

NICARAGUA.

Proceso Administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, Nicaragua en el período 2016-2017¹

Ana Junieth Juárez Rodríguez²

Perla Massiel Pineda Sánchez³

Jennifer Auxiliadora Bermúdez⁴

Beverly Castillo Herrera⁵

RESUMEN

Este artículo científico presenta los resultados del Proceso Administrativo enfocado en la Producción para la Comercialización de los puros en el mercado extranjero de la Empresa Perdomo Cigars S.A, Sede Estelí en el periodo 2016-2017. Esta investigación es de tipo cualitativo porque aborda a profundidad la problemática del proceso administrativo en la elaboración de los puros para su comercialización. Las técnicas de recolección de datos fueron: la entrevista a cuatro personas involucradas en el proceso productivo y la comercialización de los productos terminados. Se aplicó la guía de observación en ambos procesos y la revisión documental para sustentar la investigación. Como resultado de esta investigación se obtuvo que el recurso más influyente para poder producir y comercializar los puros hacia el mercado extranjero además de la materia prima, la mano de obra es indispensable para garantizar la calidad del producto terminado. Como estrategias se proponen la contratación de mano de obra para cumplir con las ordenes de los clientes y el plan de producción, así como también el mejoramiento de la organización del trabajo para la disminución de los desperdicios de la materia prima, de igual modo la creación de políticas de motivación para el personal que permita elevar el desempeño y el rendimiento de los mismos.

Palabras clave: proceso, producción, comercialización, Perdomo, puros.

¹Este artículo se elabora a partir de la tesis titulada Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017. Para optar al título de licenciatura en administración de empresas en el año 2017 por la UNAN- MANAGUA, FAREM-ESTELI.

²UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. Correo electrónico:rodrigueznanajunieth@yahoo.com

³UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. Correo electrónico:mashesanchez26@gmail.com

⁴UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. Correo electrónico:jennifer02017cell@gmail.com

⁵Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad del Zulia. Maestría en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Docente titular de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo Electrónico: beverly.castillo@yahoo.com.

NICARAGUA.

Administrative Process focused on the production for the commercialization of cigars in the foreign market of the company Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, Nicaragua in the period 2016-2017⁶

Ana Junieth Juárez Rodríguez⁷
Perla Massiel Pineda Sánchez⁸
Jennifer Auxiliadora Bermúdez⁹
Beverly Castillo Herrera¹⁰

ABSTRACT

This scientific article presents the results of the Administrative Process focused on the Production for the Marketing of the cigars in the foreign market of the Perdomo Cigars Company S.A, Sede Estelí in the period 2016-2017. This research is qualitative because it addresses in depth the problems of the administrative process in the production of cigars for marketing. The data collection techniques were: the interview with four people involved in the production process and the commercialization of the finished products. The observation guide was applied in both processes and the documentary review to support the investigation. As a result of this research it was obtained that the most influential resource to be able to produce and market the cigars to the foreign market besides the raw material, labor is indispensable to guarantee the quality of the finished product. As strategies are proposed the hiring of labor to comply with the orders of the clients and the production plan, as well as the improvement of the organization of work for the reduction of the waste of the raw material, in the same way the creation of motivation policies for the personnel that allows to elevate the performance and the performance of the same ones.

Keywords: process, production, comercialization, Perdomo, Tobacco.

⁶ Este artículo se elabora a partir de la tesis titulada Proceso administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí en el período 2016-2017. Para optar al título de licenciatura en administración de empresas en el año 2017 por la UNAN- MANAGUA, FAREM-ESTELI.

⁷UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. Correo electrónico:rodriguezanjunieth@yahoo.com

⁸UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. Correo electrónico:mashesanchez26@gmail.com

⁹UNAN-MANAGUA, FAREM-ESTELI. Correo electrónico:jennifer02017cell@gmail.com

¹⁰Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad del Zulia. Maestría en Ciencias Sociales por la Universidad de Guadalajara. Docente titular de la UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Correo Electrónico: beverly.castillo@yahoo.com.

