

# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA



CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA  
EMPRESA "NUEVA OLA TABACOS, S.A DE C.V."

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

*Lyzeth Armendáriz Arnez*                      94220474

*Elvia Iztaccihuatl Martínez Solís*      94324960

*María Elena Milán Bautista*              94324042

**ASESOR: MTRA. MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mtra. Ma. Cristina Escobar Iturbe', is written below the typed name.

A DIOS

A mi papi, hermanas, abuelos y tíos  
por su aliento y apoyo fiel durante mi  
carrera. A mis primos como ejemplo.

Mami, mi mayor soporte,  
sin tí no lo hubiera logrado. Gracias  
**Lyzeth.**

A mi familia y a todas las personas  
que me ayudaron para alcanzar uno  
de mis objetivos.

**María Elena**

A mis padres y hermanas por el apoyo  
brindado para terminar mi carrera.  
A todas las personas que me ayudaron  
y que confiaron en mi.  
A ti hermano para que esto te sirva de  
ejemplo y veas que todo lo que tú  
quieres lo puedes alcanzar.

**Elvia Iztaccihuatl**

## INDICE

ANTECEDENTES .....	1
INTRODUCCIÓN .....	9
FASE 1. DESCRIPCIÓN .....	10
ORGANIGRAMAS .....	16
FASE 2. FUNCIONAMIENTO .....	20
FASE 3. DIAGNÓSTICO .....	34
DIAGRAMA DE CADENAS CAUSA-EFECTO .....	38
CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS .....	39
ORGANIGRAMA ALTERNATIVO .....	42
BIBLIOGRAFÍA .....	43

## ANTECEDENTES

El tabaco en Mesoamérica tuvo tal universalidad que su presencia fue básica en la vida económica ( en la producción, en el trabajo, en la acumulación del excedente, en el tributo ), en las relaciones sociales ( en la vida familiar y social ), en la vida religiosa ( en lo sacerdotal, en lo ritual y en el culto ) y en la práctica médica ( que fue de gran amplitud ).

Existen dos mitos acerca de la propagación del cultivo del tabaco por el Viejo Mundo: una supone que fueron los mismos hombres de Colón los que llevaron la planta a España al regreso de su primer viaje, cuyo uso se propagó rápida y extensamente. Otra señala que el tabaco fue introducido poco a poco por los marinos y expedicionarios que venían y regresaban en los viajes a América. Su proceso de difusión fue muy rápido, de menos de un siglo.

El mayor éxito del tabaco fue durante los siglos XVII y XVIII, períodos en los que se convirtió en una moda y un medicamento para más de una docena de enfermedades como el catarro común, la halitosis , el dolor de muelas, el reumatismo, la indigestión, el envenenamiento de la sangre, la hidrofobia, etc. También fue utilizado como insecticida natural, ya que el humo que expide el tabaco al ser quemado, ahuyenta a cualquier insecto.

En la mayor parte de los países donde se cultivó el tabaco, fueron creados monopolios gubernamentales para controlar la comercialización y así obtener una fuente de ingresos para el fisco.

No fue sino hasta 1856 que se produjo el primer cigarro en Inglaterra, el cual pasó de una caña ( su forma original de consumo entre los aborígenes de América ) a una hoja de maíz y de ahí a papel. Algunos historiadores señalan que, al parecer, España fue el primer productor de las llamadas papeletas, de papel de lino para liar el tabaco. En el siglo XIX, el cigarro adquiere popularidad por su producción con diferentes aromas. En América prosperan más las variedades aromáticas y se produce el cigarro mezclado.

La Real Fábrica de Puros y Cigarros de la Ciudad de México, mejor conocida como *La Ciudadela*, fue la primera sociedad manufacturera de cigarros en gran escala de que se tenga conocimiento en éste país.

