema parece sencillo, pero se trata de que las ligas tengan una continuidad en el tiempo, es decir, que con el tabaco cosechado cada año se consigan los mismos sabores, aromas, etc. Año tras año es cada vitola.

El tabacalero es una de las personas más importantes a la hora de hacer una ligada. Es un experto en el tema del tabaco, un hombre con muchos años de experiencias y con un conocimiento profundo de la hoja. Su misión es elaborar las ligas cada año para mantener una continuidad en cuanto a aroma y sabor de cada vitola concreta en cada marca específica.

“El tabaquero es el encargado de controlar el progreso de cada tipo de hoja, y solamente cuando alcanzan la perfección las aceptan en el departamento de ligas. En esta sala reina una seguridad absoluta, ya que es aquí donde se guardan las ligas o ligadas (mezcla de tabaco de uno, dos o tres tipos que forma la tripa del puro), verdaderas secretas de las marcas de habanos”. (Juan Torres. Responsable de Área de Producción. 25 octubre 2019)

También es el principal artífice de las nuevas ligadas para las nuevas vitolas. Él se encarga de adaptar una liga al formato que le ha pedido que diseñe, teniendo en cuenta la ligada en relación al formato requerido (la longitud y el cepo).

Una vez el tabaco se ha clasificado, pasa a la sala de pesaje, donde se miden con total exactitud las cantidades de cada tipo de tabaco (volado, seco, ligero, capa y capote), que formaran la liga para cada vitola que debe producirse.

Las ligas se componen usando o más de los tres tipos de tabaco con que se hace la tripa, combinándolos para que cada vitola tenga sus propias peculiaridades y cualidades. Las cantidades y tipo de tabaco que compongan a liga determinaran las características de la banda, ya que el tabaco volado se utiliza para dar combustible al puro, el seco para dar aroma y el ligero, para dar fortaleza.

El capote, que sirve para mantener la tripa unida, y la capa, que sirve para dar presencia y acabado perfecto que necesita el puro, prácticamente no afecta al sabor ni al aroma del puro.

Las cantidades de cada tipo de tabaco necesario para la manufactura de una vitola especifica son pesadas exactamente y entregadas a cada "torcedor" (el que enrolla los tabacos o los tuerce) para la elaboración de una cantidad predeterminada de puros de esa vitola, generalmente cincuenta puros o media rueda (también se le llama mazos, pero los mazos pueden ser de veinticinco o cincuenta puros indistintamente).

6.3.2.4 El torcido

La galera es el corazón de cualquier fábrica de tabacos. Es aquí donde los torcedores, clasificados de acuerdo con su destreza, crean las diferentes vitolas de los habanos.

Sus únicas herramientas son una tabla de rolar (sobre la que se enrolla el puro), una cuchilla con forma de media luna llamada chaveta (para recortar las hojas), una guillotina (para cortar

el larga del puro a medida), un pote de goma vegetal (goma de tragacanto, insabora e inodora, con la que se pega la perilla), una prensa, los moldes y, sobre todo sus manos y su habilidad y experiencia. Además, se le entrega la cantidad de hoja necesaria para torcer 400 tabacos.

La producción media diaria de estos trabajadores; cada trabajador tiene asignado elaborar cierto número de tabacos que va alrededor de 400 tabacos en una jornada de trabajo de 6 a 9 horas. Los trabajadores realizan sus funciones de una manera coordinada ya que uno tiene la función del ensamblaje de la materia prima y el otro del acabado final del puro. Aunque para las vitolas más difíciles no suelen superarse los 500 puros diarios en el caso de los mejores torcedores.

6.3.2.5 El escaparate

De las mesas de los torcedores, los puros se trasladan al escaparate, o cuarto de reacondicionamiento. Este es un gigantesco humedecido, una habitación entera forrada de anaqueles de cedro y mantenida a la temperatura y humedad ideales para la conservación de los puros: entre 16 y 18° C de temperatura y del 65 al 70 % de humedad relativa.

Aquí, los puros reposan un mínimo de tres semanas y, en ocasiones, durante meses, pues es importante que pierdan toda la humedad que han ido ganando durante el proceso del torcido. Cuando ya han recuperado sus condiciones ideales y están listos para ser empacados, se mandan a la escogida o mesas de escogida.

6.3.2.6 La escogida

Los procesos finales en la fábrica están destinados a lograr una presentación impecable del producto. Los tabacos que han superado todos los controles de calidad y han sido aclimatados en el escaparate, son enviados a las mesas de escogida de la sala de escogida, grandes mesas situadas bajo luces blancas que caen verticalmente sobre ellas (para que no haya sombras y no se desvirtúen los colores), donde se procede a clasificar los puros por colores y tonos.

Desde el claro o doble claro (verdoso, o "candela", como se dice en Cuba), hasta los que tienden al amarillo, al rojo (colorado), al marrón (carmelita) o al marrón muy oscuro (denominado oscuro o negro), los escogedores clasifican a ojo unas 67 tonalidades distintas. Un segundo escogedor los coloca en un cajón (caja), parcialmente decorado o transitorio, de forma tal que las tonalidades de los puros aparezcan de más oscuro a más claro, de izquierda a derecha. Esos puros no podrán ser cambiados de posición durante las etapas finales del proceso en la fábrica.

Hay que destacar la importancia que se le da a la escogida y a la correcta colocación de los puros en la caja, y el mejor ejemplo de esto es el hecho de que los escogedores son los trabajadores mejor pagados de toda la fábrica. (Juan Torres. Responsable área de Producción. 25 de octubre 2019)

6.3.2.7 El anillado, fileteado y terminado

Desde la colocación en los diferentes envases hasta el anillado (colocación de la anilla) y la colocación de las habilitaciones (decoraciones y sellos de las cajas), en la empresa Tambor S.A todo se hace manualmente.

Una vez terminada esta operación, los cajones van a la sección de fileteado y terminado, donde se les colocan las diferentes habilitaciones que tienen que llevar en función de la marca y la vitola.

Aquí se colocan: la cubierta (la hoja decorada que va en la parte superior de la tapa del cajón); la vista (la decoración de la parte interna de la tapa del cajón); el bofetón (la hoja que va suelta sobre la primera camada o hilera de puros, lo primero que aparece al abrir el cajón); los largueros (la decoración que va colocada sobre la parte frontal y posterior del cajón); los laterales o costeros (la decoración que va colocada a los lados del cajón); los filetes (la decoración que recorre las aristas del cajón); el tapa clavos (la pequeña decoración circular

que tapa el clavo que cierra el cajón) y el sello de garantía (la etiqueta de garantía que precinta el cajón).

Los escogedores mandan los cajones en los que han colocado los puros a las anilladoras que, bajo ningún concepto, pueden alterar el orden de los puros o la cara frontal seleccionada por estos. La anilladora retira el puro que tiene que anillar, coloca la anilla en la cara frontal seleccionada, y vuelve a colocarlo exactamente en la posición determinada por el escogedor. (Juan Torres, responsable área de Producción. 25 octubre 2019)

6.3.3 Elaboración de puros

Para la elaboración del interior del puro o tripa se utilizan varios tipos de hojas según las características deseadas en el producto final, estas son: Viso, seco y ligero. El operario o bonchero como se les conoce a los encargados de armar la tripa ha sido debidamente instruido sobre las proporciones de cada una de las diferentes hojas (hasta cinco) que se utilizara en la confección del puro.

6.3.3.1 Bonchado del puro

Las manos expertas del bonchero formadas por su experiencia colocan y estiran sobre la mesa de trabajo dos hojas de capote correctamente, para luego ubicar la combinación de hojas que formaran la tripa, enrollándolas con cierto número de vueltas en forma de espiral para formar el empuño, a este se le corta el sobrante con una chaveta. (Ver Anexo N° 32).

Cada empuño terminado se va colocando en la ranura inferior de un molde de madera que corresponde al tamaño de puros a elaborar, cuando el molde se ha llenado se coloca la parte superior y se cortan los excesos delo empuño.

6.3.3.2 Prensado

Cuando se tiene dos moldes llenos, se coloca en la prensa manual de torniquete por unos 30 minutos aproximadamente; cuando han transcurrido unos 15 minutos se sacan los moldes y se destapan para girar el empuño 180 grados, esto para que adquiera su forma cilíndrica, dándole la forma final al puro, luego se vuelven a prensar hasta completar 25 a 30 minutos aproximadamente. (Ver Anexo N° 32). Finalmente, el empuño se retira del molde y se entregara a la rolera.

6.3.3.3 Rolado

La rolera se encarga de colocar la capa al empuño, 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.

La capa debe ser estirada desde el principio del proceso hasta el final, enrollándola en el empuño en forma de espiral. Una vez terminado este proceso, la cabeza debe ser preparada. Esta operación requiere de un complejo movimiento y corte, ayudado por una pega especial.

Finalmente, el puro se corta en una guillotina según la medida especificada.

El trabajo de producción o el proceso de construcción del puro se trabaja en pareja, el bonchero es el que arma el puro, se le da el material, las tripas que es un tipo de hoja de tabaco, ya con la mezcla hecha el puro se define en: seco, viso y ligero estos son los tres tipos de materiales y la banda de la que sostiene el puro que es la que ayuda a amarrar la tripa. El bonchero arma el puro, posteriormente se colocan dentro de un molde, estos moldes deben asar un determinado tiempo dentro de una prensa, para

seguir con el paso de virado y revirado, para que el puro pueda alcanzar el grosor que debe tener en su diámetro, que puede ser de 50, 52 o 60, el puro pasa a manos de la rolera, ella se encarga de ponerle la última hoja de capa, le hace el pañuelo el gorro y le hace el respectivo corte. (Juan Torres. Responsable de Area de Producción. 25 octubre 2019)

6.3.3.4 Supervisión

Después que los puros son elaborados, pasan por un proceso de control de calidad para evaluar el trabajo de estas personas. Los puros rechazados son devueltos al bonchero para su elaboración nuevamente.

6.3.3.5 Almacenamiento

El puro debidamente supervisado se coloca en mazos de 25 y 50 unidades y se almacena una tres o cuatro semanas en un cuarto frío, con el objeto de permitir que se seque y el sabor se homogenice.

6.3.4 Equipos utilizados para elaborar los puros

- **Mesa:** es una mesa especializada para la manufactura de los puros, es diseñada para dos personas quien son el bonchero y la rolera.
- **Bonchera:** Es una herramienta formada por una palanca sobre una base metálica que posee una ranura y una tela sintética de hule, en la cual se prepara el empuñe.
- **Guillotina:** Es como una cuchilla en la que se mide y se corta el sobrante del puro, este se gradúa según la dimensión (largo y vitola).
- **Prensa:** es una herramienta utilizada 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 la igual cantidad de empuñes en cada uno, permite darle forma de acabado

al empuñe, se colocan superpuestos también en la prensa y una cantidad determinada por su altura o grosor.

- **Chaveta:** Es una herramienta metálica en forma de cuña o media luna, que permite cortar la hoja del tabaco, quita el restante.
- **Casquillo:** Es un tubo circular de metal de una pulgada de longitud y diámetro de 0.80cm usado para extraer una pequeña capa con la cual se da terminación a la cabeza del puro.
- **Tabla de apoyo:** Sirve para cortar la capa y rolar el puro.
- **Cepo:** Es la regla metálica o plástica de forma rectangular con orificios calibrados que se mide el diámetro y longitud del puro.

6.3.5 Tipos de puros producidos

1. **Seco.** Se conoce como base, es la primera hoja colocada para arreglar la tripa u otra clase de tabaco para hacer la liga. La base es una de las hojas más sanas de 90% ubicada en la parte baja de la planta.
2. **Visos:** se caracterizan por darle aroma y cuerpo al bonche del puro, dándole firmeza y fortaleza al mismo. Es de regular combustión es diferenciada por tener colores pronunciados como café claro, oscuros y colorados también, estos son extraídos de la parte central o media de la planta.
3. **Ligeros:** es caracterizada por la fortaleza que tiene la hoja, los cortes se realizan de la parte alta o superior de la planta y en el momento de formar la tripa se coloca en medio de los demás tipos de tabaco que se utilizan para bonchar el puro antes de prensarlo y terminar su proceso por la rolera.

La capa es una hoja exquisitamente fina y elástica, y representa la parte final del puro, esto contribuye un poco al sabor. Existen diversos tipos de capa que le dan un toque único al producto terminado, y son:

- Capa Indonesia

- Capa México
- Capa Ecuador
- Capa Habano
- Capa Maduro
- Capa Cameroon
- Capa Connecticut

Todos los tipos de tabaco antes descritos son una mezcla que se realiza para la vitola (medida) de cada marca, determinando así las características que tendrá el puro. Se debe realizar una buena selección de materia prima para darle un buen acabado al puro y satisfacer el gusto del consumidor.

Los puros se clasifican por vitolas y marcas diferentes:

Cada marca tiene su propia liga (mezcla de la hoja seca, viso y ligero), para las cuales se requiere los diferentes tipos de tabaco antes descritos que llevan el mismo tratamiento. Cabe señalar que se puede elaborar dos clases de puros:

- **Tripa:** es la hoja de tabaco entera.
- **Picadura:** es el tabaco picado, producto de un proceso de reciclaje provenientes de los puros en mal estado o con defectos irreversibles.

Tamaño de los puros elaborados en la empresa:

Se realiza para distribuir cada hoja según la vitola que se halla que elaborar, así, una vitola pequeña utilizara hojas pequeñas; así como también para evitar desperdicio; los tamaños son: grande, mediano y pequeño.

6.3.6 Marcas de puro

La Tabacalera Tambor S.A produce una gran variedad de marcas, las que son exportadas a Estados Unidos y Europa. (Ver Anexo N° 34).

- VC 50
- VC Premium Reserve
- Víctor Calvo Urs. Shade Reserve
- VC Maduro
- VC Connecticut
- VC Gold
- VC Fuerte
- Víctor Calvo Express
- Víctor Calvo Capussino
- Víctor Calvo Calibre
- VC Habano

6.3.7 La calidad

Se observa que el área de producción de la empresa tiene personal especializado para velar por la calidad de los puros, éstos son llamados revisadores, verifican que la contextura del puro sea de acuerdo al tipo de vitola que se está elaborando, esto lo hacen presionando con sus manos cada puro, su experiencia les permite constatar su buen estado.

Además, comprueban que el grosor del puro sea el adecuado, esto lo hacen a través del uso de diámetros (son círculos de metal que tienen diferentes tipos de anchura en relación a las medidas de los puros), en el caso de que el puro no alcance por el círculo es porque está cargado de materia prima. A cada bonchero(a) y rolero(a) se le entrega esta herramienta de trabajo.

El personal técnico constata que el tamaño del puro este acorde a la vitola deseada, al realizar comparaciones con las medidas exactas que debe tener cada puro.

También se observó que hay una persona encargada de verificar que los puros tengan buen tiro (combustión), esto lo hace a través del uso de una máquina probadora, donde cada puro es introducido a la misma e indica si tiene buena salida del aire.

Es importante destacar que la revisión del control de calidad se hace durante todo el día, cada revisador pasa por los puestos de boncheros(as) y roleros(as) y van revisando según elaboran los puros, en el caso de que detecten puros que no tenga la calidad deseada y no se puedan volver a rehacer les son retirados y no se les anotan como parte de su producción.

Además de la revisión de la presentación del puro, la calidad está en dependencia con la ligada correspondiente al tipo de marca, esta combinación de tabaco es algo propio de cada empresa, previamente definido.

“Hay dos tipos de revisadores dentro de producción, uno se encarga del revisado del rolado, y otro que se encarga del revisado de la construcción del tabaco, este revisador rechaza al bonchero lo que comúnmente se conoce como: puros con filo, puros pelotozos, puros gordos, puros finos, cabezas mal formadas, tabacos fallos, duros y suaves, que el tabaco jale aire y el acomodado del material dentro del tabaco en la revisión del rolado se evalúa la estética del tabaco, las tres vueltas, el estiramiento de la capa, agujeros en la capa, gorros, pañuelos, y cortes del largo de los puros”.(Juan Torres. Responsable de Area de Producción. 16 de octubre 2019)

6.3.8 Amarre y empaque de productos terminados

Después de todo este proceso de elaboración los puros pasan al proceso de empaquetado el cual consiste en guardarlos en contenedores especiales en el cual están a constante vigilancia

cuidando su nivel de humedad, los puros permanecen tres semanas en estos contenedores, ya que al estar en reposo adquieren un mejor sabor.

Cuando los puros han cumplido con el tiempo de preservación (añejado) son recibidos en el área de empaque en el cual se les aplica una envoltura; aquí pasan nuevamente por una revisión de calidad y son empaquetadas para posteriormente ser llevados a los clientes.

A través de lo expresado en la entrevista por el responsable del área de empaque en relación al proceso que realizan para el empaque de los puros y en la observación realizada a este proceso se constató, que los(as) obreros(as) colocan en cada puro, materiales como: anillo, códigos de barra y etiquetas (son papelitos que se ponen por encima de cada puro para su identificación), así mismo, se colocan los puros ya sea en bolsistas de celofán (plásticas) o en tubos de aluminio según el requerimiento del cliente, estas son envolturas para el puro.

Por consiguiente, los puros son empacados en cajas de madera de diferentes tamaños, estilos de acuerdo a las órdenes de los clientes y dentro de ellas se colocan materiales publicitarios, una cinta alrededor de los puros empacados, luego encima de la caja se le adhiere un plástico especial que se plancha para que quede pegado a la caja.

Por último, todas las cajas de madera o mazos de puros son colocados según los pedidos de los clientes en cajas de cartón corrugado para su entrega respectiva.