INTRODUCCION

En los últimos años el tabaco en Nicaragua ha experimentado un acelerado crecimiento. Por su alta calidad y elevado prestigio lo que ha despertado el interés de empresas internacionales. El cultivo de tabaco y la fabricación de puros ha traído progreso y crecimiento económico a Estelí, siendo notorio el dinamismo económico de esta zona, muy ligada al cultivo de tabaco y la fabricación de puros para la exportación.

En la tabacalera PERDOMO, el tabaco es cultivado bajo estrictas normas de calidad, lográndose un producto con los mejores estándares y en concordancia a las necesidades y las exigencias del mercado internacional. Esta compañía en Nicaragua se encarga de la manufactura de los puros y del envío a su principal distribuidor a Miami, Estados Unidos.

Desde la pre-industria, dentro de la tabacalera, hasta la transformación de la materia prima en producto terminado existen aspectos significativos que pueden afectar positiva o negativamente dichos procesos. El principal protagonista del proceso productivo son las personas que cumplen con las órdenes que solicitan los clientes a la empresa, quienes muchas veces pasan por alto el plan de producción en las cantidades necesarias para producir y como consecuencia se da el trabajo bajo presión y la desconcentración del personal durante sus labores, así como también existe una baja remuneración y una falta de motivación laboral, lo que muchas veces hace que se disminuya la producción y el interés por parte de los colaboradores.

Así mismo, algunas personas no tienen experiencia garantizada sobre el proceso de elaboración del puro, como consecuencia hay baja producción en tiempo y forma difiriendo del plan de producción. Ligado a esto los desperdicios de materia prima de picadura y boquilla, donde la picadura corresponde al proceso realizado por el bonchero (quien arma el puro) y la boquilla es el derivado del trabajo realizado por la rolera (quien rola el puro y coloca la última capa de presentación de este), si en este proceso se da la ruptura de las capas del puro como producto terminado, estos deben de ser rehechos porque no pueden salir al mercado con algún defecto, porque ocasionaría reclamos de los clientes al no recibir la calidad esperada, aumenta la insatisfacción y se reduce las ventas potenciales.

Otro aspecto importante en la comercialización al extranjero son las barreras comerciales en los países Europeos, dada la existencia de grandes monopolios que dominan el mercado y dificultan la entrada de un nuevo producto en el mercado.

Como objetivo general se planteó analizar el proceso administrativo enfocado en la producción de los puros que proponga estrategias operativas que garantice la calidad del producto terminado para la comercialización en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A sede Estelí en el periodo 2016-2017.

Este estudio fortalece las líneas de investigación de la carrera de Administración de Empresas de nuestra facultad, y puede considerarse como antecedente de nuevas investigaciones para continuar profundizando en esta temática, así mismo es fuente de información para el público en general a través del cual se conocerá todo lo relacionado al

proceso administrativo de la elaboración de puros, trámites y permisos, y estándares de calidad necesarios para poder introducir los puros en el mercado extranjero.

Las bases conceptuales de esta investigación fueron cuatro ejes teóricos de gran importancia: Zona Franca, Proceso administrativo, Proceso de producción, Proceso de comercialización. Según Godoy (1993, p.128) La zona Franca está definida como el área de terreno de una nación, físicamente delimitada y sujeta a un régimen fiscal y aduanero especial. Dicho territorio, está dedicado a la producción y comercialización de bienes para la exportación. El proceso administrativo es el conjunto de actividades sistemáticas o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores, gerentes, empresarios para alcanzar un objetivo y tomar decisiones. Martínez, (2017). Según Lamb, (2006). Se denomina producción al proceso que permite la combinación de un conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios para conseguir la satisfacción de la demanda del mercado. El proceso de comercialización es el conjunto de todas las actividades empresariales relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el punto de la producción inicial hasta ponerlos en manos del consumidor. (Lamb, 2006, pág. 249)

MATERIALES Y MÉTODOS

Según el uso del conocimiento esta investigación es aplicada porque estudia y analiza un problema real sobre el Proceso Administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí y tiene como propósito proponer estrategias operativas para mejorar el funcionamiento.

