

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

Production process to export products of the Tobacco Cigar factory Tambor-Nicaragua S.A. in Estelí 2018-2019

Rosary Belén López Sevilla¹
lrosarybelen@gmail.com

Meybi Carolina Osorio Cruz¹
mcocruz97@gmail.com

Beverly Castillo Herrera²
beverly.castillo@yahoo.com

Recibido: 10 de marzo de 2020, **Aceptado:** 03 de junio de 2020

RESUMEN

Este artículo científico determina los problemas existentes en el Proceso de Producción y control de calidad para la exportación de productos terminados de la Empresa Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A Sede Estelí en el periodo 2018-2019; para el diseño de estrategias que garanticen mejores resultados en la exportación a los mercados internacionales. Esta investigación es cualitativa. El trabajo de campo consistió en aplicar entrevistas a las personas involucradas en el proceso de producción de productos, control de calidad de productos terminados para su exportación, una guía de observación y la revisión documental en la empresa. Como resultado de esta investigación se muestra, que es necesario mejorar el proceso de producción, organizar el área, e incrementar la supervisión del trabajo realizado por los colaboradores en 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 clave: empresa; proceso de producción; exportación; comercialización.

ABSTRACT

This article determines the problems existing in the Production and Quality Control Process to export products of the Tobacco Cigar factory Tambor-Nicaragua S.A. in Estelí 2018-2019; in order to design strategies that ensure a better export performance to international markets. This research is qualitative. Interviews were applied to the people involved in the production process, quality control of finished products to be exported. Also an observation guide and documentary review in the company were used. As founding of this research it is shown, that it is necessary to improve the production process, organize the area, and increase the supervision of the work done by the employees in the Factory. Therefore, strategies are proposed aimed to solve the needs found, including: inclusion of new and better organic products, use of staff skills, elimination of pests, reduced absence from work and good control of tobacco produced.

Keywords: company; production process; export; marketing.

¹ Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. FAREM-Estelí/UNAN-Managua.

² Doctora en Ciencias Sociales y docente titular de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí. FAREM-Estelí/UNAN-Managua.

© 2020 - Revista Científica de FAREM-Estelí.



INTRODUCCIÓN

La Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A se localiza en Estelí, es una compañía que se dedica a la elaboración de Cigarros y Tabaco cultivados y producidos en Nicaragua, elabora puros tradicionales y de sabor adaptados a los gustos variados de los consumidores. Esta es una compañía en constante desarrollo sus productos son exportados a países como: Estados Unidos, Ecuador y Europa.

La producción de puros se realiza bajo pedido de las diferentes marcas. Cuando se reciben pedidos de una cantidad considerable no se limita la producción a roleros y boncheros; pero si los pedidos son de menor cantidad se limita la producción, asignando un número de puros a realizar por pareja de roleros y boncheros. También se crean nuevas vitolas y marcas que se adapten a los gustos y necesidades de los consumidores y es utilizada como estrategia de captación de clientes potenciales, y es de beneficio para la empresa.

El proceso de exportación del puro ya elaborado, pasa por todos los estándares de control de calidad y empaquetado para su exportación. El Control de calidad implica varios procesos como; las pruebas de sabor y medida del peso, la primera revisión del puro elaborado y la máquina de tiro que permiten conseguir un producto terminado de calidad.

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, antes de ser exportado, y no se permite el estancamiento del producto para evitar pérdidas, que pueden ser catastróficas si no se lleva el control adecuado.

El objetivo general de este estudio es 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.

Las bases conceptuales de esta investigación fueron tres ejes teóricos: Empresa, Proceso producción y Exportación. Según López (2009, pág. 27) una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que producen un valor material tanto como para las personas que han aportado ese dinero, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa. El proceso de producción es el conjunto diverso de operaciones planificada para transformar ciertos insumos o factores en bienes o servicios determinados, mediante la aplicación de un proceso tecnológico que suele implicar determinados tipos de saberes y maquinarias especializadas. (Raffino, 2019, pág. 4). Exportación 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. (Lopez, 2015, pág. 35)

Este estudio fortalece las líneas de investigación de la carrera de Administración de Empresas de la FAREM-Estelí, UNAN-Managua, y puede considerarse como antecedente de nuevas investigaciones para continuar profundizando en esta temática.