La manufacturera del tabaco en México durante las últimas décadas del siglo XIX se concentraba en un grupo de industriales cubanos, españoles, franceses y mexicanos que se dedicaban a la fabricación de cigarros. Entre las fábricas más importantes de la época destacan la sociedad francesa Labadie y Compañía (1865), Fábrica de Puros y Cigarros Ramón Balsa (1875), Basagoiti, Zaldo y Compañía (1899) y Compañía Cigarrera Mexicana (1899). Existían otros establecimientos como El Modelo, El Negrito, El César, El Gallito, la Mexicana, El Borrego, El Triunfo, El Profeta, Los Aztecas, La Bomba, La Campana, La Perla,

Valle Nacional, La Violeta, La Prueba, La Nacional, La Regeneradora, La Vencedora, El Fígaro, El Valor y La Fortaleza. Es en éste proceso de industrialización que surgieron sociedades como El Buen Tono, S.A. y Basagoiti, Zaldo y Compañía, que se transformaron en La Tabacalera Mexicana, S.A. Ambas empresas consolidaron la modernización del sector tabacalero.

La prosperidad de la industria del tabaco en México, a finales del siglo XIX, puede ser debida a la enorme producción de tabaco en rama que se registró en esa época y por una creciente calidad del mismo, ya que para 1887 alcanzaron un nivel de calidad tal que podían competir en el mercado internacional.

Un ejemplo del alto desarrollo alcanzado en México, era la fábrica de puros de José Fuente, La Unión, establecida en Veracruz, que producía al mes la cantidad de 1,000,000 de puros para una familia inglesa que los distribuía en Alemania, Rusia e Inglaterra.

A principios del siglo XX, se dio en México una automatización de los procesos productivos en general. Las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas, así como la incorporación de tecnologías modernas tuvieron un impacto directo en el volumen de producción, y las fábricas de cigarros no estuvieron al margen de este proceso.

Durante la primera década de este siglo, se registró un descenso en la manufactura de los puros. Los historiadores señalan que tal vez la transformación

no provino del patrón de consumo, sino de las necesidades productivas de las grandes fábricas.

Con el avance fabril cigarrero, principió, al mismo tiempo, una tendencia irreversible de concentración en el ramo. Si en 1900 funcionaban 743 fábricas, para 1922 se redujeron a 351 sociedades y en 1933 eran únicamente 151.

En términos geográficos también se dio una especialización de cultivos (que es un indicador de los tiempos de concentración y monopolización que se dieron en el sector tabacalero nacional): Oaxaca y Veracruz se especializaron en el cultivo de las variedades oscuras, en tanto que Nayarit en los tabacos claros.

Para 1930 en México, el número de expendedores se había reducido a 211 de los 440 que existían en 1912. La mayor cantidad de producción se concentró en tan sólo diez compañías, siendo la más importante El Aguila (fábrica cigarrera establecida en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, que fue adquirida por la firma internacional British American Tobacco) que aportaba el 66% de la producción.

En 1931 se funda la Asociación Nacional de Fabricantes de Cigarros (formada por la mayoría de las empresas tabacaleras mexicanas), con el propósito de lograr la intervención del Estado y detener la monopolización del mercado, pero sin tener resultados a favor en reagrupación y modernización, para 1936, la industria enfrentaba un nuevo competidor en el mercado: *La Moderna*, la cual se establecía en el país, con importante participación de capital inglés.

Para 1940, tanto el Aguila como La Moderna pudieron hacerse de sus insumos con la regularidad, volúmenes y calidad que demandaban; por lo que ambas empresas dejaron de recibir los servicios de los intermediarios establecidos en esa época, pasando el cultivo y la comercialización del tabaco a manos de las cigarreras transnacionales y mediante un mayor control en el mercado de la materia prima, pudieron mantenerse siempre adelante de la competencia nativa, cuyo abastecimiento de insumos se distinguía por lo errático e inestable de su cosecha. En este sentido, la intermediación se perfilaba a la concentración, que involucraba un proyecto modernizador de los quehaceres y prácticas del cultivo, en donde el cuidado y la distribución de la semilla será el modo de homogeneizar el cultivo, evitando con ello que volviese a presentarse la degeneración de las variedades de tabaco.