En la entrevista realizada al responsable del área de empaque sobre el proceso de revisión de calidad al empaque de los puros y de acuerdo a la observación efectuada, se verificó que estos pasan por un proceso de inspección, a través del personal especializado, donde comprueban que el empaquetado y todos los materiales estén colocados correctamente en relación a las marcas de puros y requerimiento de los clientes.

Otro aspecto de la entrevista realizada al responsable del área de empaque es en cuanto al tiempo que reposan los puros antes de ser vendidos, este manifestó que son de dos a tres días; los paquetes de los puros terminados se conservan en una bodega (nevera de embalaje), para

deshacerse de cualquier microorganismo dañino para el puro y en ese mismo tiempo se realizan los respectivos trámites legales para ser exportados.

“Después de control de calidad el tabaco pasa a manos del encargado de empaque, este encargado tiene dos bodegas, una bodega que le llamamos semanal y otra para área de empaque, los tabacos se trasladan a la bodega semanal ahí se les da el tratamiento que necesita con una temperatura bastante baja o fría por una o dos semana, se le da una aplicación de curación para protegerlos de alguna plaga y su respectivo tratamiento, los días lunes, los tabacos son trasladados a la bodega donde entran en una etapa de reposo Para darle el tiempo necesario para no tener pérdidas en materiales y tabaco”(Juan Torres. Responsable de Area de Producción. 16 octubre 2019)

6.3.9 Costo de producción del producto terminado

En el cuadro No.1., se observan los gastos mensuales de la materia prima necesaria para la elaboración de puros, se toman decisiones a mediano plazo según el plan estratégico de producción, y considerando las capacidades y facilidades que tiene la fábrica con respecto a la demanda estimada. Aquí, también se involucran las utilidades que se desean obtener y la cantidad de órdenes de pedidos que se pueden aceptar o poner en negociación. (Ver Anexo N° 6,7,8,9,).

Cuadro No 1. Costo de materia prima en la Empresa TAMBOR S.A.

MESES	TRIPA	CAPA	BANDAS	PICADURA	TOTALES
enero	\$269.836,25	\$185.802,55	\$56.012,84	\$712,90	\$512.364,54
febrero	\$350.679,85	\$184.723,00	\$65.559,07	\$171,90	\$601.133,82
marzo	\$346.260,80	\$431.715,50	\$133.960,68	\$8.335,05	\$920.272,03
abril	\$265.843,40	\$228.888,70	\$65.223,40	\$16.567,20	\$576.522,70
mayo	\$310.800,34	\$295.954,95	\$177.881,00	\$2.294,10	\$786.930,39

junio	\$351.954,90	\$307.836,56	\$86.226,00	\$1.968,30	\$747.985,76
julio	\$191.464,07	\$415.359,92	\$167.957,21	\$6.681,60	\$781.462,80
agosto	\$302.132,63	\$247.478,88	\$31.005,28	\$761,10	\$581.377,89
septiembre	\$318.325,70	\$282.676,03	\$26.826,66	\$770,40	\$628.598,79
octubre	\$261.983,10	\$160.326,10	\$25.416,25	\$5.418,00	\$453.143,45
noviembre	\$237.736,00	\$118.375,80	\$114.806,25	\$836,90	\$471.754,95
diciembre	\$121.536,25	\$38.672,05	\$23.999,25	\$2.150,10	\$186.357,65
TOTAL GENERAL	\$3.328.553,29	\$2.897.810,04	\$974.873,89	\$46.667,55	\$7.247.904,77

Fuente: Empresa TAMBOR. S.A., 2019.

Los cuadros presentados muestran los costos de mano de obra mensual de los trabajadores por producción, que incluye el personal de roleras y boncheros, y trabajadores al día de las áreas de capa, despegue y empaque. (Ver Anexo N° 3).

Cuadro No 2. Costo de mano de obra de trabajadores catorcenales

MESES	TOTALES
enero	C\$ 451.807,90
febrero	C\$ 577.782,20
marzo	C\$ 887.972,81
abril	C\$ 891.829,79
mayo	C\$ 586.137,49
junio	C\$ 597.759,97
julio	C\$ 600.105,22
agosto	C\$ 917.670,21
septiembre	C\$ 573.702,33
octubre	C\$ 793.850,06
noviembre	C\$ 501.203,00
diciembre	C\$ 320.460,00
TOTAL GENERAL	C\$ 7.700.280,98

Cuadro No.3. Costo de mano de obra de trabajadores de producción y al día.

2019 PRODUCCION		2019 AL DIA	
MESES	TOTALES	MESES	TOTALES
enero	C\$ 1.848.306,65	enero	C\$ 641.332,05
febrero	C\$ 2.930.539,61	febrero	C\$ 1.249.841,51

marzo	C\$ 3.671.161,86	marzo	C\$ 1.018.396,72
abril	C\$ 2.865.695,13	abril	C\$ 1.013.372,55
mayo	C\$ 2.880.420,28	mayo	C\$ 1.262.950,51
junio	C\$ 3.321.005,62	junio	C\$ 828.279,48
julio	C\$ 2.764.693,31	julio	C\$ 970.202,61
agosto	C\$ 2.755.978,13	agosto	C\$ 1.228.350,16
septiembre	C\$ 2.496.420,79	septiembre	C\$ 984.168,85
octubre	C\$ 2.186.969,11	octubre	C\$ 798.116,12
noviembre	C\$ 1.068.541,94	noviembre	C\$ 3.581.862,00
diciembre		diciembre	
TOTAL GENERAL	C\$ 28.789.732,43	TOTAL GENERAL	C\$ 13.576.872,56

Fuente: Empresa TAMBOR S.A, 2019.

6.4 El control de calidad

6.4.1 Parámetros del mercado internacional

6.4.1.1 Parámetros definidos por la FDA (Fond & drog administration)

La FDA controla todos los productos de tabaco, incluyendo pipas de agua, cigarrillos electrónicos, tabaco saludable, tabaco que no es para fumar, todas las clases de puros y futuros productos que cumplan con la definición legal de un producto de tabaco.

- Advertencia de salud
- Restricción de venta menores de edad
- Cumplir con las normas de salud publica
- Deberán recibir la autorización de la FDA para comercializarlas

La FDA espera que los fabricantes continúan vendiendo sus productos hasta por dos años en lo que presenta una nueva solicitud para productos de tabacos y un año adicional mientras la FDA la evalúa. La FDA emitirá una orden concediendo la autorización de comercialización cuando así proceda, en caso contrario, el producto será sujeto a las medidas corporativas de la dependencia.

El proceso de evaluación de los tabacos le permite a la FDA analizar factores importantes, tales como: ingredientes, diseño del producto y su riesgo para la salud, y el atractivo que resulta para los jóvenes y para quienes no lo usan o consumen.

6.4.2 Parámetros definidos por el mercado internacional

6.4.2.1 La calidad del puro

Antes de hacer cualquier exportación lo que se necesita es saber el gusto que el cliente quiere por el puro a exportar, así es como la Empresa Tambor trabaja; y el responsable de producción es el encargado de hacer la preparación que el cliente necesita. Cuando ya están elaborados los puros se verifican que estos cumplan con las exigencias del cliente; través de las técnicas utilizadas por el revisador, quien revisa, cuida que el puro este elaborado correctamente a través de 3 vías principales: el tacto, la vista y el gusto.

6.4.2.2 La presentación del puro

Los puros destinados a la exportación están bajo estándares normativos de la empresa que los elabora por los cuales se hace un esfuerzo por cumplir con las exigencias que demandan los mercados internacionales para su aprobación y aceptación en el mercado.

Su presentación lo hace aceptable y competente ante empresas que exportan a mercados interesados en la elaboración, calidad y venta del puro.

En su presentación su elaboración es el proceso de llevar a cabo una expectativa única en la competencia para un rendimiento altamente competitivo.

Su calidad es el efecto ante los consumidores y el mercado que adquiere para su distribución en el extranjero y seguridad listo para su comercialización.

Los ingredientes le permiten al mercado consumidor distinguir una mejor presentación para sus intereses con el país que exporta este imprescindible elemento que ha tenido mucho impacto en la industria del puro en los últimos años consecuentes. Por ende, que una presentación del puro para ser aceptable en los mercados internacionales no se debe quedar con cualidades sustanciales sino buscar la manera, el estilo y los beneficios del cliente extranjero) mercado internacional) para lograr obtener una óptima beneficencia competitiva y comercial en la industria del tabaco.

6.4.2.3 Precio del producto

Es uno de los parámetros más importante para la exportación debido a que el mercado existe mucha competencia de este producto porque no solo compite la calidad si no un buen precio. También le permite al fabricante o exportador recuperar los costos administrativos, industriales, financieros, comerciales vinculados con la exportación más la utilidad que incluye un retorno relacionado con el esfuerzo empresarial realizado.

Además, es una de las condiciones que, junto a la capacidad productiva y la calidad, van a determinar las posibilidades reales del negocio internacional.

6.4.2.4 Normativa

Una buena normativa es importante para el proceso de calidad del producto ya que como empresa debe basarse en las exigencias del cliente.

Como parte de la normativa interna está el uso de la protección para manipular productos químicos, así como la prohibición del consumo de alimentos dentro de la Tabacalera, el uso de gorros para evitar el contacto del cabello con la manipulación del tabaco.

Toda esta normativa es esencial para conseguir un producto de calidad que este en las óptimas condiciones para exportar y que facilite el acceso a los trámites y permisos aduaneros, así como el permiso para exportar de la FDA.

6.4.3 Control de calidad en la empresa

1. 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. (Ver Anexo N° 4,5).

2. Empaque y presentación

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

3. Marcas

La caja de puro debe llevar la identificación con información legible, durable e impresa en el exterior:

- 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.

4. Liga

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

5. Tiro/ combustión

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

6. Firmeza

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

El cuadro de medida de peso es utilizado para verificar el peso de los mazos elaborados por boncheros y roleras, contiene las marcas de puros que se están fabricando, el tipo de material con los que son elaborados, su vitola, peso real, así como el peso mínimo y máximo que debe contener cada mazo.

Cuadro N° 4. Medidas de peso del puro

Balanza	Frontmark	Forma	Tipo	Capa	Vitola	Peso en Onzas	Rango mayor (Oz)	Rango Menor (Oz)
4	Mr S	Ca	Pic	Mad	71/8*46	27.54	28.92	26.16
4	Mr S	Ca	Pic	Ind	71/8*46	23.17	24.33	22.01
4	VC Gold	Ca	Pic	Con	7*50	11.44	12.01	10.87
4	VC Maduro	Ca	Tr	Mad	6*50	21.69	22.77	20.61
4	VC Fuerte	Ca	Pic	Br	61/2*52	18.87	19.81	17.93
4	VC Urs Shade Reserve	Ca	Pic	Con	5*50	21.36	22.43	20.29

4	VC 50	Ca	Pic	Mad	6*60	37.07	38.92	35.22
4	CALIBRE	Ca	Pic	Nat	61/2*52	29.06	30.51	27.61
4	VC Connecticut	Ca	Pic	Con	7*48	28.28	29.69	26.87
4	VC Habano	Ca	Pic	Hab	6*50	27.69	29.07	26.31

Fuente: Elaboración propia para la investigación, 2019.

6.5 El proceso de exportación

6.5.1 Requisitos para la exportación en Nicaragua

Paso 1: Inscribirse en el registro único del contribuyente

Para Sociedades Mercantiles se requiere:

- Original y copia del acta constitutiva y de los estatutos, debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- Fotocopia de recibo de agua, luz, teléfono o contrato de arriendo (caso de alquiler).
- Fotocopia de cédula del representante legal; en el caso de ser extranjeros presentar copia del pasaporte y cédula de identidad.
- Inscripción de libros contables en la Administración de Rentas.
- Fotocopia de cédulas de identidad de los socios nicaragüenses y de los pasaportes de los socios extranjeros.

Paso 2: Inscribirse como exportador en el Centro de Trámites de Exportaciones (CETREX) considerando los siguientes requisitos:

Personas Jurídicas:

- Fotocopia del Registro Único de Contribuyente (RUC)
- Constancia de Contribuyente de la Dirección General de Ingresos (DGI)
- Registro de firmas
- Escritura de Constitución original
- Fotocopia y poder general de administración, debidamente inscrito en el Registro Mercantil.

Paso 3: Verificación de requisitos por tipo de productos.

A través del CETREX asegurar el cumplimiento de los requisitos de exportación de los productos. Productos Textiles o de Zona Franca: Las exportaciones de Zona Franca son manejados por la DGA y el CETREX, emite los certificados de origen para los distintos países, donde Nicaragua goza de preferencia arancelaria de acuerdo a los Tratados.

Paso 4: Gestión de trámites y permisos del producto de exportación.

Debe acercarse a las siguientes instalaciones: DGA, Emisión de certificado de origen por el CETREX.

Paso 5: Solicitar autorización y entrega de documentos de exportación en CETREX

Los documentos a presentar varían según el lugar de destino y producto, pueden ser tramitados simultáneamente en el CETREX en un período de 45 minutos, entre ellos:

- **Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA):** cumple funciones de Certificado de Origen, Factura Comercial y Declaración Aduanera. Para el llenado los exportadores deben presentar el nombre, dirección y número de identificación tributaria (NIT) del consignatario, aduana de salida y destino, fecha y puerto de embarque, cantidad de bultos, cantidad de mercancía, peso neto y bruto en kilogramos, valor FOB en dólares, en totales y para cada partida arancelaria.
- **Formulario Único de Exportación (FUE) o Declaración de Mercancías de Exportación:** Se debe presentar nombre del consignatario, aduana de despacho y salida, cantidad de bultos, cantidad de mercancía, peso neto y bruto en kilogramos, valor FOB en dólares, en totales y para cada partida arancelaria. Se permiten hasta un máximo de 10 partidas arancelarias.

- **Certificados de Origen:** Acredita el origen de las mercancías exportadas, para beneficiarse de las preferencias o reducciones arancelarias que otorgan los países en el marco de la Organización Mundial de Comercio (en adelante OMC).

Conforme a los acuerdos o tratados negociados por Nicaragua existen entre ellos certificados de origen específicos con México, República Dominicana, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Forma A., CAFTA-DR, Panamá, Taiwán, Chile y Organización Internacional de Café (OIC).

Requisitos para obtener el certificado de origen:

- Registro como exportador ante el CETREX
- Declaración de Mercancías de Exportación (FAUCA O FUE)
- Fotocopia de Factura.
- Si el embarque ya fue despachado presentar factura definitiva de exportación, conocimiento de embarque (en adelante B/L en caso de transporte marítimo), Guía aérea (transporte aéreo) o carta de porte (transporte terrestre).
- Certificado Fitosanitario de Exportación: Avala la calidad fitosanitaria de los productos a exportar.

6.5.2 Los trámites en aduana

Seguidamente corresponde gestionar el embarque de mercancías en la administración de aduanas, a través de los siguientes pasos:

Paso 1: Declaración de Exportación o Declaración de Mercancías: En nombre del cliente los Agentes Aduaneros deben presentar ante la autoridad aduanera la declaración, adjuntando los documentos probatorios del cumplimiento de las obligaciones tributarias, factura comercial o cualquier documento que compruebe el valor de la mercancía.

Paso 2: Registro de Aduana: La Aduana asigna un número que aparece en la declaración de mercancías impresa. En caso que la exportación se dirija a países fuera del área centroamericana, se adjunta: formulario FUE, Factura Comercial, documento de embarque (Guía Aérea, B/L o carta de Porte), Número RUC, Certificados Fito o Zoo sanitario, según el caso y el Certificado de Origen.

Paso 3: Selección aleatoria: El Responsable del Módulo de Selección Aleatoria, revisa la documentación presentada y digita el número de la Declaración de Mercancías, con el objetivo de obtener un resultado, que tiene dos opciones: (Ver Anexo N° 11).

- **SI es verde:** El operador del Módulo entrega al agente aduanero o representante acreditado, las copias de la Declaración de Mercancías para que conformen los archivos que la Ley establece. En este momento pueden retirar la mercancía del recinto fiscal.
- **SI es rojo:** El operador del Módulo, entrega una copia del resultado con la Declaración de Mercancías y los documentos correspondientes al agente aduanero o representante acreditado e indica que debe presentar el embarque de mercancía y documentos en el área de reconocimiento: este proceso se realiza en un plazo no mayor a tres horas.

Paso 4: Reconocimiento: En esta área, el Agente Aduanero presenta al aforador asignado, la Declaración de Mercancías y los documentos respectivos que deben ser objeto de reconocimiento por la Administración de Aduanas. La autoridad aduanera verifica la veracidad de lo declarado, si todo está conforme a la declaración presentada, el aforador entrega al agente aduanero, una copia del acta de reconocimiento y la mercancía, que debe viajar con una copia de ese documento.

En caso que existan irregularidades, el aforador hará constar tal diferencia en el acta de reconocimiento. Por ejemplo, si detecta variación en las cantidades declaradas en aproximadamente un 10%, la aduana formula una declaración complementaria y en caso que supere ese 10%, se elabora un acta de incautación precautoria.

6.5.3 Proceso de exportación de la Empresa Tambor

En la entrevista realizada al Lic. José Antonio Briones describe el proceso de la exportación el cual se da mediante pedidos de los clientes de Tabacalera Tambor S.A. de Estelí, una vez que la empresa recepciona un pedido en dependencia del tipo de marca y medida del puro, el departamento de ventas envía al área de producción y empaque copia del pedido, para que este prepare el embarque en la fecha estipulada conforme listas de embarque, que el departamento de inventario debe tener en existencia todo el material de empaque que se requiere para el embalaje como el empaque interno de la caja de madera al igual que las unidades de puros, para el envío.