MATERIALES Y MÉTODOS

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. Según el enfoque filosófico es un estudio cualitativo porque profundiza a los procesos de producción, control de calidad y exportación de la Tabacalera Tambor.

El universo de estudio es la Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A, que se ubica en la ciudad de Estelí, Nicaragua. Tienen 1,400 trabajadores en distintas áreas.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se utilizaron tres técnicas de recolección de datos: entrevista, guía de observación e investigación documental.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

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 trasladan a la ciudad de Estelí, inicia 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 y se denominan Tabacalera Tambor de Estelí, S.A. Esta empresa pertenece al régimen de zonas francas.

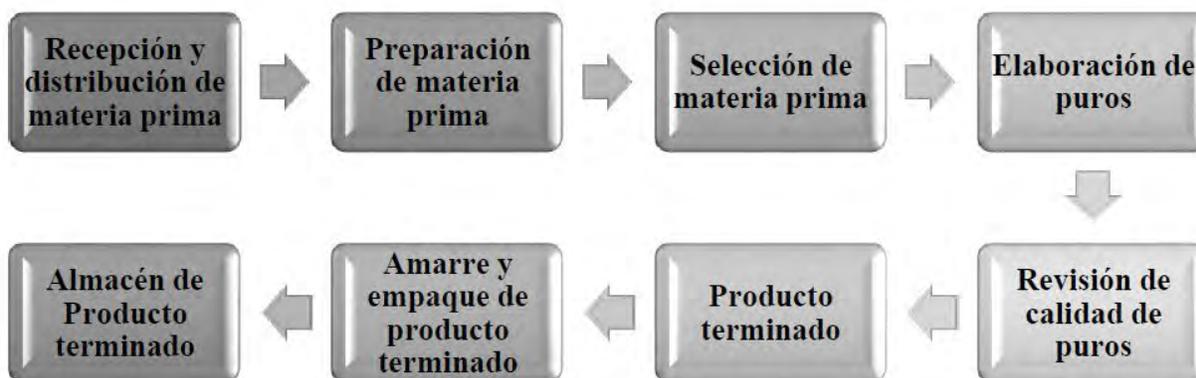
Actualmente elaboran y exportan puros de alto calidad, cuenta con 1400 trabajadores, los cuales están divididos en distintas áreas como: Administración, producción, control de calidad, capa, bodega, despallillo y empaque.

Su misión es garantizar la calidad de los puros anteponiendo prioridad y sobre todo el cumplimiento de las expectativas y exigencias de nuestros clientes. Con metas claras y políticas específicas.

Su visión es 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.

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 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.

Grafica No.1. Planeación del proceso productivo de productos terminados



Recepción y distribución de la materia prima

La materia prima para elaborar los puros se obtiene de la finca propiedad de Víctor Calvo y también se compra al señor Alfredo y Silvio Pérez, que es su proveedor muy importante, para garantizar la demanda de tabacos.

La persona encargada del área de producción es el jefe de producción, asignado quien lleva a cabo diversas responsabilidades enfocados en realizar el 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 donde se almacenan todas las especies de tabacos como: Habano, Connecticut, Maduro, Indonesia, así como el viso, suave y ligero. Cuando este ya ha cumplido el tiempo de almacenamiento se distribuye a las áreas de preparación de materiales que son tripa, capote y capa.

El jefe de control de calidad revisa la materia prima, garantizando las óptimas condiciones, la hoja de tripa, capote. El jefe de producción 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 de producción de puros.

Recepción, preparación y selección de materia prima

El primer paso 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 cada hoja porque llevan dos años prensadas y añejándose.

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 restaurar su flexibilidad y sedosidad antes de someterlas al despalillo, 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 para que recobren la elasticidad.

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 donde se les retira 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

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 son los encargados de armar la tripa ha sido debidamente instruido sobre las proporciones de cada una de las diferentes hojas, es decir dos hojas de capote que sirve para mantener la tripa unida, una de tripa y dos hojas de capa para dar presencia y acabado perfecto que necesita el puro; para la confección del puro se necesita cinco hojas de tabaco.