Es una investigación cualitativa porque se analiza a profundidad el Proceso Administrativo de la empresa Perdomo y se determinan los diversos aspectos que intervienen en dicho proceso.

El universo de esta investigación lo constituye la Empresa Perdomo Cigars S.A en la ciudad de Estelí. El tipo de muestreo es no probabilístico porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, como criterios de selección de muestra se utilizó: la disposición de tiempo de las personas claves que están involucradas en ambos procesos con su respectiva experiencia de dos a más años.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizaron tres técnicas de recolección de datos: Entrevista, Guía de Observación e Investigación Documental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa Perdomo Cigars fue fundada el 10 de octubre del año 1993 por el señor Nicolás Perdomo y su padre Silvio Perdomo ambos de nacionalidad cubana se dedicaban a la fabricación de puros cubanos pero se vieron envueltos en diferentes problemas con el

gobierno y sus políticas comunistas ya que ellos producían puros de buena calidad y presentación y su idea era exportarlos.

Su misión es cumplir con efectividad las solicitudes de los clientes, anteponiendo prioridad, efectividad y sobre todo calidad, no importa la cantidad.

Su visión es destacarnos como los mejores del mundo, a nivel de empresas tabaqueras destacando siempre la calidad de nuestro producto.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRODUCCIÓN.

En la planeación la empresa primero determina los niveles necesarios de producción, inventarios y mano de obra para satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente. La producción debe planificarse en base a las cantidades promedios de la demanda exterior con el fin de obtener una utilización eficiente de los recursos.

Perdomo Cigars S.A basa su planeación de producción a las órdenes de los clientes que son recepcionados en la sede Central de Miami. Estas órdenes son enviados al gerente general de la sede Estelí, donde en un mutuo acuerdo con el jefe de producción planean la producción requerida por día para cada cliente. La producción planeada diariamente es de 28,000 a 35,000 puros máximos, garantizando la calidad del producto terminado.

La organización es una de las etapas más importantes para garantizar un producto terminado de calidad, aquí se ejecutan las diferentes actividades que tienen que ver con el proceso de producción de los puros, de acuerdo a un orden lógico.

Se planifican las actividades que se van a llevar a cabo, como van a realizarse, la distribución y disposición de los recursos materiales para alcanzar los objetivos. Las condiciones de trabajo son adecuadas para el bienestar de los trabajadores, las instalaciones están bien estructuradas garantizando comodidad, higiene y seguridad.

“Para organizar la producción el recibe las ordenes de los clientes por parte de la gerencia y procede a distribuir las actividades en función de su cumplimiento, les explica a la sección de entrega de materia prima cual es el material y la liga que se llevará a cabo para cumplir esa orden, al igual que la coordinación constante con el departamento de capa”. (Alexis Reyes. Jefe de producción. Junio, 2017)

La integración del personal no solamente toma en cuenta los puestos de trabajo que tiene cada colaborador dentro de una empresa, sino las formas de motivación, de evaluación de las tareas asignadas, y el involucramiento de los colaboradores con cada tarea para poder alcanzar los planes u objetivos que se propone la empresa.

Dentro del área de producción, cada colaborador tiene su puesto de trabajo asignado como lo hace el bonchero, la rolera y los supervisores que juegan un papel muy importante

durante el proceso de transformación. Dentro de la empresa no existen políticas de motivación para el personal que les permita trabajar con mayor eficiencia y sobre todo rendimiento en la producción para cumplir a como se debe el plan de producción establecido en tiempo y forma.