Luego se procede a realizar solicitud de inspección a IPSA instituto de protección y Sanidad Agropecuaria en sus instalaciones previo se realizó un pago en la cuenta de IPSA por 10 dólares en la solicitud se especifica fecha, nombre de la empresa exportadora, departamento, tipo de producto, cantidad en unidades, cantidad en kilos brutos, destino y origen del producto.

El inspector se programa para la inspección según el tiempo establecido hasta tres días, luego llega a la empresa a inspeccionar el producto y este debe coincidir con lo solicitado posterior emite la pre certificación del producto y la encargada de la empresa se presenta a las oficinas con el sello de la empresa para sellar y retirar este documento.

Posteriormente, CETREX con la pre certificación, copia de factura, minuta de depósito realizada a CETREX de acuerdo a una tabla emitida de acuerdo al monto de la factura, y formatos de certificados de origen si lo requiere, emite un certificado fitosanitario y un certificado de origen de la carga a exportar. El certificado fitosanitario debe ir sellado y firmado por el representante autorizado de CETREX, el certificado de origen debe ir sellado por CETREX y el sello de la empresa.

Para cumplir con los pedidos se realizan proyecciones cada tres meses de materiales que ejecuta la encargada de ventas, cuando la mercancía se encuentra lista para ser exportada, el departamento de empaque realiza la lista de embarque final este es enviado al área de exportaciones para elaboración de factura, y consumo de materiales.

Luego se realizan los documentos de transporte como es carta de porte documento que lee datos de transporte y conductor, datos del exportador e importador, manifiesto (kilos, cantidad de bultos, producto datos de transporte y conductor, datos del exportador cuando las cargas se envían vía marítima y cuando se envía aéreo solamente se envía factura, consumo de materiales y datos de transporte y conductor, luego se envía a la agencia aduanera vía correo para realizar la póliza de exportación adjuntando todos los documentos soportes para aduana.

Antes del paso de cierre de contenedor la agencia debe haber digitado la DUT (Documento único de transporte) que en adelante denominaremos DUT en COOTRACAR (Cooperativa de Transporte de carga) es una institución autorizada por la Asociación de Transportistas Nicaragüenses para usar el sistema de transporte de carga quien emite la DUT, posteriormente presentada la declaración de mercancías en la (DGA) Dirección General de Servicios Aduaneros, la cual se encarga de movilizar la mercancía al lugar de destino cobrando un monto estipulado. Todas las actividades se coordinan con aduana usando los medios tecnológicos de comunicación como internet, y teléfonos.

Se determina si la declaración tiene resultado aleatorio rojo, verde o amarillo. Cuando es verde no hay inconveniente, el inspector de aduana no revisa físico solo cierra el contenedor con marchamos de exportación (color blanco con celeste, exclusivo para salidas fuera del territorio nacional) con el que el Inspector de Aduana revisa el físico del transporte, rastra y contenedor debe de coincidir los datos. Una vez en marchamado el contenedor la carga se puede ir a su destino y aduana da salida en el sistema para que cuando llegue a la frontera de salida no tenga inconvenientes.

En caso de ser rojo el inspector de aduana tiene el deber de revisar la mercancía y el transporte en físico que deben de coincidir con los documentos de no ser así la DGA, puede aplicar multa y emite un acta con los resultados. En estas actividades intervienen diferentes instituciones tales como: MAGFOR (Ministerio Agropecuario Forestal), CETREX (Centro de Trámites de Exportación), COOTRACAR (Cooperativa de Transporte de Carga), OIRSA (Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria).

Así lo explica el Lic. José Antonio Briones:

“Las exportaciones marítimas se envían semanalmente y se realizan con más frecuencia por el menor costo de flete a Esta dos Unidos, quien lo distribuye al continente europeo, los documentos que se requieren son factura, BL (documento de embarque que refleja que la mercancía es transportada vía marítima, certificados fitosanitario, certificado de origen, fumigación si es tabaco, carta de porte manifiesto. (José Briones. Responsable área de exportación. 18 de octubre 2019)

Las exportaciones aéreas son cada 20 días se requieren los siguientes documentos factura de exportación, guía aérea, consumo de materiales certificados fitosanitario, certificado de origen (refleja el lugar de origen de la mercancía) certificado de fumigación si es tabaco.

Cuadro N° 5. Vías de transporte y documentos que se necesitan para exportar

Exportación Aérea (Europa y Estados Unidos)	Exportaciones Marítima a Europa o Estados Unidos	Exportación Terrestre
Factura de venta	Factura de venta	Factura de venta
Guía aérea	BL	Manifiesto
Consumo de materiales	Consumo de materiales	Carta de porte
Datos del Transporte y conductor	Manifiesto	DUT
	Carta de porte	
	DUT	

Fuente: Entrevista con Lic. José Antonio Briones.

Las principales normas establecidas en las exportaciones de acuerdo al régimen en que se encuentra la empresa Tabacalera Tambor S.A. es la ley de Zona Franca, Ley 265, 421, Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA Y RECAUCA);

pretenden regular las funciones que estas realizan y tiene por objeto regular los actos y formalidades que los interesados y las autoridades deben de realizar en aduana para la entrada y salida de mercancía al territorio Nacional.

Una vez que es aprobada la solicitud el área de compra selecciona el proveedor identifica el tipo de producto y que requiere para realizar las operaciones correspondientes y se comunica con su proveedor para hacer solicitud de compra o pedidos en un determinado periodo y acuerdan el tipo de servicio y pactan los términos de envío de mercancía.

Luego el proveedor envía copia de los documentos vía correo al responsable de exportaciones e importaciones que ampara la carga, de ser marítima los documentos a utilizar son BL, factura, certificado Fitosanitario, Certificado de origen, certificado de fumigación todo estos documentos cuando el producto a importar es tabaco, luego el responsable de exportación e importación de la empresa que recibirá la carga en Nicaragua remita copia de los documentos a su agente Aduanero para que solicite previo de ingreso de la carga al país el permiso de importación en IPSA y este realiza sus respectivas coordinaciones para el ingreso de la carga una vez llegue a puerto.

El MAGFOR y OIRSA, tienen la obligación de realizar inspección y fumigar de la carga debido a razones fitosanitarias para evitar plagas o cualquier otro tipo de epidemia que provenga de otro país ya que en Nicaragua según las normas de estas dos instituciones no puede entrar cargas sin ser inspeccionadas y fumigadas, el proceso de fumigación dura 72 horas y posterior medio día de ventilación.

Cuanto está listo todo el proceso la agencia aduanera y la naviera realiza los trámites debidos de despacho de la carga del puerto con destino a las instalaciones de la empresa importadora, llegando a la empresa la agencia aduanera recepciona documentos: factura, carta de porte, Manifiesto de carga, DTI, y permiso de importación para realizar la declaración de importación. Posteriormente, se presenta la declaración de mercancía a Dirección General de Aduanas en Estelí y cuando esta institución da el resultado, si es verde el inspector de

Aduana revisa que venga la documentación que se requiere y procede a cortar márchamo⁷ quien es el único autorizado para desenmarchar o sellar el contenedor, ningún personal de la empresa puede hacerlo, si lo hace, la empresa pagaría una multa de \$1,000.00 dólares.

Si el producto es de urgencia el proveedor lo envía aéreo conforme indicaciones del comprador. Si es vía aérea remitirán correo copia, guía aérea, factura, certificado fitosanitario, certificado de origen, de fumigación esta documentación es remitida a la persona (agente aduanero), y debe tener listos el permiso de importación de la mercancía para realizar todos los trámites de fumigación con las autoridades autorizadas para este proceso.

Cabe mencionar que si el producto a importar no es anillos, etiquetas, material publicitario u otro producto que el IPSA y OIRSA revisan y no requiere fumigación según sus normas no requiere de este trámite de fumigación y el producto lleva un proceso más rápido para sacar ya sea del puerto o aduana central de carga aérea.

6.5.4 Cantidades a exportar

La empresa produce aproximadamente de 40,000 puros máximos diario, para un total de 880,000 puros mensuales, de diferentes vitolas y marcas que son específicamente para exportación hacia el mercado extranjero.

Los tipos de puros que exporta la empresa van acorde a las marcas exclusivas de los que se derivan una serie de puros de diferentes tamaños, y son los más demandados por los clientes ya sea por su tamaño, sabor, color y combustión. (Juan Torres. Responsable de Área de Producción. 18 octubre 2019)

⁷ Márchamos o sellos de seguridad: Son etiquetas indicadoras que se colocan en productos. Especialmente a productos de exportación o importación que pasan por aduanas o fronteras. Los agentes aduaneros los utilizan para identificar los productos que deben revisar, así se registran de manera segura los productos.

6.5.5 Documentación utilizados para exportar

6.5.5.1 Autorización de documento para exportaciones

El documento FAUCA es para exportar productos de origen nicaragüense a cualquier país de Centroamérica también para aquellos productos no nacionales, pero si con origen en cualquier otro país centroamericano, que va otra nación Centroamericana.

El documento FAUCA cumple funciones de certificado de origen, factura comercial y declaración aduanera. Los formatos son generados por el sistema, los datos son proporcionados por el exportador, para ser revisados, grabados y autorizados en la ventanilla de tramites del CETREX o en la ventanilla virtual. El exportador tiene que pagar una tarifa de servicios de acuerdo al valor FOB.

El delegado del CETREX de las Aduanas de salida de salida (Aeropuerto, Guasaule, Peñas Blancas, El Espino y las Manos), tiene autorización para brindar los servicios de agente Aduanero, el exportador tiene que pagar el valor de \$10.00 y las hojas de seguridad utilizadas en la impresión de la Declaración Aduanera cada hoja tiene un costo de C\$ 5.00.

6.5.5.2 Certificado fitosanitario

Certificado expedido por una autoridad sanitaria competente del país de origen, en el que se hace constar que el material vegetal inspeccionado se considera exento de plagas. Este certificado avala la calidad fitosanitaria de los productos a exportar. Valor del formato se incluye en la tarifa que se paga según el valor FOB de la exportación. (Ver Anexo N° 23, 24).

Requisitos:

- Estar registrado en el CETREX como exportador
- Certificado de fumigación emitido por OIRSA si el país consignatario lo requiere (Frijol, Tabaco, cacao, madera, otros).

- Certificado CITES (madera aserrada de caoba)
- Constancia de certificación Fitosanitaria emitida por los servicios Regionales de Sanidad Vegetal (café, frutas, y vegetales). Para todos aquellos trámites que se realizan a nivel central.

6.5.5.3 Factura

Documento que el vendedor extiende al comprador como comprobante de cualquier operación de compra-venta nacional o internacional. En él se refleja la voluntad de las partes en las condiciones del contrato para cumplir los trámites de la exportación. En la Factura Comercial debe constar el precio pagado o por pagar de las mercancías, la descripción de las mismas (tipo, variedad, modelo, cantidad, peso, valor, etc.) y la forma de compra-venta pactada entre comprador y vendedor. (Ver Anexo N° 17, 18).

Es el documento comercial más importante en el flujo de documentos de una operación de exportación. Lo emite el exportador, una vez confirmada la operación de venta, para que el comprador satisfaga el importe de los productos y servicios que se suministran. Además, es un documento contable que se utiliza como base para aplicar los derechos arancelarios al paso de las mercancías por las aduanas.

6.5.5.4 Carta de porte

Recibo otorgado por el transportista o su agente por las mercancías recibidas para su embarque a bordo de un transporte terrestre. (Ver Anexo N° 20).

6.5.5.5 Manifiesto de carga

Documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o unidad de transporte. El cual debe contener los datos comerciales de las mercancías

tales como: nombre del exportador y del destinatario, las marcas y números, la cuantía y naturaleza de los bultos y embalajes, la cantidad y denominación de las mercancías, etc.).

BL: Bill of Lading, Recibo otorgado por el transportista o su agente por las mercancías recibidas para su embarque, o embarcadas a bordo del Buque. (Conocimiento de embarque). (Ver Anexo N° 21).

6.5.5.6 Certificado de origen

Documento que identifica las mercancías y en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo certifica que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado. El Certificado de Origen da fe que las mercancías que la ampara han cumplido con las reglas de origen establecidas.

Valor FOB: El precio de compraventa que considera el valor de la mercancía puesta a bordo del vehículo en el país de procedencia, excluyendo el seguro y flete. (Ver Anexo N° 19).

DUT: Declaración única de transporte, declaración del transportista internacional terrestre realizado mediante transmisión electrónica de datos donde se declaran los datos relacionados con las mercancías y el medio de transporte objeto de tránsito internacional.

Guía Aérea: Recibo otorgado por el transportista o su agente por las mercancías recibidas para su embarque a bordo de una aeronave.

Declaración aduanera: El acto efectuado en la forma prescrita por el servicio aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que este impone. (Ver Anexo N° 13,14,15).

6.5.6 Mercados de exportación

Los principales países a exportar es Europa y Estados Unidos pero la mayor demanda de estas exportaciones se encuentra en estados unidos.

Debido a que en Europa la calidad del tabaco es más exigente en el aspecto de que hay muchas trabas en el mercado para el proceso de exportación.

La industria de los puros nicaragüense esta íntegramente orientada a la exportación por lo que su demanda es esencialmente externa. La demanda interna es prácticamente inexistente debido a la falta de costumbre de la población local para consumirlos a su elevado costo. La única forma de adquirir puros en el mercado local es a través del comercio destinado al turismo externo.

6.5.7 Costos de exportación.

El cuadro No.6., muestra los costos de los embarques en el segundo semestre del año 2019 hasta el mes de octubre, detallando así la cantidad de embarques por mes, cantidad de puros y el total de costo.

Cuadro No.6. Costos de exportación de puros

MES	CMB	CANT PUROS	COSTOS
junio	3	3,769,980	\$ 670,970.91
julio	4	5,762,400	\$ 1,504,453.75
agosto	2	2,220,000	\$ 1,141,521.86
septiembre	4	4,000,000	\$ 2,602,080.00
octubre	4	3,200,000	\$ 894,627.88
TOTAL	17	14,952,380	\$ 6,813,654.4

Fuente: Entrevista con Lic. José Antonio Briones octubre 2019.

6.6 Propuesta de estrategia para mejorar la calidad de la producción

Para proponer una estrategia de mejora es indispensable realizar un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando toda la información antes detallada sobre el proceso de producción y control de calidad de la Empresa tabacalera Tambor de Nicaragua S.A.

6.6.1 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Industria con prestigio • Marca Reconocida • Productos de calidad • Personal con experiencia • Disposición inmediata de materia prima • Maquinaria y equipo a disposición para las actividades. • Capacidad de respuesta a pedidos • Empaques novedosos y personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Hábito de consumo de tabaco orgánico • Necesidad del producto • Fuerte poder adquisitivo del segmento meta • Tendencias Favorables en el mercado • Regulación a favor • Mercado mal atendido
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Plagas • Deterioro de materia prima por mal manejo • Recepción de materia prima a bodega causa mal estado en el cultivo de tabaco • Ausentismo de trabajadores • Demora en el proceso de entrega de materiales a roleras y boncheros • Mal control de la producción diaria • Desperdicio de material de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes • Obstáculos legales (impuestos, prohibiciones) • Caídas del mercado internacional • Competencia Agresiva

<p style="text-align: center;">ELEMENTOS INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">ELEMENTOS EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <p>F1 Industria con prestigio F2 Marca Reconocida F3 Productos de calidad F4 Personal con experiencia F5 Disposición inmediata de materia prima F6 Maquinaria y equipo a disposición para las actividades. F7 Capacidad de respuesta a pedidos F8 Empaques novedosos y personalizados</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <p>D1 Plagas D2 Deterioro de materia prima por mal manejo D3 Recepción de materia prima a bodega causa mal estado en el cultivo de tabaco D4 Ausentismo de trabajadores D5 Demora en el proceso de entrega de materiales a roleras y boncheros D6 Mala control de la producción diaria D7 Desperdicio de material de empaque</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <p>O1 Habito de consumo de tabaco orgánico O2 Necesidad del producto O3 Fuerte poder adquisitivo del segmento meta O4 Tendencias favorables en el mercado O5 Regulación a fabas O6 Mercado mal atendido</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <p>FO1 Aprovechar las habilidades del personal y recursos distribuidos por área para establecer un mejor tiempo de entrega en los pedidos, así como la disponibilidad de la materia prima para disminuir los costos de producción FO2 Diseñar un catálogo con opciones de empaques y anillados de la casa para que el cliente pueda elegir con mayor facilidad los diseños de sus marcas en sus puros FO3 Al ser una marca reconocida aprovechar el posicionamiento para introducir al mercado productos que disminuyan el riesgo a enfermedades, incluye disminuir la cantidad de químicos y preservantes FO4 Mantener los estándares de calidad en los puros haciendo uso de nuevas ligas a base de tabaco orgánico, que implica mayor calidad, pero menor producción del cultivo lo que hace a la empresa regirse bajo el lema de marketing a mayor calidad mayor precio.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>DO1 Fomentar en los trabajadores un buen manejo de la materia prima y los recursos para evitar deterioro, contar con un equipo de apoyo encargado de supervisar estas actividades y asegurar la calidad desde la etapa inicial y la reducción de los costos DO2 Realizar continuamente las fumigaciones y curaciones pertinentes para eliminar las plagas que dañan la materia prima e evitar un aumento considerable en los costos DO3 Sancionar a los trabajadores que se ausentan continuamente a sus áreas de trabajo y que ocasionan un estancamiento en la producción diaria DO4 Organizar el área de entrega de capa y capote para aumentar el tiempo de producción de puros y que se pueda cumplir con la producción diaria DO5 Capacitar al equipo encargado del control de tabacos producidos diariamente y del consumo de materia prima destinada para su elaboración para tener un mejor control y evitar molestias por parte de los boncheros y roleras.</p>

		DO6 Comprar un estimado de materiales de empaque para evitar el desperdicio de los recursos y reducir los costos de empaquetado, utilizar los sobrantes para incorporarlos como muestras de los diseños de la casa.
Amenazas (A) A1 Pérdida de clientes A2 Obstáculos legales (impuestos, prohibiciones) A3 Caídas del mercado A4 Competencia Agresiva	Estrategia FA FA1 Diversificar los mercados para que abran las puertas para exportar tabacos nicaragienses a nuevos países y diferentes segmentos. FA2 Adaptarse a los gustos cambiantes de los clientes y ofrecer puros novedosos ya sea en sabores y con valor añadido que es la calidad, contando con un equipo de marketing que ayude a captar la atención de nuevos clientes con precios y diversos tipos de materia prima que se adapten a sus necesidades. FA3 Asegurar que los puros elaborados en la fábrica pasen por los más altos estándares de calidad sin excepción alguna para evitar devoluciones y perdidas de clientes FA4 Cumplir con las normativas impuestas por la FDA dentro de la empresa en cuanto a higiene en la elaboración de los puros, así como los deberes externos que les permitan exportarlos y comercializarlos.	Estrategia DA DA1 Revisar exhaustivamente todas las pacas de tabaco que entran al almacén para definir la calidad y el estado de estas, y evitar la contaminación de plagas que afecte la calidad del tabaco y del resultado final del producto terminado DA2 Contratar a personal que este comprometido con las funciones asignadas por la tabacalera y que contribuyan con su buen desempeño a dar respuesta a la demanda de pedido de los clientes, incumplir un pedido implica perder definitivamente la confianza de un cliente para con la empresa.