Bonchado del puro

Las manos expertas del bonchero colocan y estiran correctamente sobre la mesa de trabajo dos hojas de capote, 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.

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 del empuño.

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. Finalmente, el empuño se retira del molde y se entregara a la rolera.

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 d 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 de octubre 2019)

Tipos de puros producidos por la Fabrica TAMBOR

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 Tabacalera Tambor S.A produce una gran variedad de marcas, las que son exportadas a Estados Unidos y Europa. 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.

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:** 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:** una cuchilla en la que se mide y se corta el sobrante del puro, este se gradúa según la dimensión (largo y vitola).
- **Prensa:** 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:** 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.

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.

La calidad en el proceso de producción

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 usando diámetros (son círculos de metal que tienen diferentes tipos de anchura en relación a las medidas de los

puros), cuando el puro no alcanza 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.

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 el producto mientras se elaboran los puros, cuando detecten puros que no tiene la calidad deseada y no se puedan rehacer, son retirados y no se les anotan como parte de su producción.

Además de la revisión de la presentación del puro, la calidad depende de la ligada correspondiente al tipo de marca, esta combinación de tabaco es algo propio de cada empresa y previamente definido por cliente.

"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 pelotazos, 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. 25 de octubre 2019)

Control de calidad en la empresa

Parámetros definidos por la empresa para la exportación del producto terminado

1. Clasificación por tamaño

Los puros por lo general tienen diferentes tamaños y se determinan al momento de pasarlos por un diámetro, y 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.

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

Cada 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)

Parámetros definidos por el mercado internacional

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.

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.

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, y comerciales que están 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 teniendo un precio de \$20 por cada puro.

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.

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 Área de Producción. 16 de octubre 2019)

Costo de producción del producto terminado

El cuadro No.1. muestra 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.

Cuadro No 1. Costo de materia prima

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	\$3.328.553,29	\$2.897.810,04	\$974.873,89	\$46.667,55	\$7.247.904,77

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

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

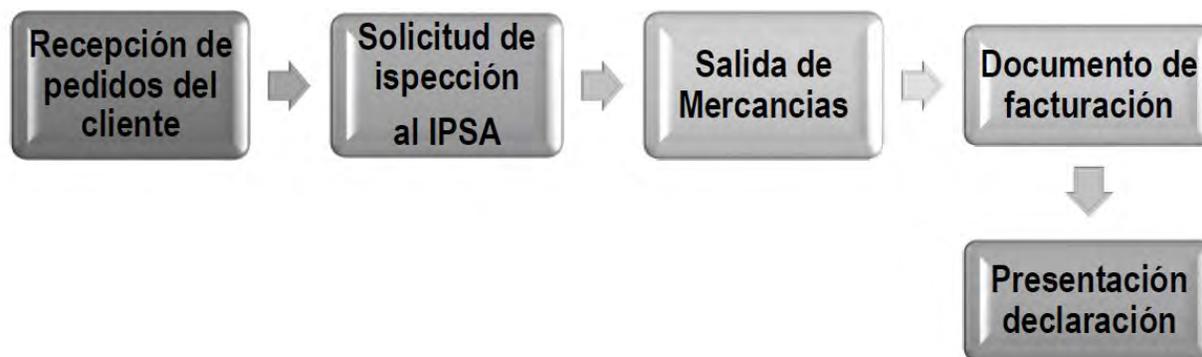
Cuadro No.3. Costo de mano de obra de trabajadores de producción y al día.**2019 PRODUCCION**

MESES	TOTALES
enero	C\$ 1.848.306,65
febrero	C\$ 2.930.539,61
marzo	C\$ 3.671.161,86
abril	C\$ 2.865.695,13
mayo	C\$ 2.880.420,28
junio	C\$ 3.321.005,62
julio	C\$ 2.764.693,31
agosto	C\$ 2.755.978,13
septiembre	C\$ 2.496.420,79
octubre	C\$ 2.186.969,11
noviembre	C\$ 1.068.541,94
diciembre	
TOTAL GENERAL	C\$ 28.789.732,43