Un colaborador de esta área únicamente realiza su trabajo porque está en su responsabilidad hacerlo una vez que ha sido contratado y por ende debe de cumplir con las tareas que le corresponden según su puesto de trabajo, no porque se le brinde ningún tipo de beneficio adicional o muestra de incentivo por el trabajo realizado, trayendo como afectaciones la inestabilidad del personal y las renunciaciones continuas.

La dirección es la que se encarga de motivar a los empleados, orientar las actividades, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos entre los empleados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de la comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

La dirección se encuentra vinculada con la distribución y preparación del personal y la estabilidad del personal, esta se hace a través de los pedidos. El tipo de capa, vitola, capacidad y habilidad en la elaboración de los puros se debe hacer de manera uniforme, todos saben cómo elaborar un puro de acuerdo a los requerimientos de calidad establecidos por la empresa y ésta distribución se realiza con el objetivo de obtener una buena producción de puros. El personal de producción debe de estar preparado ante cualquier eventualidad que pase en los pedidos ya que depende de ellos cumplirlos, según la orden del jefe de producción.

Las personas que están involucradas en la producción cumplen con su asistencia diaria, de un total de 87 parejas, 7 personas requieren permisos por motivos personales o para asistir a consulta médica, posterior a esto regresan a la empresa para incorporarse al trabajo.

Cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de supervisar, comparar y corregir la producción exactamente. La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten a los objetivos previamente establecidos.

El control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado. Supervisar cada una de las actividades que se realizan en esta área permite comparar la eficiencia y el desempeño con la que trabajan cada uno de los colaboradores en función al año anterior y así poder corregir las debilidades que se presentan al momento de que se están realizando estas actividades para poder lograr un buen proceso de producción y así obtener puros de calidad.

En el área de producción básicamente existen dos controles principales: 1) Control de inventario para producir. 2) Control de los puros en proceso.

Ambos controles permiten mantener una secuencia lógica de todos los recursos necesarios para poder producir y conocer exactamente los movimientos o transferencias que se

realizan en esta área en relación a las demás áreas que intervienen en la producción. A continuación, se explica el proceso de cada control:

- **Control de inventario para producir**

Para obtener un control sobre la existencia de inventario en cuanto a la producción debemos tomar en cuenta aspectos importantes como son:

- 1) El nivel de ventas de la empresa.
- 2) El tiempo de los procesos de producción.
- 3) La capacidad productiva.
- 4) Materia prima (compradas y fabricadas) requeridas según las cantidades aproximadas a producirse según las ordenes pendientes.

Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico y control interno de inventario, que debe contener la información adecuada sobre movimientos de la producción y los inventarios, de igual manera una notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc, de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios pueden ser debidamente ajustados en los registros.

- **Control de los puros en proceso**

Para efecto de control se utilizan los siguientes formatos durante la producción en proceso como los siguientes:

- Informe de puros rehechos: que salen del Centro de Torcido hacia Bodega: Este tipo de formato se utiliza cuando el departamento de producción solicita a la Bodega Central los puros malos o rotos en su capa y deben ser rehechos nuevamente que consiste en cambiar la capa.
- Informe de puros nuevos: Todos los puros que se producen pasan a Cuarto Frio o Almacén de puros para su debida curación, añejamiento y posteriormente ser empacados.
- Traslado del almacén de puros: El traslado del almacén de puros se hace cuando se debe entregar una cantidad requerida de puros o productos terminados hacia el departamento de Empaque. El empaque realiza una solicitud previa según el pedido especificando la línea, capa y vitola de los puros.

El control de calidad de los puros en su proceso comienza desde el momento que se adquiere la materia prima en el almacén de pacas, es por ello que la empresa toma en cuenta tres aspectos fundamentales que garantizan el sostenimiento de la calidad real del

producto terminado, esto va relacionado con la planeación y la organización que pueden ser influencia de la calidad de los mismos.