6.6.2 Estrategias para mejorar la calidad de la producción

En base a la matriz FODA – DAFO se diseñaron estrategias para que mejoren el proceso productivo y el control de calidad, y por ende se incrementen los niveles de exportación del producto terminado de la Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A

Estrategia 1: Organización de áreas de acuerdo a las habilidades del personal

Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo y dedicación laboral necesaria para la reducción de costos y la mejora de la calidad en los productos de tabaco

Actividades:

1. Diseño de una guía de evaluación sobre las habilidades del personal
2. Evaluación de las habilidades del personal de producción mediante pruebas eventuales.
3. Distribuir al personal en las áreas acorde a su experiencia.
4. Incorporación de más colaboradores que se dediquen a la supervisión y control de las tareas realizadas diariamente.
5. Capacitación a los colaboradores sobre el uso adecuado de los recursos y la importancia de un trabajo bien realizado para la empresa y para ellos.

Estrategia 2: Diseño de catálogo

Objetivo: Diseñar un catálogo propiamente de la empresa con propuestas de empaquetados y anillados, para que los clientes puedan elegir con mayor seguridad los diseños de sus marcas en los puros.

Actividades:

1. Contratación de un especialista en diseño para nuevos empaquetados y anillados.
2. Uso del material sobrante del área de empaque para realizar el diseño acorde a los gustos del cliente.

3. Tomar en cuenta la experiencia de los trabajadores para que contribuyan a la renovación de los diseños de empaquetado.
4. Elaborar el catálogo de los productos y marcas para su divulgación a clientes.

Estrategia 3: Incluir nuevos productos más resistentes a enfermedades

Objetivo: Introducir al mercado nuevos productos con distintas características en sabores y materiales orgánicos con los más altos estándares de calidad, para captar la atención de clientes potenciales.

Actividades:

1. Incremento de áreas de cultivo del tabaco orgánico.
2. Uso de menor cantidad de productos químicos que pudieran ser perjudiciales para la salud, en los procesos de curación, preparación y saborizantes del tabaco.
3. Uso de sistemas de riego y ventiladores que eviten la intoxicación de los trabajadores involucrados en la preparación de la materia prima.
4. Creación de una liga y vitolas exclusivas para el tabaco orgánico.
5. Diseño de un nuevo empaquetado alusivo al nuevo producto que incluya el concepto real de su elaborado
6. Captación de nuevos clientes mediante la promoción de la variedad de marcas.

Estrategia 4: Eliminación de plagas

Objetivos: Evitar daños en la materia prima de tabaco que puede perjudicar la calidad del producto final.

Actividades:

1. Curar y fumigar el tabaco mensualmente para evitar el contagio de plagas.
2. Revisiones aleatorias del área de control de calidad para verificar el sabor del puro
3. Revisar las pacas de tabaco procedentes de proveedores, su calidad y que estas no se encuentren infestadas de plagas.

4. Aplicar el Virado de los pilones, que constara de desarmarlos y armarlos nuevamente para que el tabaco reciba oxígeno.
5. Controlar la temperatura del tabaco frecuentemente para evitar el deterioro de la hoja.
6. Tapado de los pilones con el yute o tela gruesa para mantener la temperatura.
7. Esterilizar las áreas de capa, despegue, empaque y producción para evitar el contagio de plagas.
8. Incluir Fumigación ambiental de regen con Benzametrina, Trimetrina, Bicloap, amigable a la materia prima, pero exterminante con las plagas.
9. Creación de un Invernadero en despalillo que permita mantener las pacas en conserva de humedad para evitar la propagación de plagas.

Estrategia 5: Disciplina laboral

Objetivos: Disminuir las faltas laborales y la inasistencia de los trabajadores porque perjudican los niveles de producción diaria

Actividades:

1. Enviar memorándum a empleados después de varias ausencias.
2. Sancionar a los trabajadores que tengan faltas consecutivas sin justificación
3. Contratación de un personal comprometido con las funciones encomendadas.
4. Someter a un periodo de prueba a los nuevos colaboradores, para definir sus conocimientos en el área y su compromiso.
5. Aumento del número de trabajadores contratados para dar respuesta a la demanda diaria de producción.

Estrategia 6: Disminución del tiempo de entrega de materia prima

Objetivo: Reorganizar el área de entrega de capa y capote, para que las parejas de producción puedan utilizar más tiempo en la elaboración de puros

Actividades:

1. Formar un equipo encargado de distribuir el tabaco por cada puesto de trabajo.
2. Organización del equipo de trabajo por marcas de tabaco.
3. Asignación de un número de parejas de producción a los encargados de la distribución de materia prima, el cual su objetivo será proporcionarle a tiempo las hojas de tabaco.
4. Exigir a los distribuidores de materia prima que lleven el control de las tarjetas de producción, para un mejor control del material utilizado a diario.
5. Asegurar que llegue a las manos de los trabajadores de producción la cantidad correcta de bandas de hoja de tabaco, realizando un conteo extra al momento de la entrega.

Estrategia 7: Control de tabacos producidos y de consumo de materia prima.

Objetivo: Conocer el consumo real de tabaco por día y la cantidad de tabacos producidos diariamente para mantener actualizados los inventarios y recibos de pago de los trabajadores de producción.

Actividades:

1. Capacitar al equipo de trabajo sobre el llenado de tarjetas de consumo del área de producción.
2. Incluir formatos de consumo diario, como parte del control de materia prima
3. Reorganización del área de producción para llevar un mejor control y conteo de la producción diaria.
4. Elaboración de informes diarios del control de producción y materia prima.

Estrategia 8: Nuevos mercados

Objetivo: Diversificar las estrategias para la exportación a nuevos países.

Actividades:

1. Diseño de una campaña publicitaria en el extranjero para divulgar los diversos productos de tabaco adaptados a varios segmentos del mercado y captar la atención de nuevos clientes.
2. Actualización permanente de la página web de la empresa para atraer nuevo mercado
3. Mantener actualizada la información sobre las exigencias y documentación necesaria para exportar a otros países.
4. Ofrecer variedad en precios que se adapten a las necesidades de los consumidores y que sean atractivos.

Estrategia 9: Normativas de la FDA

Objetivo: Cumplir con las normativas impuestas por la FDA en cuanto a higiene y seguridad de los productos de tabaco en cualquiera de sus presentaciones.

Actividades:

1. Exigir el uso de equipo de seguridad en los trabajadores que manipulan químicos.
2. Fomentar el uso de equipo de protección como gorros, tapa bocas que pudiesen afectar a la calidad de los puros.
3. Prohibir el consumo de alimentos al manipular la materia prima y en la elaboración del puro
4. Cumplir con las normas de salud pública
5. Asegurarse de recibir la autorización para exportar los tabacos.
6. Incluir la advertencia de salud
7. Restricción de venta a menores de edad.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

El proceso de producción que se realiza en la empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A, inicia con la adquisición de la materia prima la que se obtiene de la finca VC propiedad de Víctor Calvo y de proveedor A.S.P de Nicaragua, su revisión y selección de materiales, en esta primera etapa realizan las pruebas de sabores en todas sus combinaciones para crear las ligas que hace referencia a la mezcla de materiales que dan como resultado un sabor en específico, después de ser verificado el material se realiza la preparación de la materia prima (hojas de tabaco de capa, tripa, viso seco y ligero), la tarea diaria impuesta por la tabacalera al equipo de trabajo de estas áreas de preparación de tabaco hace que los trabajadores omitan, en ocasiones, que la selección del tabaco debe ser de calidad y aprovechan que no existe ningún supervisor para omitir esta exigencia que es la más importante.

La fase de transformación de la materia prima, por medio del bonchado y el rolado, revisión de puros, amarres, control de calidad, se producen algunos problemas que hacen complicado poder asegurar la calidad de los puros. Se menciona la falla en la máquina de tiro y fallas técnicas de textura y estructura que el revisador pudiese dejar pasar, así como un mal control de la producción diaria que causa inconformidad de los trabajadores.

El área de reposo o cuarto frio y empaque de los puros es donde se le da el acabado final al producto, se le decora con el anillado escogido por el cliente y se cubre con papel celofán para ser depositado en caja, por lo delicado del trabajo ocurren desperfectos pues muchos puros sufren daños en su capa y también se ha provocado daños en materiales y desperdicio de los mismos.

La empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A fabrica diferentes tipos de puros con diferentes vitolas y ligas, de acuerdo al pedido solicitado por los clientes, por consiguiente la empresa sufre estancamiento de materiales en bodegas que al mantenerse demasiado tiempo en paca pierde el olor y este está propenso a sufrir infestaciones de plagas, además la poca coordinación con el equipo de bonchado y rolado hace que estos sufran un descontrol en

cuanto al peso de los mazos y la cantidad de materiales que debe contener cada uno de los puros que están elaborando, lo que causa perdida tanto para el trabajador como para la empresa que aunque bien el material no se pierde, este debe ser elaborado nuevamente a un precio más barato.

La elaboración de los puros es meramente empírica y para su revisión hacen uso de materiales de apoyo bastante sencillos como el diámetro, máquina de tiro, pesa y las pruebas manuales y de sabor, la desventaja principal es que no todos los puros logran pasar por la segunda revisión en control de calidad por el limitado personal, por lo que los revisadores ubicados en el salón intentan enviar únicamente a esta área los puros de los que surge alguna duda en cuando a peso o sabor.

La Tabacalera Tambor cumple con todas las exigencias impuestas por la FDA y los trámites aduaneros necesarios para exportar tabacos al mercado internacional, y como empresa lo más importante es que el pedido sea entregado a manos del cliente en tiempo y forma, la satisfacción es lo más importante, sin embargo, la Tabacalera ha sufrido de descontento por parte de clientes quienes han recibido en su pedido productos con contenido ajeno al material utilizado para su elaboración.

Cumplir con un pedido de tabacos es una responsabilidad grande que la empresa debe asumir para mantener la relación empresa-cliente estable pero la problemática de inasistencia en casi todas las áreas de la empresa hace que el proceso de preparación de la materia prima, así como su transformación se vean perjudicados pues en la Tabacalera Tambor se trabaja con un número justo de trabajadores y no cuenta con reserva de materia prima, ni mucho menos pueden exigir una tarea arriba de los cuatrocientos tabacos por pareja de bonchero y rolera.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas en este apartado tienen como objetivo mejorar los procesos de producción de tabacos de la Tabacalera Tambor para la exportación de puros al mercado internacional, por lo que se recomienda lo siguiente:

A la Gerencia y Administración de la Tabacalera Tambor de Nicaragua:

- Identificar las fortalezas y debilidades que la empresa posee en cuanto al proceso de producción de puros y control de calidad para su exportación.
- Implementar un plan de acción que permita convertir las debilidades identificadas en fortalezas, con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos y certificar productos de calidad.
- Tomar en cuenta las estrategias propuestas en esta investigación, que tienen por objetivo contribuir a la obtención de mejores resultados tanto para la empresa, propietarios y colaboradores.
- Organizar el equipo de trabajo del área de producción, para llevar un control exacto de la producción diaria, así como el consumo de material.
- Analizar el comportamiento de los trabajadores por área en cuanto al cumplimiento de labores para la estabilidad laboral de cada área y de esta manera pueda cumplirse la producción diaria.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua/FAREM-Estelí:

- Fomentar en los estudiantes el interés de incursionar en la investigación por la línea de cooperativas y asociaciones, pues es importante conocer las constantes renovaciones de las políticas reglamentarias en Nicaragua.
- Crear vínculos con empresas públicas y privadas, que faciliten el desarrollo de las investigaciones realizadas por los estudiantes

- Seguir formando profesionales de calidad con ética profesional, para desarrollarse eficazmente en el ámbito laboral.

A los estudiantes:

- Utilizar esta investigación como referencia de futuras investigaciones
- Motivar a los estudiantes, para que desarrollen investigaciones sobre problemas de contextos y que estos se dispongan a proponer soluciones que sean de beneficio empresarial y social.
- Fomentar en el estudiantado la ética y calidad en los trabajos de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, R. (2019, Julio 06). *Gestionar Fácil*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/control-calidad-una-empresa-crecimiento/>
- Alfonzo, I. (1995). *Tecnica de investigacion bibliografica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Amador, J. (2019, julio 25). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/P12.htm>
- Amalia González. (2018, Febrero 15). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-comercializacion.html>
- Amat, O. (2002). Tratado de Contabilidad. En V. Matos, *La empresa* (pág. 14). Barcelona, Barcelona, España: Grupo Editorial CEAC, S. A.
- B.Kawulich, B. (2006). La observacion participannte como metodo de recoleccion de datos. *forum qualitative sozialforschung* (pág. 82 parrafos). Carrollton Georgia: University of West Georgia.
- Banzer, J. (2019, Julio 06). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/>
- Benavides Fuentes, J. C. (2012, Noviembre). Incidencia del Sistema de Acumulación de costos en la utilidad por producto exportado de la linea de producción Tabacos Especiales en la empresa Tabacos del Norte S.Adurante el año fiscal 2011. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad UNAN-MANAGUA, Esteli.
- Benavides, H. C., & Espinoza, Y. D. (2013, Enero). Evaluación y aporte al mejoramiento del sistema de seguridad e higiene en los procesos de producción de la empresa manufacturera de puros Joya Nicaragua S.A en el periodo 2012. (*Tesis de licenciatura*). Universidad UNAN-MANAGUA, Esteli.
- Bilbao Ercoreca, J., Mayorga Gaitán, M., & Rocha Ulloa, O. (2006). Impacto de la maquila en una zona campesina. En J. Ander, *Reseña historica de la zona franca en Nicaragua* (págs. 21-22). Managua, Nicaragua: Impresiones ARCA, S.A.
- Blacutt Mendoza, M. (2013). EL DELC Y LA EMPRESA. En M. Blacutt Mendoza, *El Desarrollo Local Complementario* (págs. 257-264). Eugene, Oregon- Estados Unidos: Fundacion Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Blandón Flores, I. R., & Chavarría López, J. O. (2013). Proceso de producción en la empresas industriales de Matagalpa, año 2012 . (*Tesis de Posgrado*). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN- MANAGUA/FAREM- Matagalpa, Matagalpa.
- Bravo, L. P. (2013). la entrevista, recurso flexible y dinamico. *investigacion en educacion medica*, 7.
- C. Z. (2019, Julio 06). *CNZF*. Obtenido de <http://www.cnzf.gob.ni/es/quienes-somos/conceptos-generales>

- Castillo, C. M., & Rivera, Y. E. (2015, Diciembre). Proceso de producción y Exportación que realiza la empresa de tabacos A.J Fernandez en el periodo 2013. (*Tesis de Licenciatura*) . Universidad UNAN MANAGUA, Esteli .
- Christopher, M. (2017, Octubre 25). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de Master Logistica: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/amp/>
- Cordoba Peralta, X. (2016, Junio). Distribucion de costos en la produccion de puros de la empresa Tabacalera El Buen Sabor S.A Estelí, durante el año 2014. (*Tesis de Posgrado*). Universidad UNAN MANAGUA, Estelí.
- Cuatrecasas, L. (2009). Gestión Integral de la Calidad. En E. Jimenez, *LA PRODUCCION* (págs. 141-142). Barcelona: Porfit Editorial.
- Cuatrecasas, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación. En E. Jimenez, *El Despliegue funcional De la Ware la Calidad* (págs. 138-140). Barcelona, España: Profit Editorial.
- Díaz, J. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48 (1), 21-24.
- Economía. (2019, Julio 06). *La gran enciclopedia de economia*. Obtenido de <http://economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm>
- Espinoza Dávila, F. A., & Rodríguez Rodríguez, M. J. (2015). Elaboración de un Manual de Sistema de Gestión de la Calidad para el proceso de producción de puros en la empresa Scandinavian Tobacco Group Estelí . (*Tesis de Posgrado*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua, Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí, Estelí.
- Fincowsky Franklin , B. E. (2013). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Fincowsky Franklin, B. (2013). *Organización de Empresas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Galindo, M. (2019, Julio 06). *Mexico ¿como vamos?* Obtenido de harvard.edu: http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1. En C. Hulten, *¿Qué es la productividad?* (pág. 2). México D.F, México, México: México ¿cómo vamos?
- Garcia, I. (2017, Diciembre 27). *Economiasimple.net*. Recuperado el Julio 06, 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/control-de-calidad>
- Gestion.org. (2019, Julio 06). *Gestion.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>
- Godoy, H. (1993). *Generalidades de Zona Franca, 3ra Edición*. Madrid: Editorial. Madrid, España.