2019 AL DIA

MESES	TOTALES
enero	C\$ 641.332,05
febrero	C\$ 1.249.841,51
marzo	C\$ 1.018.396,72
abril	C\$ 1.013.372,55
mayo	C\$ 1.262.950,51
junio	C\$ 828.279,48
julio	C\$ 970.202,61
agosto	C\$ 1.228.350,16
septiembre	C\$ 984.168,85
octubre	C\$ 798.116,12
noviembre	C\$ 3.581.862,00
diciembre	
TOTAL GENERAL	C\$ 13.576.872,56

Planeación del proceso de exportación



El proceso de exportación de la empresa Tambor

En la entrevista realizada al Lic. José Antonio Briones describe el proceso de la exportación que se da mediante pedidos de los clientes de Tabacalera Tambor S.A. de Estelí, cuando 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 se prepare el embarque en la fecha estipulada, y conforme a listas de embarque. 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 y de las unidades de puros.

Luego se procede a realizar solicitud de inspección al instituto de protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), 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 de hasta tres días, luego llega a la empresa a inspeccionar el producto, que debe coincidir con lo solicitado, posterior se emite la pre certificación del producto y el encargado 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 por el monto de la factura, y formatos de certificados de origen si lo requiere, se 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, el encargado de venta realiza proyecciones cada tres meses de materiales, cuando la mercancía se encuentra lista para ser exportada, el departamento de empaque realiza la lista de embarque final que es enviado al área de exportaciones para elaborar factura, y consumo de materiales.

Luego se elaboran los documentos de transporte como: carta de porte documento que incluye 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. Todo esto se envía por correo a la agencia aduanera para realizar la póliza de exportación adjuntando los documentos soportes para aduana.

“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 No.4. 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 octubre 2019.

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:

- **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.

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. 25 octubre 2019)

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.

Costos de exportación

El cuadro No.5. 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.5. Costos de exportación de puros
COSTOS DE EXPORTACION 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.

Propuestas de estrategia para mejorar la calidad de la producción

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 así identificar líneas estratégicas de trabajo con sus objetivos y actividades.

FORTALEZAS

- 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

OPORTUNIDADES

- Hábito de consumo de tabaco orgánico
- Necesidad del producto
- Fuente poder adquisitivo del segmento meta
- Tendencias Favorables en el mercado

- Regulación a favor
- Mercado mal atendido

DEBILIDADES

- 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 de roleros y boncheros
- Mal control de la producción diaria
- Desperdicio del material de empaque

AMENAZAS

- Pérdida de clientes
- Obstáculos legales (impuestos, prohibiciones)
- Caídas del mercado internacional
- Competencia agresiva

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.

Estrategia 2: 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.

Estrategia 3: 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. Revisión 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.

Estrategia 4: 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.

Estrategia 5: 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.

CONCLUSIONES

En la Tabacalera Tambor de Nicaragua S.A se implementa el proceso de producción en todas las actividades relacionadas al proceso de producción y de exportación permitiéndoles un mayor rendimiento y eficiencia en la producción de puros y el cumplimiento con los estándares de calidad exigidos por los mercados extranjeros.

Mientras cada actividad se realiza durante el proceso de producción hay una revisión permanente para garantizar la calidad de la materia prima y el producto terminado, y desde las funciones realizadas por el bonchero y la rolera hasta la presentación final del puro.

De igual manera mejorar la organización del trabajo en esta área para lograr la reducción de las cantidades de desperdicios de la materia prima, de este modo podrán cumplir adecuadamente su plan de producción.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2002). *Tratado de Contabilidad*. Barcelona, Barcelona, España: Grupo Editorial CEAC, S. A.
- López Martínez , F. (2009). LA EMPRESA EXPLICADA DE FORMA SENCILLA. En E. Boix, *¿QUE ES UNA EMPRESA?* (pág. 27). Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.
- Lopez Merlos, I. S. (6 de Junio de 2015). Comportamiento de las exportaciones de tabaco artesanal en Nicaragua en el periodo 2009-2013. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad UNAN MANAGUA, Managua.
- Raffino, M. E. (5 de Junio de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de PROCESO DE PRODUCCION: <https://concepto.de/proceso-de-produccion/>