Otros de los factores que inciden en la calidad de los puros elaborados son la experiencia de la mano de obra y el interés que tenga el obrero para elaborar los puros incide en la calidad de los mismos, al igual que la capacitación y el entrenamiento que se les dé a los nuevos colaboradores. Otro aspecto importante es la constante supervisión que le permite a la empresa implementar acciones correctivas cuando se presenten errores durante el proceso de producción.

PRODUCCION

La empresa Perdomo Cigars S.A ubicada en la ciudad de Estelí se dedica a la producción de puros de diferentes ligas, tamaños y estilos destinados a la comercialización. Esta empresa cuenta con tres diferentes áreas las cuales son: área de pre-industria, área de producción y área de empaque.

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

La inversión total para la producción anual corresponde a \$7,000,000 de dólares correspondientes a la producción total oscilante entre 28,000 a 35,000 puros diarios aproximadamente de diferentes marcas, tamaño, color y vitolas, manteniéndose en este rango de producción, para evitar que la calidad no sea la esperada realmente. Alexis Reyes, jefe del área de producción comentó:

“Es más importante la calidad, que la cantidad, de nada nos sirve producir y empacar millones de puros si nuestros clientes no nos van a seguir prefiriendo por haber disminuido nuestra calidad”. (Alexis Reyes. Jefe de Producción. Junio, 2017).

Marcas exclusivas de puros

Perdomo Edicion de Silvio, Perdomo 20th Anniversary, Perdomo Estate Selection Vintage 2002, Perdomo Exhibicion, Perdomo Habano, Perdomo Reserva, Perdomo 2, Perdomo Factory Tours Blend, Perdomo Series Craft, Perdomo Reserve 10th Anniversary, Perdomo Reserve Champagne Sun Grown, Perdomo 5, Perdomo Lote 23, Nick's Sticks, Perdomo Fresco, Perdomo Patriarch, Bugatti.

REQUERIMIENTOS DE CALIDAD DE LOS PUROS PARA LA COMERCIALIZACION AL MERCADO EXTRANJERO

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.

Así como también se incluye la uniformidad donde los puros contenidos en cada caja deben ser uniformes y deben contener sólo puros de la misma marca, variedad y calidad.

El producto debe ser empacado de modo que exista seguridad de que está protegido adecuadamente, no deben contener objetos extraños de diferente origen al material de los puros.

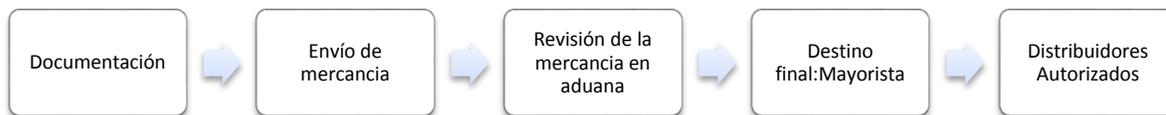
Cada caja de puro debe llevar información legible y durable impresa en el exterior tales como: Identificación, Nombre de la marca y medida, Naturaleza del producto, Tipo de Puro (cuando el contenido de la caja no es visible desde el exterior), Origen del producto, Lugar de origen, o marca comercial nacional, regional o local.

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización de los puros se hace de manera directa ya que se envían los contenedores hacia la sede central en Miami, Estados Unidos, los trámites para dicha actividad son realizados en Nicaragua debido a que es el país de origen y país productor de los puros.

“Una de las principales ventajas que tiene la empresa es que está bajo el régimen de zona franca, y se facilita los trámites aduaneros, aunque hoy en día países como Estados Unidos requiere para la importación de los productos el certificado fitosanitario de los productos elaborados en Nicaragua, y en los países Europeos. De igual manera, se necesita el certificado fitosanitario y el certificado de origen para ambos países”. (Miguel Rivera. Gerente General. Agosto, 2017).

Flujograma del proceso de comercialización



“Todo lo que producimos, lo comercializamos, es por ello que en la categoría de los puros que comercializamos están incluidas todas las marcas con sus medidas correspondientes, a veces se producen más cantidades de un puro que de otro por ejemplo, sin embargo todos por igual son enviados a Estados Unidos el principal destino”. (Ramón Talavera. Encargado de Comercialización. Junio, 2017).