- González, A. (2018, Enero 16). *Emprendepyme.net*. Recuperado el Julio 06, 2019, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-control-de-calidad.html>
- Guerrero García, M., & Pérez Martínez, Y. (2009). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/Comercializacion%20y%20la%20Gestion%20Comercial%20a%20traves%20de%20Tiendas.htm>
- Guerrero, R. (2014, AGOSTO 25). Esteli muestra su musculo economico. *EL NUEVO DIARIO*, pág. 2.
- Halperin, J. (2007). *La entrevista periodistica*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo.
- Huete Valdivia, Y. E., Ortez Roque, L. A., & Reyes Altamirano, A. E. (2017). Efectos fiscales y contables del proceso de transición de la empresa Nicaragua Tobacco Group S.A del régimen general a régimen de zona franca en el segundo semestre 2016 y primer semestre 2017 . (*Tesis de Pregrado*). Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, UNAN - MANAGUA Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, Estelí.
- INEC. (2003). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ni>
- Instituto Nicaraguense de Turismo. (2015, abril 25). *Instituto Nicaraguense de Turismo*. Obtenido de Mapa Nacional de Turismo: <https://www.mapanicaragua.com>
- Juárez, A. J., Pineda, P. M., & Bermúdez, J. A. (2017, Diciembre). Proceso Administrativo enfocado en la produccion para la comercializacion de los puros en el mercado extranjerode la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí 2017. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad UNAN MANAGUA, Estelí.
- López Martínez , F. (2009). La empresa explicada de forma sencilla. En E. Boix, *¿Qué es una empresa?* (pág. 27). Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- Lopez Merlos, I. S. (2015, Junio). Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua en el periodo 2009-2013. Estelí.
- López Merlos, I. S. (2015). Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua en el periodo 2009-2013 . (*Tesis posgrado*). Universidad UNAN-MANAGUA, Managua.
- Maite Nicuesa. (2016, Abril 05). *Empresariados.com*. Obtenido de <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>
- Maxima Uriarte, J. (2017, Septiembre 13). *Caracteristicas*. Recuperado el Julio 11, 2019, de Definicion Prproductividad: <http://www.caracteristicas.co/productividad>
- Mejia Jervis, T. (2018, julio 20). *Lifeder.com*. Obtenido de Ciencias, Educacion: <https://www.lifeder.com/proceso-de-produccion/>
- Nicuesa, M. (2016, Abril 05). *Empresariados.com*. Obtenido de <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>

- Palacios Benavidez, A. (2015, Julio 06). *Comision Nacional de Zonas Francas*. Obtenido de Asamblea Nacional republica de Nicaragua:
http://www.cnzf.gob.ni/sites/default/files/gestor-de-documentos/LEY-DE-ZONAS-FRANCAS_1.pdf
- Pérez Couto, J. (2004). Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa. En P. Gonzalez, *Dirigiendo nuestra empresa* (págs. 11-15). Pamplona, España: Vision Net.
- Prokopenko, J. (1989). La Gestión de Productividad "Manual Practico". En D. D. Productividad. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Raffino, M. E. (2019, Junio 11). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>
- Rios, K. (2019, Julio). *Academia.edu*. Obtenido de <https://www.academia.edu/28700021/Comercializacion>
- Santoyo, A. R. (2013). *1364 Fundamentos de la Mercadotecnia*. Guanajuato, Mexico.
- Serrano, A. R. (2005, Junio 11). *INIDE*. Obtenido de CENAGRO: <http://www.inide.gob.ni>
- Silvestre, J. (2011). La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento. En A. Obregon, *Microeconomía y empresa* (págs. 16-35). México, México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.com.mx/>
- Torres, J. C. (2019, Octubre Martes). Control de Calidad. (M. C. Osorio, Entrevistador) Universidad del Valle de Mexico. (2009, Noviembre 18). *LinkedIn Corporation*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/natdansrose/tipos-de-comercializacion>
- Uriarte, J. M. (2017, Septiembre 20). *Productividad*. Recuperado el Julio 11, 2019, de <https://www.caracteristicas.co/productividad>
- Valdez, R. A. (2004). *Exportacion Efectiva*. Ciudad de Mexico, Mexico: ISEF Empresa Lider.
- X, A. (1994). *Tecnica de investigacion bibliografica*. Caracas: Contexto Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1. Producción diaria por parejas

PRODUCCION DIARIA POR PAREJAS

FECHA: 101119

0006980 YARLIS JOSUE LANUZA RODRIGUEZ 13720 HABANO (50 X 5) 5*50 TP Connecticut Cabeza	177.75	225
0004134 EDIS DEL SOCORRO CORDOBA ZAVALA 0005058 HOLLMAN ANTONIO RIZO LOPEZ 19001 MADURO 61/8*50 PC Natural Cabeza	224.00	350
0005058 HOLLMAN ANTONIO RIZO LOPEZ 19001 F VC FUERTE MADURO 61 /8*50 PC Maduro Cabeza	3350	50
0004225 ERMINIA DEL CARMEN ROMERO GUTIERREZ 0000799 WILLIAM ANTONIO MORAN CARRASCO 16060 VC 50 4.50 X 60 (50) 41/2*60 TP EMS Cabeza	308.00	350
0004348 MELIDA CARCAMO HERNANDEZ 0003692 YEYSON IVAN BLANDON LOPEZ 1098F VC GOLD 70 X 7 MAD 7*70 PC Maduro Cabeza	44.00	50
0003842 BYRON IPOLITO SEQUEIRA BRIONES 19001 CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Natural Cabeza	256.00	400
0004363 TANIA DEL CARMEN RODRIGUEZ ROMERO 0006103 MARIA AUXILIADORA HERRERA CHAVARRIA 19001 CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Natural Cabeza	224.00	350
0006103 MARIA AUXILIADORA HERRERA CHAVARRIA 19001F CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Maduro Cabeza	33.50	50
0004464 CARMEN ELENA ZELAYA 0005153 RAFAELANTONIO CALDERON RAYO 19001 CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Natural Cabeza	224.00	350
0004539 WALTER ANTONIO BLANDON DAVILA 0006886 JOSE CLEMENTE MENDOZA CALDERON 19001 VC PREMIUM 61/8*50 PC Natural Cabeza	256.00	400
0004578 SAMARA CAROLINA RODRIGUEZ LOPEZ 0006339 MICHAEL JOSUE MEJIA TORREZ 16640 VC PREMIUM 41 /2*40 PC Connecticut Cabeza	252.00	450
0004645 MEYLING PATRICIA GOMEZ RUGAMA 0005788 EDDY MYCSIEL MORAN RUIZ 10204 PREMIU 13 70 X 7 7*70 TP Natural Cabeza Montada	277.20	210
0005788 EDDY MYCSIEL MORAN RUIZ 10206 PREMIU 13 70 X 7 THE OGRE 7*70 TP Nat/HABANO Doble Capa	8300	50

Anexo 2. Producción diaria por parejas

PRODUCCION DIARIA POR PAREJAS

FECHA: 101119

0006980 YARLIS JOSUE LANUZA RODRIGUEZ		
13720 HABANO (50 X 5) 5*50 TP Connecticut Cabeza	392	400
0004134 EDIS DEL SOCORRO CORDOBA ZAVALA		
0005058 HOLLMAN ANTONIO RIZO LOPEZ		
19001 MADURO 61/8*50 PC Natural Cabeza	320	400
0005058 HOLLMAN ANTONIO RIZO LOPEZ		
19001 F VC FUERTE MADURO 61/8*50 PC Maduro Cabeza	300	375
0004225 ERMINIA DEL CARMEN ROMERO GUTIERREZ		
0000799 WILLIAM ANTONIO MORAN CARRASCO		
16060 VC 50 4.50 X 60 (50) 41/2*60 TP EMS Cabeza	170	200
0004348 MELIDA CARCAMO HERNANDEZ		
0003692 YEYSON IVAN BLANDON LOPEZ		
1098F VC GOLD 70 X 7 MAD 7*70 PC Maduro Cabeza	88.00	100
0003842 BYRON IPOLITO SEQUEIRA BRIONES		
19001 CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Natural Cabeza	225	250
0004363 TANIA DEL CARMEN RODRIGUEZ ROMERO		
0006103 MARIA AUXILIADORA HERRERA CHAVARRIA		
19001 CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Natural Cabeza	256	400
0006103 MARIA AUXILIADORA HERRERA CHAVARRIA		
19001F CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Maduro Cabeza	32.00	50
0004464 CARMEN ELENA ZELAYA		
0005153 RAFAELANTONIO CALDERON RAYO		
19001 CALVO EXPRESS 61/8*50 PC Natural Cabeza	18.56	29
0004539 WALTER ANTONIO BLANDON DAVILA		
0006886 JOSE CLEMENTE MENDOZA CALDERON		
19001 VC PREMIUM 61/8*50 PC Natural Cabeza	22.80	38
0004578 SAMARA CAROLINA RODRIGUEZ LOPEZ		
0006339 MICHAEL JOSUE MEJIA TORREZ		
16640 VC PREMIUM 41/2*40 PC Connecticut Cabeza	224	350
0004645 MEYLING PATRICIA GOMEZ RUGAMA		
0005788 EDDY MYCSIEL MORAN RUIZ		50
10204 PREMIU 13 70 X 7 7*70 TP Natural Cabeza Montada	122.00	
0005788 EDDY MYCSIEL MORAN RUIZ		
10206 PREMIU 13 70 X 7 THE OGRE 7*70 TP Nat/HABANO Doble Capa	8300	50

Anexo 3. Costo de materia prima

COSTOS DE MATERIA PRIMA				
DESCRIPCION DEL TABACO	PACAS	PESO EN LIBRA	MONTO	MONTO
TRIPAS	97	10.867	\$74.474,13	C\$ 1.851.142,43
CAPAS	18	2.398	\$64.208,33	C\$ 1.580.288,94
BANDAS	44	4.635	\$35.861,44	C\$ 897.932,38
PICADURA, BOQUILLA, RECORTE	14	1.427	\$1.284,30	C\$ 37.130,27
TOTAL GENERAL	145	16.473	\$173.259,60	C\$ 4.366.494,02

Anexo 4. Control de producción

TABACALERA TAMBOR CONTROL DE PRODUCCION

TIPO	PESADAS ENTREGADAS														RECHAZO QUE SACA EL REVISADOR					RECHAZO DE MAQUINA DE TIRO							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL						TOTAL	A	B	C	D	E	TOTAL
L.																											
M.																											
M.																											
I.																											
V.																											
S.																											
D.																											
TOT.																											

Anexo 5. Control de medidas del puro

TABACALERA TAMBOR, S.A

SAP	MEDIDA	CLASE	PN	PESADAS	SAP	MEDIDA	CLASE	PN	PESADAS
	PESADA	MATERIAL UTILIZADO	ONZA	LIBRAS		PESADA	MATERIAL UTILIZADO	ONZA	LIBRAS
UFGO010	5 X 50	COMERCIO TAMBOR GOLD	PESADAS	TOTAL PN	UNCO010	6 ½ X 44	COMERCIO TAMBOR GOLD	PESADAS	TOTAL PN
CANT. PURO					CANT. PURO				
BONCHEROS					BONCHEROS				
CAJONES					CAJONES				

UFGO040	6 ½ X 52	COMERCIO TAMBOR GOLD	PESADAS	TOTAL PN	UFGO040	5 X 60	COMERCIO TAMBOR GOLD	PESADAS	TOTAL PN
CANT. PURO					CANT. PURO				
BONCHEROS					BONCHEROS				
CAJONES					CAJONES				

UFGO020	5 X 50	COMERCIO TAMBOR GOLD	PESADAS	TOTAL PN	UFGO020	4 X 60	COMERCIO TAMBOR GOLD	PESADAS	TOTAL PN
CANT. PURO					CANT. PURO				
BONCHEROS					BONCHEROS				
CAJONES					CAJONES				

Anexo 6. Costo de producción de marca de puro

NICARAGUA AMERICA TAMBOR, S.A												
COSTO DE PRODUCCION VC GOLD												
Detalle	HABANO		MADURO		CONNECTICUT		INDONESIA		MEXICO		ECUADOR	
	7 x 48		7 x 48		5 ½ x 44		6 ½ x 52		4 ½ x 52		5 x 52	
	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars
Relleno	30.00	\$ 135.00	30.00	\$ 135.00	21.00	\$ 94.50	42.00	\$ 189.00	24.00	\$ 108.00	28.00	\$ 112.00
Sub producto												
Goma	5.50	\$ 37.95	6.60	\$ 37.95	4.50	\$ 25.88	8.00	\$ 46.00	4.50	\$ 25.88	4.50	\$ 25.88
Envoltura	10.00	\$ 100.00	10.00	\$ 100.00	7.00	\$ 70.00	12.00	\$ 120.00	7.00	\$ 70.00	7.00	\$ 70.00
Subtotal	46.6	\$ 272.95	46.6	\$ 272.95	32.5	\$ 190.38	62.02	\$ 355.00	35.5	\$ 203.88	35.5	\$ 203.88
Less cigar Cutling	6.99	\$ 6.99	6.99	\$ 6.99	4.88	\$ 4.88	9.30	\$ 9.30	5.33	\$ 5.33	5.48	\$ 5.33
Materia prima neta	39.6	\$ 265.96	39.6	\$ 265.96	27.6	\$ 185.50	52.7	\$ 345.70	30.2	\$ 198.55	31.00	\$ 216.95
Otro Material		\$ 81.89		\$ 81.89		\$ 57.11		\$ 106.50		\$ 51.16		\$ 66.81
Mano de Obra		\$ 36.46		\$ 36.46		\$ 23.08		\$ 23.08		\$ 25.20		\$ 26.10
Trabajo Indirecto		\$ 29.17		\$ 29.17		\$ 18.46		\$ 18.46		\$ 20.16		\$ 20.88
Gasto de Producción		\$ 30.02		\$ 30.02		\$ 20.94		\$ 39.05		\$ 22.43		\$ 24.50
Admón. y otros		\$ 16.38		\$ 16.38		\$ 11.42		\$ 21.30		\$ 12.23		\$ 13.36
Subtotal		\$ 459.87		\$ 459.67		\$ 316.52		\$ 554.09		\$ 339.73		\$ 368.59
Cajas	100	\$ 430.00			40	\$ 160.00	40	\$ 160.00	40	\$ 160.00		\$ 160.00
Total con Cajas		\$ 889.87		\$ 459.87		\$ 476.52		\$ 714.09		\$ 499.73		\$ 528.59
Precio de venta		\$ 800.00		\$ 360.00		\$ 470.00		\$ 620.00		\$ 470.00		\$ 660.00
Lucro		\$ (89.87)		\$ (99.87)		\$ (6.52)		\$ (94.09)		\$ (29.73)		\$ 131.41

Anexo 7. Costo de producción de marca de puro

NICARAGUA AMERICA TAMBOR, S.A												
COSTO DE PRODUCCION VC 50												
Detalle	CONNECTICUT		HABANO		MADURO		INDONESIA		MEXICO		ECUADOR	
	6 ½ x 50		7 x 45		5 ½ x 44		5 ½ X 44		8 ½ x 52		6 ½ x45	
	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars
Relleno	25.00	\$ 112.50	30.00	\$ 135.00	21.00	\$ 35.50	21.00	\$ 35.50	42.00	\$ 189.00	5.29	\$ 23.14
Sub producto											25.00	\$ 22.00
Goma	5.25	\$ 30.19	6.60	\$ 37.95	4.50	\$ 25.98	4.50	\$ 25.98	5.50	\$ 37.95	5.25	\$ 30.13
Envoltura	8.00	\$ 80.00	10.00	\$ 100.00	7.00	\$ 70.00	7.00	\$ 70.00	12.00	\$ 120.00	9.00	\$ 50.00
Subtotal	38.3	\$ 222.69	46.6	\$ 272.95	32.5	\$ 190.38	32.5	\$ 190.38	60.5	\$ 346.35	43.5	\$ 158.35
Less cigar Cutling	5.74	\$ 5.74	6.99	\$ 6.99	4.88	\$ 4.88	4.88	\$ 4.88	9.09	\$ 9.08	6.53	\$ 8.53
Materia prima neta	32.5	\$ 216.95	39.6	\$ 265.96	27.6	\$ 105.50	27.6	\$ 105.50	51.5	\$ 337.85	37.0	\$ 152.42
Otro Material		\$ 66.81		\$ 81.89		\$ 57.11		\$ 57.11		\$ 104.09		\$ 47.52
Mano de Obra		\$ 26.10		\$ 36.46		\$ 23.08		\$ 23.08		\$ 35.45		\$ 24.30
Trabajo Indirecto		\$ 20.88		\$ 29.17		\$ 18.45		\$ 18.45		\$ 29.17		\$ 19.84
Gasto de Producción		\$ 24.50		\$ 30.02		\$ 20.94		\$ 20.94		\$ 38.16		\$ 17.48
Admón. y otros Gasto		\$ 13.36		\$ 16.38		\$ 11.42		\$ 11.42		\$ 20.32		\$ 3.54
Subtotal		\$ 368.59		\$ 459.87		\$ 316.52		\$ 316.52		\$ 566.55		\$ 271.38
Cajas	40	\$ 160.00	40	\$ 375.00	40	\$ 160.00			40	\$ 150.00		
Total con Cajas		\$ 528.59		\$ 834.87		\$ 476.52		\$ 316.52		\$ 725.55		\$ 271.38
Precio de venta		\$ 660.00		\$ 731.00		\$ 470.00		\$ 40.00		\$ 620.00		\$ 241.00
Lucro		\$ 131.41		\$ (99.87)		\$ (6.52)		\$ 83.48		\$ (105.55)		\$ (31.76)

Anexo 8. Costo de producción de marca de puro

NICARAGUA AMERICA TAMBOR, S.A												
COSTO DE PRODUCCION VC FUERTE												
Detalle	HABANO		MADURO		CONNECTICUT		INDONESIA		MEXICO		ECUADOR	
	5 5/5 45		5 ¾ x 45		5 x 50		5 x 54		6 x 54		6 x 54	
	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars
Relleno	24.00	\$ 108.00	24.00	\$ 108.00	22.00	\$ 99.00	25.00	\$112.50	29.00	\$ 130.50	29.00	\$ 130.55
Sub producto												
Goma	4.50	\$ 25.58	4.50	\$ 25.88	4.50	\$ 25.88	4.50	\$ 25.88	5.25	\$ 30.19	5.25	\$ 30.19
Envoltura	7.00	\$ 70.00	7.00	\$ 70.00	7.00	\$ 70.00	7.00	\$ 70.00	8.00	\$ 80.00	8.00	\$ 80.00
Subtotal	33.5	\$ 203.56	33.5	\$ 203.88	33.50	\$ 194.88	36.50	\$ 208.38	42.25	\$ 240.69	42.25	\$ 240.69
Less cigar Cutling	5.33	\$ 5.33	5.33	\$ 5.33	5.03	\$ 5.03	5.48	\$ 5.48	6.34	\$ 6.34	6.34	\$ 6.34
Materia prima neta	30.2	\$ 198.55	30.2	\$ 196.55	28.48	\$ 189.85	31.03	\$ 202.90	35.91	\$ 234.35	35.91	\$ 234.35
Otro Material		\$ 61.16		\$ 61.16		\$ 58.46		\$ 52.51		\$ 72.21		\$ 72.21
Mano de Obra		\$ 33.85		\$ 23.08		\$ 25.20		\$ 28.63		\$ 33.85		\$ 33.85
Trabajo Indirecto		\$ 27.08		\$ 18.46		\$ 20.16		\$ 22.90		\$ 27.08		\$ 27.08
Gasto de Producción		\$ 22.43		\$ 22.43		\$ 21.44		\$ 22.92		\$ 26.48		\$ 26.48
Admón. y otros		\$ 12.23		\$ 12.23		\$ 11.69		\$ 12.50		\$ 14.44		\$ 14.44
Subtotal		\$ 355.30		\$ 335.92		\$ 326.80		\$ 352.37		\$ 408.40		\$ 408.40
Cajas	50	\$ 150.00	50	\$ 150.00	50	\$ 150.00	50	\$ 150.00	50.00	\$ 150.00	50	\$ 150.00
Total con Cajas		\$ 505.30		\$ 485.92		\$ 476.80		\$ 502.37		\$ 558.40		\$ 558.40
Precio de venta		\$ 560.00		\$ 560.00		\$ 560.00		\$ 560.00		\$ 570.00		\$ 570.00
Lucro		\$ 54.70		\$ 74.08		\$ 83.20		\$ 57.63		\$ 11.60		\$ 11.60

Anexo 9. Costo de producción de marca de puro

NICARAGUA AMERICA TAMBOR, S.A												
COSTO DE PRODUCCION VC PREMIUM RESERVE												
Detalle	CAMEROON		MADURO		HABANO		CONNECTICUT		ECUADOR		INDONESIA	
	6 ½ x 44		7 ¼ x 54		4 1/8 x 20		6 ¾ x 44		9 5/5 x 49		5 x 54	
	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars	Lbs	Dollars
Relleno	24.00	\$ 130.50	30.00	\$ 175.50	30.00	\$ 135.00	30.00	\$ 135.00	24.00	\$ 100.00	22.00	\$ 79.00
Sub producto												
Goma	5.25	\$ 30.19	9.60	\$ 37.95	5.25	\$ 30.19	5.25	\$ 30.19	4.50	\$ 25.24	4.50	\$ 25.49
Envoltura	6.00	\$ 80.00	10.00	\$ 100.00	8.00	\$ 80.00	5.00	\$ 50.00	7.00	\$ 70.00	7.00	\$ 75.00
Subtotal	57.25	\$ 218.19	55.60	\$ 313.45	43.25	\$ 245.19	43.25	\$ 245.19	35.50	\$ 207.89	27.50	\$ 154.61
Less cigar Cutling	5.50	\$ 5.50	8.34	\$ 8.34	6.49	\$ 6.49	6.49	\$ 6.40	5.33	\$ 5.30	5.00	\$ 8.85
Materia prima neta	51.66	\$ 212.60	47.26	\$ 305.11	36.76	\$ 230.70	36.76	\$ 230.70	30.18	\$ 190.55	28.48	\$ 183.65
Otro Material		\$ 65.46		\$ 94.04		\$ 73.56		\$ 73.55		\$ 51.16		\$ 64.65
Mano de Obra		\$ 24.80		\$ 33.77		\$ 26.10		\$ 27.81		\$ 24.50		\$ 25.50
Trabajo Indirecto		\$ 19.84		\$ 27.02		\$ 20.88		\$ 22.25		\$ 19.84		\$ 20.15
Gasto de Producción		\$ 24.00		\$ 34.40		\$ 26.97		\$ 26.97		\$ 22.43		\$ 21.44
Admón. y otros Gasto		\$ 13.09		\$ 18.81		\$ 14.71		\$ 14.71		\$ 12.23		\$ 11.04
Subtotal		\$ 359.79		\$ 513.22		\$ 400.92		\$ 404.00		\$ 339.01		\$ 320.80
Cajas	40	\$ 160.00	40	\$ 150.00	40.00	\$ 160.00		\$ 160.00	40	\$ 150.00	4.0	\$ 150.00
Total con Cajas		\$ 519.79		\$ 673.22		\$ 560.92		\$ 564.00		\$ 499.01		\$ 485.80
Precio de venta		\$ 520.00		\$ 620.00		\$ 520.00		\$ 520.00		\$ 470.00		\$ 670.00

Anexos 10. Lista de precio para empaque

LISTA DE PRECIO PARA EMPAQUE							
ORDENADO POR: DESCRIPCION							
CODIGO	MARCA	NOMBRE	VITOLA	CANT	MA	PA	PRECIO/UNITARIO
9862	VC CALVO		4*30	50S	01	BX	
9862C	VC CALVO	CONNECTICUT	4*30	50S	01	BX	
9862A	VC CALVO	CONNECTICUT	4*30	50S	01	BX	
9862B	VC CALVO	CONNECTICUT	4*30	20S	01	PC	1.90
4625	VC CALVO	CONNECTICUT	7*48	20S	01	PC	1.90
4627	PREMIUM RES	CAMEROON	51/2*44	20S	01	PC	2.04
4630	PREMIUM RES	CAMEROON	43/4*50	20S	01	PC	1.90
4616	PREMIUM RES	CAMEROON	61/8*50	4S	01	PC	0.90
10MIX	PREMIUM RES	CAMEROON	MIX	20S	01	PC	
9727	MADURO	MEXICO	43*51/2	20S	01	PC	
9734	CONNECTICUT	HABANO	43*61/2	20S	01	PC	
9736	CONNECTICUT	HABANO	36*5	20S	01	PC	
9714	CONNECTICUT	HABANO	50*71/2	20S	01	PC	
9730	CONNECTICUT	HABANO	50*5 51/	25S	01	PC	2.09
2227	CONNECTICUT	HABANO	2*44	20S	01	BX	1.90
2227A	CONNECTICUT	HABANO	51/2*44	20S	01	BX	2.09
222S	VC GOLD	HABANO	7*48	25S	01	PC	1.90
222SA	VC GOLD	MADURO	7*48	20S	01	BX	2.09
2201	VC GOLD	MADURO	7*48	25S	01	PC	1.90
2201A	VC GOLD	MADURO	61/2*44	20S	01	BX	1.90
2230	VC GOLD	MADURO	61/2*44	20S	01	BX	2.09
2230A	VC GOLD	MADURO	43/4*50	25S	01	PC	2.09
2216	VC GOLD	MADURO	43/4*50	25S	01	PC	1.90
2216A	VC GOLD	MADURO	61/8*50	20S	01	BX	1.90
22MIX	VC GOLD	MADURO	61/8*50	12S	01	BX	10.43
1667	VC GOLD	CAMEROON	MIX	20S	01	PC	1.90
1627A	VC GOLD	CAMEROON	41/2*38	20S	01	PC	1.90
1616A	EXPRESS	CAMEROON	51/2*44	20S	01	PC	1.90
1633A	EXPRESS	CAMEROON	61/8*50	20S	01	PC	1.90
1680A	EXPRESS	CAMEROON	43/4*50	20S	01	PC	1.90
162SA	EXPRESS	CAMEROON	61/2*46	20S	01	PC	1.90
112S	EXPRESS	CAMEROON	7*48	24S	01	BX	2.08
1114	EXPRESS	CAMEROON	7*48	24S	01	BX	2.08
1101	FUERTE	CAMEROON	71/4*54	23S	01	BX	2.08
362S	FUERTE	CAMEROON	61/2*44	50S	01	BX	4.18
3630	FUERTE	CAMEROON	7*48	50S	01	BX	4.18
3616	CARIBBEAN ROUNDS	MADURO	5*50	50S	01	BX	4.18
873S	CARIBBEAN ROUNDS	MADURO	61/8*50	25S	01	BX	3.03
873SA	CAPUSSINO	MADURO	50*71/2	25S	01	PC	3.03
8729	SHADE RESERV	MADURO	50*71/2	25S	01	BX	3.03
8719	SHADE RESERV	MADURO	36*7	25S	01	BX	3.03
8736	SHADE RESERV	MADURO	46*67/8	25S	01	BX	0.80
8736A	SHADE RESERV	MADURO	50*6	25S	01	PC	3.24
8738	SHADE RESERV	MADURO	50*6	25S	01	BX	0.80
8737	SHADE RESERV	MADURO	50*41/2	25S	01	BX	0.80
052S	SHADE RESERV	MADURO	52*7	sos	01	BX	3.03
0536	SHADE RESERV	MADURO	7*48	sos	01	BX	3.03
0516	HABANO	HABANO	43/4*50	sos	01	BX	4.01
0725	HABANO	HABANO	61/8*50	10S	01	PC	1.31
0725A	HABANO	HABANO	7*48	sos	01	BX	1.31
0736	HABANO	HABANO	7*48	10S	01	PC	1.31
0736A	CALIBRE	HABANO	43/4*50	10S	01	PC	
0716	CALIBRE	HABANO	43/4*50	sos	01	BX	
0716A	CALIBRE	HABANO	61/8*50	sos	01	BX	
0793	CALIBRE	HABANO	61/8*50	10S	01	BX	
	CALIBRE	HABANO	6*52	10S	01	BX	
	CALIBRE	HABANO	7*48	10S	01	BX	
	CALIBRE	HABANO	7*48	50S	01	BX	
	CALIBRE	HABANO	7*48	50S	01	PC	
	CALIBRE	HABANO	7*48	50S	01	PC	

Anexo 11. Declaración aduanera para la exportación de puros

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS ADUANEROS
REPUBLICA DE NICARAGUA

SIDUNEA WORLD

RESULTADO DE SELECTIVIDAD

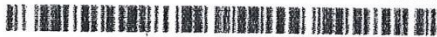
Declaración:	2019 9003 L 12980	Model EXP 1
Importador/Exportador:	J0310000032246	
	TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A	
Declarante:	J0310000096562	
	TECN. ESPEC. DE CARGA Y ADUA.(TECA)	

RESULTADO DE SELECTIVIDAD: ** VERDE ** NO REQUIERE REVISION

Hora y Fecha de Selectividad: 13/12/2019 12:40:53
 Hora y Fecha de Impresión: 13/12/2019 13:47:43

Número de Recibo: R 16794
 País de Procedencia: NICARAGUA
 USD FOB: 220085.00
 Finalización de la mercancía:
 Zona de Entrada/Salida:
 Examinador Asignado:
 Firma del encargado:

REPUBLICA DE NICARAGUA
 Patria de Sandino y Darío
 DELEGACIÓN DE ADUANA ZONA FRANCA ESTELI
DESAPORTE
 Fecha: 13/12/2019
 Firma: ZONA FRANCA DE ESTELI
 Dirección General de Servicios Aduaneros



Dirección General de Servicios Aduaneros
ZONA FRANCA DE ESTELI
 9003

Recibo Oficial de Caja
 13/12/2019 1:54:49 PM

Recibo No.: R 16794
 Fecha de Recibo: 13/12/2019
 Declarante: J0310000096562
 TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A.
 Declarante: J0310000096562
 TECN. ESPEC. DE CARGA Y ADUA. (TECA)
 DE LA ESCUELA NORMAL Y C.A.L. NORO

o. Declaraciones: 01

Identificación	Fecha	Total
12980	13/12/2019	1,182.61

Al a Pagar: 1,182.61

Suma de Pagos:

Ref	Detalle	Moneda	Monto
en Recibo	R031012 Latex 1354872		1,013.66
en Recibo	R031012 Latex 1354872		168.94
			1,182.60

Cambio 33.7888

¡GRACIAS POR SU VISITA!
www.dga.gob.ni

REPUBLICA DE NICARAGUA
 Patria de Sandino y Darío
 DELEGACIÓN DE ADUANA ZONA FRANCA ESTELI
 Fecha: 13/12/2019
 Firma: ZONA FRANCA DE ESTELI
 Dirección General de Servicios Aduaneros

Anexo 12. Aplicación de pago



APLICACION DE PAGO A DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS ADUANEROS

Moneda Monto Debitado
COR 1,182.60

Descripción del Debito: TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.

Datos de la Declaración:

No. Declaración: 20199003L12980

Monto Pagado DGA(USD): 35.00

Recibo DGA: 20199003R016794

Cantidad	Descripción	Monto
Minuta: BMX19121354047815		
018224	DIR.GRAL.SERV.ADUANEROS(SERVICIOS)	5.00
Minuta: BMX19121354047816		
018974	DIR.GRAL.SERV.ADUANEROS(NUEVO DGA)	30.00

Operaciones de Compra/Venta Efectuadas

Monto Transferido	Moneda Origen	Tasa de Cambio	Monto Convertido	Moneda Destino
1,182.60	COR	33.7888	35.00	USD

Correo Electrónico:

Dirección electrónica 1: esteli02@tecacargo.com.ni

Dirección electrónica 1: esteli01@tecacargo.com.ni

Dirección electrónica 1:

Su Transferencia ha sido aplicada satisfactoriamente a las 12:40:51 del día 13/12/2019.

El número de confirmación de esta transacción es :0540478126

Nota: Favor imprimir y guardar esta hoja para futuras referencias.