Los tipos de puros que comercializa 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.

Los principales destinos de la empresa se encuentran a nivel internacional, su principal mercado es Estados Unidos correspondiente al 80%, donde se encuentra la sede Principal en Miami, Estados Unidos, y el otro 20% restante es dirigido a los siguientes mercados: Rusia, Alemania, Republica Checa, Dubái, Austria, Armenia, Eslovaquia, Nueva Zelanda, Polonia, Ucrania, Croacia, Israel, Suecia, Portugal, Australia, México, Guatemala.

Desglose de exportaciones de puros por países del año 2016

Meses	Miami	Rusia	Canadá	España	Portugal	México	Alemania	Dubái	Total
Enero	413,580				7,551	5,104			426,235
Febrero	902,278							17,272	919,550
Marzo	499,048						63,796		562,844
Abril	839,770			15,700	16,091	2,846			874,407
Mayo	890,408		5,955						896,363
Junio	433,124								433,124
Julio	950,224						145,798		1,096,022
Agosto	845,668						115,499	41,800	1,002,967
Septiembre	376,634	29,088				2,973			408,695
Octubre	741,907		10,660		3,572				822,729
Noviembre	785,540			18,880					810,074
Diciembre	465,653					5,654			465,653
Total	8,143,834	29,088	16,615	34,580	27,214	16,577	391,683	59,072	8,718,663

Fuente: Investigación documental

PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS PUROS Y LA CALIDAD DE LOS MISMOS PARA LA COMERCIALIZACION EN EL MERCADO EXTRANJERO

De acuerdo al procedimiento de la elaboración de una estrategia empresarial, lo primero es elaborar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), y posteriormente para identificar líneas estratégicas de trabajo con sus objetivos y actividades.

Fortalezas

- Disponibilidad de materia prima de calidad.
- Estricto control de calidad en los procesos.
- Buenas condiciones de infraestructura.
- Buen ambiente laboral

Oportunidades

- Desarrollo de nuevas líneas de productos.

Debilidades

- Falta de mano de obra capacitada.
- Desperdicios de materia prima por nuevos colaboradores.
- Falta de motivación del personal.
- Salarios relativamente bajos.
- Ausentismo de los colaboradores.
- Baja producción.

Amenazas

- Aperturas de nuevas fábricas en el rubro del tabaco.
Cambios climatológicos.

CONCLUSION

En la tabacalera Perdomo Cigars S.A se implementa el proceso administrativo en todas las actividades relacionadas al proceso de producción y de comercialización permitiéndoles un mayor rendimiento y eficiencia en la producción de puros y el cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por los mercados extranjeros.

Durante cada actividad realizada en el proceso de producción hay una revisión permanente para garantizar la calidad tanto en la materia prima como en el producto terminado, desde las funciones realizadas por el bonchero y la rolera hasta la presentación final del puro.

La empresa principalmente debe centrarse en la mano de obra, y crear políticas de incentivos a los trabajadores para que ellos se sientan motivados y sean más eficientes en su desempeño, manteniendo la fidelidad a la empresa y la disciplina en cuanto al cumplimiento de su jornada laboral, de igual manera mejorar la organización del trabajo en esta área para poder lograr la reducción de las cantidades de desperdicios de la materia prima, de este modo podrán cumplir adecuadamente su plan de producción.

Bibliografía

Lamb, C. W. (2006). Fundamentos del marketing. 7ma Edición, Barcelona, España. Editorial Kairos.

Godoy, H. (1993). Generalidades de Zona Franca, 3ra Edición. Madrid Editorial. Madrid, España.

Martínez, (2017). Conceptos Generales de Comisión Nacional de Zona Franca. Comisión Nacional de Zona Franca. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <http://www.cnzf.gob.ni/conceptos-generales>.