121319 124051 118260 100202314

WILLIAMS ALEXANDER DIAZ CAJINA

WILLIAMS ALEXANDER DIAZ CAJINA

Elaborado por
13/12/2019 12:40:51

Aprobado por
13/12/2019 12:40:51


Anexo 13. Declaración única centroamericana

DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA)

Exportador / Proveedor		Identificación de la declaración	
4.1 No Identificación	4.2 Tipo Identificación ARE	1. No. Correlativo o Referencia	3. Fecha de aceptación
J0310000032246	4.3 País Emisión NI	EST409HAA	12980 13/12/2019
4.4 Nombre o razón social	TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A	7. Aduana registro/inicio tránsito	8. Aduana salida
4.5 Domicilio fiscal	DE LA ESCUELA NORMAL 1/2 C AL NORT E 1/2 C AL OESTE	9003	0240
5.1 No Identificación		5.2 Tipo Identificación	
5.3 País Emisión		9. Aduana ingreso	10. Aduana destino
5.4 Nombre o razón social	JJA DISTRIBUTORS, LLC.	11. Regimen Aduanero	12. Modalidad
5.5 Domicilio fiscal	8245 WINDMILL WATCH DRIVE MECHANICSVILLE VA 23116, USA PHONE : 804-370-1443	EXP 1	Definitiva
6.1 Código	ARE	13. Clase	14. Fecha de Vencimiento
6.2 No Identificación	J031000009562	Ordinaria	
6.3 Nombre o razón social	TECN. ESPEC. DE CARGA Y ADUA.(TECA)	15. País procedencia	16. País exportación
6.4 Domicilio fiscal	CIUDAD JARDIN BCO BANCENTRO 1 1/2C ESTE F-14	NICARAGUA	NI NICARAGUA
19.1 Código	NI04030	17. País destino	18. Depósito Aduanero/Zona
19.2 Nombre		US ESTADOS UNIDOS	
20. Modo de Transporte	3	21. Lugar de Embarque	22. Lugar desembarque
		NIEST ESTELI	
23.1 No Identificación	23.2 No Licencia	24.1 Identificación de la unidad de transporte	24.2 País de registro
449-270688-0004H	449-270688-0004H		24.3 Marca
23.4 Nombre	23.3 País Expedición	24.4 Chasis	24.5 Identificación del remolque
JOHORMAN GOMEZ			24.6 Cantidad de unidades de carga
24.7 Número de dispositivos de seguridad	24.8 Equipamiento	24.9 Tamaño	24.10 Tipo de carga
111891B	38	45G0	12
24.11 No Contenedor	24.12	24.13	24.14
		SMLU8341417	
25. Valor de transacción (PCA)		26. Gastos de transporte (PCA)	
220,085.000	1100.00	27. Gastos de Seguro (PCA)	
29. Valor en Aduana Total (PCA)	30. Incoterm	28. Otros Gastos (PCA)	
221,185.00	FOB	0.000	
31. Tasa de Cambio		32. Peso Bruto Total (KGS)	
1.0000		11,584.73	
		33. Peso Neto Total (KGS)	
		4,594.30	
34.1 Tributo		34.2 Total	
		34.3 MP	
34.4 Total		0.00	
35. Cantidad Bultos		36. Clase de Bultos	
1,236.00	BE Bulto	37. Peso Neto (KGS)	
		4,594.30	
38. Peso Bruto (KGS)		39. Cuota Contingente	
11,584.73			
40. Número de línea		41. País	
1	NN	42. Unidad de medida	
43. Cantidad		44. Acuerdo	
4,594.30			
45. Clasificación Arancelaria		46. Descripción de las Mercancías	
2402100000 000		PUROS ELABORADOS DE TABACO	
47.1 Criterio para certificar		47.2 Reglas Accesorias	
48. Valor de transacción (PCA)		49. Gastos de transporte (PCA)	
220,085.000	1100.00	50. Seguro (PCA)	
51. Otros gastos (PCA)		52. Valor en Aduana (PCA)	
0.000		221,185.00	
53.5 Total General		53.6 Total	
0.000		53.7 MP	
54.1 Código del tipo de documento		54.2 Numero de documento	
380 - Factura	1950	54.3 Fecha de Emisión	
730 - Carta de porte	S/N	13/12/2019	
785 - Manifiesto de	S/N	13/12/2019	
54.4 Fecha de Vencimiento		54.5 País de Emisión	
13/01/2020		NI	
54.6 Línea		54.7 Entidad Emisora	
1	TAB TAMBOR	54.8 Monto (PCA)	
1		220,085.00	
1			
55. Observaciones		56. Válida hasta	
		129809	
57. Firma, fecha y sello del funcionario autorizando por la Dirección de Aduanas o de la		58. Firma o autorización de ventanilla única	
Firma		Firma	
59. Código de Exportador		60. Código de Emisor	
61. El suscrito declara bajo fe de juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de _____ y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos		62. El suscrito declara bajo fe de juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de _____ y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos	
Firma del Agente		Firma	
Representado por SEBASTIAN SEGUNDO		Nombre Empresa	
Lugar y Fecha		Cargo	

Tecacargo S.A. Ciudad Jardín Bco Bancentro 1 1/2 C. Atenas, Managua, Nicaragua
Tel: +(505) 2249-7103 • Fax: +(505) 2249-7177 • www.tecacargo.com
cargoinfo@tecacargo.com.ni


Anexo 14. Referencia de declaración



Teca s.a.
Cargo Logistics

Declaración Aduanera

Ministerio de Hacienda y Crédito Público



DUGA
Dirección General de Servicios Aduaneros

Dirección General de Servicios Aduaneros República de Nicaragua

Boletín de liquidación

Aduana 9003 - ZONA FRANCA DE ESTELI **Fecha Decl.** 13/12/2019

Referencia declaración

Modelo	Referencia en Aduana	Referencia declarante	Referencia de liquidación	No. Articulos
EXP1	13/12/2019 C 12980	2019 EST409HAA	2019 9003 L 12980 / 0	1

<u>Declarante</u>	<u>Compañía</u>
J0310000096562	J0310000032246
TECN. ESPEC. DE CARGA Y ADUA.(TECA)	TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A
CIUDAD JARDIN BCO BANCENTRO 1 1/2C	DE LA ESCUELA NORMAL 1/2 C AL NORT
ESTE F-14	E 1/2 C AL OESTE

Impuestos globales


Código impuesto	Descripción	Monto en PCA	Rectificado en PCA
SSA	SERVICIO POR SEGURIDAD ADUANERA	30.00	30.00
SPE	SERVICIO POR TRASMISION ELECTRONICA	5.00	5.00
Total Impuestos globales		35.00	
Monto total liquidado en la declaración		35.00	
Monto total a pagar:		35.00	

PCA: Peso Centroamericano	Impuestos: 0.00 Servicios: 5.00 SSA: 30.00
---------------------------	--


Firma y sello de oficial de aduana

Firma del Agente Aduanero
SEBASTIAN SEGUNDO HERNANDEZ

Dirección de Aduanas y Carga
 P.O. Box 501-200155-9817M
 LIC. 057-92




2019 0 0 -



Agencia de Aduanas y Carga TECA S.A. - Bancentro 1 C. al lado - Managua, Nicaragua
 Tel: +(505) 2249-7103 • Fax: +(505) 2249-7177 • www.tecacargo.com
 20199003L12980 cargoinfo@tecacargo.com.ni


Anexo 15. Documento adjunto de la declaración aduanera



Tecm S.A.
Cargo Logistics
Attached document

Declaración Aduanera

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

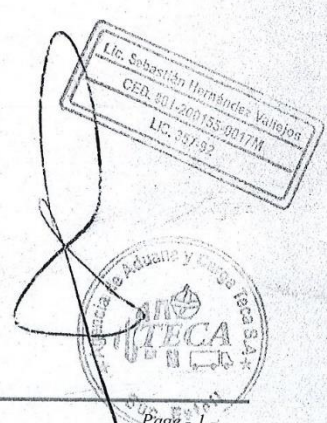


DGA
Dirección General de
Aduanas

Referencia en Aduana	Assesment reference	Modelo	Nbr of items
C 12980 13/12/2019	L 12980 13/12/2019	EXP 1	1
Referencia declarante 2019 EST409HAA	Declarante J0310000096562 TECN. ESPEC. DE CARGA Y ADUA.(TECA) CIUDAD JARDIN BCO BANCENTRO 1 1/2C ESTE F-14		

Article n.º 1

Código	Description	Reference	Fecha
380	Factura comercial	1950	13/12/2019
730	Carta de porte por carretera	S/N	13/12/2019
785	Manifiesto de carga	S/N	13/12/2019
OO64	HOJA DE AMPLIACION DE DETALLES - HOJA C	9003 2019 13163	13/12/2019
OO24	OTROSPERMISOS	COPIAS DEL PODER	13/12/2019
OO24	OTROSPERMISOS	HOJA DE CONSUMO	13/12/2019
OO38	MINUTA BANCARIA	MINUTA ELECTRONICA	13/12/2019
97	Placa del medio de transporte	M276795	13/12/2019



Lic. Sebastián Hernández Vallejos
CED. 801-200135-0017M
LIC. 251-02

Page - 1 -

Sebastian.Hernandez.V : 13/12/2019

Agencia de Aduanas y Carga TECA, S.A. Ciudad Jardín F-14, Sucursal Bancentro 1 C. al lado • Managua, Nicaragua
 Tel:+(505) 2249-7103 • Fax: +(505) 2249-7177 • www.tecacargo.com
 cargoinfo@tecacargo.com.ni

Anexo 16. Detalle de mercancías

I. HOJA DE AMPLIACION DE DETALLE DE LAS MERCANCIAS

Adjuana: 9003	ZONA FRANCA DE ESTEL	RUC Agencia: J0310000096562	TECN. ESPEC. DE CARGA Y ADUA (TECA)
No. Referencia: EST40294A	13/12/2019	Adjuana: 9003	Año: 2019
Declaración: L12980	13/12/2019	Número: 9003	Número: 13163
Fecha Exp.: 13/12/2019	Fecha: 13/12/2019	Proveedor:	
No. Factura: 1			

I. INFORMACION GENERAL

A- DE LA ADUANA	ADUANA	DECLARACION DE MERCANCIAS	DECLARACION DE MERCANCIAS
1. De Ingreso: 0240	2. De Despacho: 9003	3. Número: L12980	3. Fecha Aceptación: 13/12/2019
4. Nombre o Razon Social: TABACALERA TAMBOR DE ESTEL S.A.			
5. Identificación Tributaria: J0310000032246			
6. Registro del Importador No.:			
B- DEL IMPORTADOR			
Dirección: DE LA ESCUELA NORMAL 1/2 C AL NORT E 1/2 C AL OESTE			
Ciudad: ESTELI		País: NI	
Teléfono: 83806022		Fax: 2713-8699	
E-mail: tabacaleratambor@gmail.com			
8. Nivel Comercial: 3		Otro	
REGIMEN DE ZONA FRANCA			

II. DESCRIPCIÓN DE LAS MERCANCIAS

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	IDENTIFICACION COMERCIAL DE LAS MERCANCIAS	CARACTERISTICAS DE LAS MERCANCIAS	MARCA	MODELO Y/O ESTILO	ESTADO DE LAS MERCANCIAS	ORIGEN DE LAS	CLASIFICACION ARANCELARIA	VALOR UNITARIO USD	AÑO	TOTAL VALOR UNIT.
1245800	UNIDAD	PUROS ELABORADOS DE	PUROS ELABORADOS DE TABACO, CIGARS ENTOURAGE PINK VANILLA, CIGARS ENTOURAGE PALMA, CIGARS BLUNTVILLE, VANILLA, CIGARS BLUNTVILLE PINK BERRY, CIGARS BLUNTVILLE PALMA, CIGARS BLUNTVILLE CIGARILLO PINK DIVA, CIGARS BLUNTVILLE CIGARILLO PINK DIVA 4 PACK	SM	SM	Nuevas	NI	240210000000	0.176961	2019	220,085.00
										Total General:	220,085.

AGENCIA DE ADUANAS Y CARGA TECA S.A.

Calle 14, Zona Industrial, Managua, Nicaragua
Tel: +505) 2249-7103 • Fax: +505) 2249-7177 • www.tecargos.com
cargosfo@tecargos.com.ni

Dirección de Aduanas y Crédito Público
 Dirección de Aduanas y Crédito Público

Anexo 18. Detalle de factura

TABACALERA TAMBOR DE ESTELI, S.A.

RUC: J0310000032246 - Bo. El Rosario, Estelí, Nicaragua

Phone: (505) 2713-5792 * Fax: (505) 2713-8699

E-mail: tabacaleratambor@gmail.com

DATOS PARA LA DEDUCCION DE POLIZA DE IMPORTACION TEMPORAL

FACTURA # 1948

FECHA : 10-dic-19

CLIENTE : JJA Distributors, LLC


	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
Total tabaco en rama :			
2908.0 Kgs. Capa	2777 Kgs.	L-9579.	no cancelo
	131 Kgs.	L-4549	7835.
2141.1 Kgs. Banda y tripa	857 Kgs.	L-13781	no cancelo
	213 Kgs.	L-11525	7896.
	Kgs.		
	Kgs.		
	Kgs.		
Papel Sintetico :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
2766 Lbs.	2766	L-3897.	17,269.96
Soborizante artificial :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
Kgs.	117.	L-1713.	9964
117.00 Lbs			
Goma y Almidón:	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
84.5 Lbs.	84.5	L-2638.	796
Sacarina (Endulzante artificial) :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
10 Ltrs	10	L-5571	1476.10
Boisitas plasticas laminadas :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
1218960 u.	1218960	L-8447.	2349,268.
Boisas de Homo Polipropileno :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
48 u.	48.	L-4284.	366
Cajitas de carton 4 puros :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
49710 u.	599	L-5867.	no cancelo.
	49111	L-8134	582,489.
Tape Industrial para sellar 4 pack :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
38 u.	38	L-8538.	64.
Cajitas de carton 24 puros :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
16040 u.	16040	L-8134.	566,449.
Cajitas de carton 25 puros :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
33360 u.	33360	L-8134.	533,089.
Plastico termoencogible :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
8.5 rollos	8.5	L-12240.	1315.20
Papel adhesivo :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
3 Cajas	3	L-6419.	1995.41
Cajas de carton corrugado :	Cantidad	Deducir de Póliza #	Nuevo Saldo
1423 u.	1423	L-11245.	1383.

Hecho por



Revisado por :


Anexo 19. FOB



Teca S.A.
Cargo Logistics

Declaración Aduanera

Ministerio de Hacienda y Crédito Público



DGA
Dirección General de Aduanas

Observaciones:

DECLARACION DE EXPORTACION EXP- 1091-000

REMITENTE : TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A.
FINE HAND MADE CIGARS FROM NICARAGUA, BO. EL ROSARIO ,ESTELI, NICARAGUA.

CONSIGNATARIO : JJA DISTRIBUTORS, LLC.
3245 WINDMILL WATCH DRIVE MECHANICSVILLE, VA 23116, USA.

TOTAL : 1.236 BULTOS. PESO BRUTO : 11.584.73 KG PESO NETO : 4.594.30 KG
CONTENIDO 1.245.800 UNIDADES DE Puros ELABORADOS DE TABACO.
PROCEDENCIA: NICARAGUA. DESTINO: USA. ORIGEN DE LA MERCANCIA: NICARAGUA.

CONFORMACION DEL VALOR EN ADUANA.
VALOR FOB US\$ 220,085.00 CONFORME FACTURA COMERCIAL.
VALOR FLETE US\$ 1,100.00 CONFORME CARTA DE PORTE.
VALOR SEGURO US\$ 3,191.23 CONFORME CT 076/05 1.45% S/FOB

VALOR CIF US\$ 224,376.23

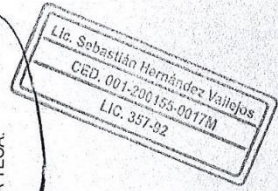
TERMINO DE FACTURA FOB.

DOCUMENTOS ADJUNTOS.


FACTURA COMERCIAL NO. 1950
CARTA DE PORTE NO. SIN
MANIFIESTO DE CARGA NO. SIN
COPIA DEL PODER DEL REPRESENTANTE LEGAL.
COPIA DE DETALLE DE HOJA DE CONSUMO
DATOS DEL TRANSPORTE.

TRANSPORTE RMG LOGISTIC.
NOMBRE DEL CONDUCTOR : JOHORMAN ANTONIO GOMEZ TORRES LICENCIA : B2812927
CABEZAL MARCA : FREIGHTLINER C120064ST COLOR : BLANCO. PLACA CABEZAL : M276795 CODIGO : NI- 04030 PLACA CHASIS : 11TLR61500
CONTENEDOR : SMLU - 8341417 1 X 45DW NACIONALIDAD : USA CHASIS CONTENEDOR : SMLC 450562 TARA EQUIPO : 5200
PRECINTO DGA NI- 1118918 PRECINTO NAVIERA : G2884462

PODER Nº. 144, FECHA : 08/07/2015, NOTARIO: DR. ROGER ANTONIO TAPIA FAJARDO.
AGENTE ADUANERO: LICDA- ESTEBANA SAAVEDRA MEZA- 270/72 CEDULA NO. 001-101045-0032U
AGENCIA ADUANERA TECA.



Lic. Sebastián Hernández Vallejos
CED. 001-206 155-0017N
LIC. 357-92



Agencia de Aduanas y Carga TECA S.A.
Estelí

Agencia de Aduanas y Carga TECA, S.A.

Ciudad Jardín F-14, Sucursal Barcentro 1 C. al Lago • Managua, Nicaragua
Tel: +(505) 2249-7103 • Fax: +(505) 2249-7177 • www.tecacargo.com
cargoinfo@tecacargo.com.ni

Anexo 20. Carta de porte

SEABOARD
MARINE

RUC SEABOARD DE NICARAGUA S.A. J031000022925

CARTA DE PORTE

PLACA: M276795

CONDUCTOR: JOHORMAN ANTONIO GOMEZ TORRES

RUC TRANSPORTE: J0310000280614

CONTENEDOR: SMLU 834141 7

EXPORTADOR: TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A.
BARRIO EL ROSARIO, ESTELI, NICARAGUA S.A.

CONSIGNATARIO: JJA DISTRIBUTORS, LLC.
8245 WINDMILL WATCH DRIVE MECHANICSVILLE, VA 23116, USA.

FACTURA No	No. DE BULTOS	DESCRIPCION	KILOS	VALOR
1950	1,236.00	PUROS ELABORADOS DE TABACO (1,245,800 UNIDADES)	11,584.73	\$ 220,085.00
			11,584.73	\$ 220,085.00
		VALOR FACTURA FLETE TERRESTRE A COBRO		\$1,100.00



M276795

Anexo 21. Manifiesto de carga

SEABOARD
MARINE

MANIFIESTO DE CARGA

RUC SEABOARD DE NICARAGUA S.A. 3031000022925

FECHA: _____ VAPOR: _____ CONTENEDOR: SMLU 834141 7 PLACA: M276795

TRANSPORTE: RMG LOGISTIC RUC TRANSPORTE: J0310000280614 CHOFER: JOHORMAN ANTONIO GOMEZ TORRES

LICENCIA: 449-270688-0004H PASAPORTE: _____ CODIGO: NI-04030

CABEZAL MARCA: FREIGHTLINER, C120064ST COLOR: BLANCO MOTOR: 06RO4583626067TK60 CHASIS: 1FUYSSEB5XL965375

CHASIS DEL CONTENEDOR: SMLC 450562 PLACA DEL CHASIS: 11TLR61504


PROCEDENCIA: _____ NICARAGUA DESTINO: USA NACIONALIDAD: USA

CAMBRE DEL CONTENEDOR: 45 DW TARA DEL EQUIPO: 5200 PESO BRUTO: _____

PESO NETO: _____ RUTA: _____

NUMERO DE BULTOS	CONTENIDO	PESO EN KILOS	REMITENTE	CONSIGNATARIO
1,236	PUROS ELABORADOS DE TABACO(1,245,800 UNIDADES) SAC: 2402.10.00.00 FOB \$220,085.00	11,584.73	TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A. BARRIO EL ROSARIO ESTELI NICARAGUA.	JJA DISTRIBUTORS LLC. 8245 WINDMILL HATCH DRIVE BEECHAMSVILLE VA 23116, USA
1,236	PRECINTO: DGA NI - 1118918	\$220,085.00	11,584.73	

D.T.J. NO. _____ DE _____ FECHA ENTRADA _____ FIRMA _____




Anexo 22. Declaración única centroamericana

DECLARACIÓN ÚNICA CENTROAMERICANA (DUCA)

		Identificación de la declaración											
		1. No. Correlativo o referencia	2. No. de DUCA	3. Fecha aceptación	[QR Code]								
Exportador / Proveedor	4.1 No. Identificación	4.2 Tipo identificación	ARH										
	4.3 País Emisión	NI											
Exportador / Especificador	4.4 Nombre o razón social	TABACALERA TAMBOR DE ESTELI S.A.											
	4.5 Domicilio fiscal	DE LA ESCUELA NORMAL 12 CAL NOROCCIDENTE											
Destinatario / Destinataria	5.1 No. Identificación	5.2 Tipo identificación	ARH										
	5.3 País Emisión	US											
Destinatario / Destinataria	5.4 Nombre o razón social	JJA DISTRIBUTORS LLC											
	5.5 Domicilio fiscal	8245 WINDMILL WACHU DRIVE MECHANICSVILLE VA 20116 USA											
Declarante	6.1 Código	ARH											
	6.2 No. Identificación	J0410000150677											
	6.3 Nombre o razón social	COOTRACAR RL											
	6.4 Domicilio fiscal												
Transportista	19.1 Código	20 Modo de transporte											
	19.2 Nombre	3											
Conducidor	23.1 No. Identificación	23.2 No. Licencia de conducir											
	23.4 Nombres y apellidos	23.3 País Expedición	NI										
	24.1 Clase de transporte		24.2 País registro	24.3 Marca	24.4 Chasis								
	24.5 Identificación remolque o semirremolque		24.6 Cantidad unidades de carga (remolques o)	24.7 Número dispositivo de seguridad									
Valores Totales	28 Valor de transacción	29 Valor en Aduana total	30	31 Tasa de cambio	32 Peso Bruto Total	33 Peso Neto Total	Liquidación General						
	221.185.00	221.185.00	PCA		11.594.73	4.594.30	KGS	34.1 Tipo de tributo	34.2 Total por 34.3 Modalidad tributo	34.4 Total			
Mercancías	35 Cantidad bullos	36 Clase de bullos	37 Peso Neto	38 Peso Bruto	39 Cuota Contingente	Liquidación por línea							
	42.66	BE	4.494.30	11.584.73		53.1 Tipo	53.2 Tasa	53.3 Total	53.4 MP				
	40 Número de línea	41 País origen	42 Cantidad de medida	43 Cantidad	44 Acuerdo								
	45 Clasificación arancelaria	46 Descripción de las mercancías	47.1 Origen país	47.2 Reglas accesorias									
Reservaciones de exportación	54.1 Código	54.2 Número documento	54.3 Fecha emisión	54.4 Fecha vencimiento	54.5 País	54.6 Línea	54.7 Autoridad Emisora	54.8 Monto					
	380	Forma Internacional	12/12/2018		NI		TAMBOR ESTELI	220085.00					
Observaciones y firmas	55. Observaciones	LITVA CHASIS SMLC 450562				[Stamps and Signatures]							
	56. Valida hasta												
	60	61 El suscrito certifica bajo juramento que las mercancías arriba detalladas son originarias de [País]		62 El suscrito certifica bajo juramento que los valores, gastos de transporte, seguro y otros datos consignados en este formulario son verdaderos									
	Representado por	Lugar y Fecha	Nombre Empresa	Cargo	Firma	Nombre Empresa	Cargo	Firma	59. Código de Exportador J0310000032246				

Anexo 23. Certificado de fitosanitario



Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

REPUBLICA DE NICARAGUA
INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y SANIDAD AGROPECUARIA
CUARENTENA AGROPECUARIA
PERMISO SANITARIO-FITOSANITARIO DE IMPORTACIÓN

IPSA
INSTITUTO DE PROTECCION Y SANIDAD AGROPECUARIA

Nº **0436664**

Fecha de Emisión: _____ Lugar de Emisión: _____

Nombre Dirección - Teléfono del Importador: _____ Nombre Dirección - Teléfono del Exportador: _____

El Suscrito Delegado de Cuarentena Agropecuaria, autoriza la introducción al país.
Procedente de: _____ con origen de: _____

el producto que a continuación se detalla:

INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y SANIDAD AGROPECUARIA-IPSA
PUESTO DE CUARENTENA LAS MANOS-M-0107
IMPORTACIONES

Inspeccionado por: *[Signature]*

Firma: *[Signature]*

Fecha: 26/07/18 Hora: 9:12

a ingresar por:

Los requisitos Sanitarios / Fitosanitarios que esta importación deberá cumplir son los siguientes:

- 1.- Debe ser inspeccionado en el puesto de entrada y venir libre de plagas y enfermedades.
- 2.- Debe presentar permiso Sanitario-Fitosanitario de importación en el puesto de entrada al país.
- 3.- Debe presentar Certificado de Origen.
- 4.- Debe presentar Certificado Sanitario / Fitosanitario Oficial que indique:


Observaciones:

Nota Inspección: _____

Este permiso tiene validez por un solo embarque y por el término de treinta días


Nombre y Cargo del Funcionario C. A.

Firma y Sello del Funcionario C. A.



PODER CIUDADANO

Anexo 24. Certificado de fitosanitario



SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA

CERTIFICADO FITOSANITARIO DAN-4957

(1) Lugar de Expedición: DANLI		(2) Fecha: 15/07/2019					
(3) Datos del Exportador: 07039002202100 CLASIFICADORA Y EXPORTADORA DE TABACO S.A. DANLI, EL PARAISO 2763-2492		(4) Datos del Importador: : J0310000032246 TABACALERA TAMBOR DE ESTELI, S.A ESCUELA NORMAL 1/2 CN 1/2 CO, ESTELI, NICARAGUA 505-27135792					
(5) País de destino: Nicaragua		(6) Punto de ingreso: ESTELI, NICARAGUA					
(7) Identificación del Medio de transporte:							
(8) Modalidad: TERRESTRE							
DATOS DEL PRODUCTOR							
(9) Descripción	(10) Nombre Botánico	(11) Categoría		(12) Cantidad	(13) Peso Bruto (KGS)	(13 A) Peso Neto (KGS)	(14) Valor
		A	B				
TABACO EN RAMA	Nicotiana tabacum			321.00 Bultos	17,764.00	17,473.00	\$213,597.00
MEDIDA FITOSANITARIA APLICADA: (15) Tratamiento <input type="checkbox"/> (16) Declaración Adicional <input type="checkbox"/> (17) Marchamo(s) <input type="checkbox"/> (18) No. <input type="checkbox"/> (19) Descripción:							

Se hace constar que los productos descritos han sido inspeccionados y/o sometidos a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se considera que están libres de plagas cuarentenaria y cumplen con los requisitos fitosanitarios especificados por la parte importadora y se considera que no existen otros tipos de plagas.

(20) Lugar y fecha Danlí 15/07/2019	(22) Firma:
(21) Nombre del Inspector: Ing. Nestor Emilio Ferrufino	(23) Sello:

PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD FITOSANITARIA DEL PAÍS IMPORTADOR

(24) INGRESO APROBADO: (El envío satisface los requisitos de importación)

(25) RETENIDO:

(26) JUSTIFICACIÓN TÉCNICA:

MEDIDAS FITOSANITARIAS APLICADAS

(27) Reacondicionamiento: (28) Tratamiento: (29) Devolución: (30) Destrucción:

(31) Nombre del inspector:	(32) Firma:
(33) Lugar:	(34) Fecha:

(35) Sello

7599-113

Anexo 25. Guía de observación del proceso productivo

Fecha:	
--------	--

Objetivo: Verificar las actividades que se llevan a cabo en el proceso productivo para la elaboración de puros para exportar al mercado internacional de la Tabacalera Oliva.

De acuerdo a lo observado se marcará en la casilla correspondiente el nivel de cumplimiento, **Si** (si cumple), **No** (no se cumple), **NA** (no aplica) y en observaciones se anotarán comentarios adicionales en caso de que hubieren.

Nº	Actividades a observar	Cumplimiento			
		Si	No	NA	Observaciones
1	Cuando adquieren la materia prima como es la hoja de tripa y capa realizan revisión de:				
	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación solicitada • Cantidad solicitada 				
2	Cuando adquieren los materiales para el empaque realizan revisión de:				
	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación solicitada • Cantidad solicitada 				
3	Durante el proceso de elaboración del puro realizan:				
	<ul style="list-style-type: none"> • Moldeado del tabaco con la hoja tripa 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de la hoja de capa al • Moldeado 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Prensado del moldeado 				
4	Las personas responsables de inspeccionar el control de calidad realizan:				
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de contextura del puro de acuerdo al tipo de vitola 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del grosor del puro en relación al tipo de vitola 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprueban el tamaño del puro elaborado según el tipo de vitola • Hacen pruebas para constatar que el puro tiene buen tiro 				
5	Clasifican los puros de acuerdo al tipo de marca y color antes de ser empacados				

Anexo 26. Guía de entrevista dirigida a responsables de área de producción y control de calidad de la tabacalera tambor

I. Datos generales

Nombre de la empresa: _____

Nombre del empleado: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo ejercido: _____

Fecha: _____

II. Proceso de producción

1. ¿Cómo se planifica la producción de puros dentro de Fábrica Tambor?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de obtención de la materia prima para elaborar puros?
3. ¿Cuál es el proceso de producción del producto terminado de la Tabacalera Tambor?
4. Describa como se realiza el almacenaje de puros terminados dentro de Fábrica tambor
5. ¿Cuáles son los niveles de producción destinados al mercado internacional?
6. ¿Cuáles son los tipos de puros que se producen?
7. ¿Cuáles con los criterios para determinar las marcas de los puros?
8. ¿Cuál es el puro y la marca que tiene más aceptación en el mercado?
9. ¿Hacen algunas pruebas para seleccionar el material de mejor calidad?
10. ¿Qué consecuencias trae no realizar la curación y cuando se debe realizar?

III. Planeación de calidad

1. ¿Qué procesos utilizan para asegurar la calidad de la materia prima en la elaboración de los puros?
2. ¿Cuáles son las exigencias que se le piden al trabajador que hace la selección de la materia prima?
3. ¿Cómo se selecciona la materia prima para la elaboración de puros?
4. ¿Qué tipo de revisión o supervisión se realiza en el área de producción que garantice la calidad del producto terminado?
5. ¿Cuál es el rol y procedimientos de trabajo que tienen los responsables de garantizar la calidad del producto?
6. ¿Cuáles son los mecanismos para llevar el control de calidad de los puros?
7. ¿De qué manera describe la logística utilizada en el proceso de control de calidad?
8. ¿Este proceso utilizado resulta eficaz, ahorra tiempo y dinero?
9. ¿En que benefician estas maquinarias y herramientas para agilizar el proceso de control de calidad?

Anexo 27. Guía de entrevista al encargado de exportación

I. Datos generales

Nombre de la empresa: _____

Nombre del empleado: _____

Cargo ejercido: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha _____

II. Planeación de comercialización

1. ¿Qué estrategias de comercialización para puros utiliza Fábrica Tambor?
2. ¿Cuál es el proceso a seguir por la empresa Tambor para sus exportaciones?
3. ¿De qué manera puede influir un personal capacitado, para llegar a comercializar con éxito los puros?
4. ¿Qué aspectos toman en cuenta para garantizar la comercialización activa de los puros?
5. ¿Cuál es la estrategia comercial que utilizan para llegar al mercado internacional y captar mayor número de clientes?

III. Planeación de Exportación

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de exportación?
2. ¿Qué aspectos toman en cuenta antes de realizar la exportación al mercado internacional?
3. ¿Cuáles son los trámites y documentos que utilizan para exportar?
4. ¿Cuáles son las regulaciones de los puros que se exportan en Nicaragua o los demás países?
5. ¿Qué requisitos deben tener los puros para ser llevados al mercado internacional estadounidense y europeo?
6. ¿Cuál es el procedimiento de exportación desde la salida del producto de la fábrica Tambor hasta su llegada a los clientes en el extranjero?
7. ¿Cuánto tiempo se necesita para realizar el proceso de exportación?
8. ¿Cómo realizan el proceso de selección de la empresa encargada de los trámites aduaneros?

Anexo 28. Guía de entrevista para responsable de exportación

I. Datos generales

Nombre de la empresa: _____

Nombre del empleado: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo ejercido: _____

Fecha: _____

II. Contratación de Empresa

1. ¿Qué rol cumple una agencia aduanera?
2. ¿Cuál es el trámite a seguir para la contratación de sus servicios?
3. ¿En qué consiste la cobertura multiaduanera? ¿Qué tipo de Cobertura Posee?
4. ¿Cuál es el rango de precios que establecen por sus servicios? ¿De qué depende?
5. ¿Tiene experiencia en la industria de exportación de puros?
6. ¿Brindan algún tipo de asesoría a la Tabacalera Tambor?
7. ¿Cuenta con certificaciones? ¿Cuáles son?
8. ¿Cuenta con respaldo jurídico?

III. Control de Calidad

1. ¿Qué tan indispensable es conocer a profundidad el proceso productivo y de control de calidad para exportar?

IV. Trámites Aduaneros

1. ¿Cuáles son los trámites y documentos para exportar?
2. ¿Cuáles son las regulaciones y restricciones arancelarias de los puros a exportar?
3. ¿Se requiere algún permiso especial para exportar los puros?
4. ¿Cuáles son las obligaciones que los exportadores deben presentar ante la aduana?
5. ¿Cuáles son las exigencias presentadas por las Aduanas de los países a los que se exporta?

V. Recepción del Producto

1. ¿Cómo realizan el proceso de exportación de puros de la Fabrica Tambor?
2. ¿Cuáles son los obstáculos que se han presentado al momento de exportar los puros de la Tabacalera Tambor?
3. ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar todo el proceso de exportación?
4. ¿Cómo llevan el control de la mercancía que se está exportando?
5. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de exportación?

Anexo 29. Guía de entrevista para trabajadores del área de capa y despallido

I. Datos generales

Nombre de la empresa: _____

Nombre del empleado: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo ejercido: _____

Fecha: _____

II. Planeación de área de capa

1. ¿Cuáles son las exigencias impuestas por la Tabacalera Tambor para suplir las necesidades de producción para la elaboración de los puros?
2. ¿Cómo está distribuido el personal en cuanto a variedad y calidad de la materia prima para la elaboración de puros?
3. ¿Cómo realiza el proceso de selección de materia prima de alta calidad?
4. ¿Cómo se realiza la distribución de la materia prima para cada tipo de puro que se elabora en la Fabrica Tambor?
5. ¿Qué parámetros se toman en cuenta para tener la certeza que se está produciendo materia prima de calidad para cada puro?
6. ¿Se realiza algún tipo de muestreo en la selección de la materia prima para verificar la calidad antes de entregarse al área de producción?

Anexo 30. Guía de entrevistas a trabajadores del área de producción

I. Datos generales

Nombre de la empresa: _____

Nombre del empleado: _____

Nombre del entrevistador: _____

Cargo ejercido: _____

Fecha: _____

II. Planeación de área de producción

1. ¿Podría describir su rol (trabajo) como bonchero?
2. ¿Cuáles son las limitantes al producir puros?
3. ¿Existe una conciencia de que se debe hacer una correcta distribución del material a usar para la elaboración de los puros?
4. ¿Qué parámetros sigue y utiliza para garantizar que este bien elaborado un puro?
5. ¿Cuál es la capacidad máxima de producción?

III. Control de calidad

6. ¿Cómo identifica que el puro está fallo?
7. ¿Cómo influye en la calidad del puro el cambio de material?
8. ¿Cuándo se realizan cambios de vitola para lograr el tamaño y peso adecuado del puro?
9. ¿Se hacen correcciones a los puros cuando al elaborarlos no tiene el 100% de calidad?
10. ¿Cuánto es el tiempo de prensa y virado de los puros para que estar listos para rolar?
11. ¿Qué aspectos evalúa el revisador al inspeccionar los puros en sus puestos de trabajo?
12. ¿Influye el uso de la goma en la estética del puro?
13. ¿Cómo influye su rolera en su trabajo como bonchero?

Anexo 31. Fotografías del proceso de producción y productos terminados



Cuje para el secado de la hoja del tabaco



Pilas de escogida de capa



Revision de la hoja

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 32



Bonchado del puro



Rolado del puro



Moldeado del puro



Puros en proceso de rolado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 33

Amarrado de puros en mazos



Almacenamiento de pacas



Fuente: Empresa TAMBOR. 2019

Anexo 34

Producto terminado con sus marcas



Fuente: Empresa TAMBOR S.A.