Para 1960 las empresas cigarreras se comprometen ante las autoridades locales a efectuar sin obstáculos la contratación de la producción, surgiendo una correlación de fuerzas distinta: El Aguila y La Moderna, por medio de la Compañía Tabaco en Rama, S.A. (*TERSA*, creada en el año de 1946) y La Tabacalera Mexicana vía su subsidiaria Tabacos Mexicanos, por lo que a partir de este año se anualizarán las negociaciones y se sentarán a la mesa productores y compañías tabacaleras para fijar precios y volúmenes de producción, calidades, etc.

Este tipo de negociación provocó que los pequeños y medianos productores iniciaran sus reclamos contra la “competencia desleal” de las empresas transnacionales. Sin embargo la intervención del Estado nunca hizo por evitar la expansión de las empresas cigarreras transnacionales, solo se limitó a regular las



condiciones generales de la actividad económica ajustando precios, volúmenes de producción y de venta, etc., lo que implicó la declaración de “saturación” de la industria que se levanto seis años después (4 de abril de 1950), la cual significó el no permitir la entrada a nuevas sociedades en el sector tabacalero nacional.

Además de desempeñarse como cobrador de impuestos sobre el tabaco, el Estado se presenta de varias maneras en el sector y sus destinos, a través de políticas económicas explícitas como la de cerrar la frontera a los puros extranjeros similares en el mercado mexicano, la inauguración de la maquila de cigarrillos de marcas foráneas en la franja libre de Baja California, la imposición del control de precios para los cigarrillos de mayor demanda y consumo en el país, la importación deja de realizarse libremente y sin controles, etc.

Por otro lado, la tendencia histórica de la manufactura cigarrera a concentrarse en unas cuantas empresas todavía continúa. En 1970, cuatro compañías: La Moderna, El Aguila, La Tabacalera Mexicana y La Cigarrera Nacional, controlaban el 77% de la producción nacional. Después de la concentración de El Aguila a la estructura de La Moderna (desde 1971, *Empresas La Moderna, S.A.*) y de la absorción de las cigarreras Nacional y Boyolán por parte de La Tabacalera Mexicana (que ya en 1960 había fusionado a El Buen Tono) que da origen a la compañía *Cigarros La Tabacalera Mexicana, S.A. (CIGATAM)*, finaliza la participación de varias pequeñas y medianas empresas en esa rama.

Analizando los antecedentes históricos de la industria cigarrera podemos ver que la producción del tabaco en México ha ido disminuyendo a través de los años, lo que a provocado que en la actualidad México participe con menos del 1% dentro de la producción del tabaco a nivel mundial, esto lo podemos ver a través de los siguientes datos:

#### HECTAREAS DESTINADAS A LA SIEMBRA DE TABACO:

- En la década de los años 30 se dedicaban aproximadamente 15 mil hectáreas para la siembra de tabaco,
- En la década de los 60's estas ya se habían incrementado en un 360%,
- En las siguientes dos décadas (años 70's y 80's) el área sembrada se estabilizó entre las 33 y 47 mil hectáreas, y
- En la siguiente década, 1990, disminuyó en forma significativa con 23 mil hectáreas aproximadamente, lo que significó un decremento del 65.6%.

#### PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EN CUANTO A LA FABRICACION Y VENTA DE CIGARRILLOS (TABACO) HASTA 1989:

- Cigarrera La Moderna (Filial de British American Tobacco) con el 58%,
- Cigarros La Tabacalera Mexicana, S.A., CIGATAM (Filial de Philip Morris Internacional) con 41%, y
- La Libertad con el 1% del mercado.

En conjunto, la participación de estas tres empresas representa la fabricación de 51,300 millones de cigarrillos para 1989, sin considerar que en este año se importaron tres mil Toneladas Métricas (TM) de tabaco en rama, lo que significó la fabricación de 3 mil millones de cigarrillos más.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo mostrar el análisis de la empresa **Nueva Ola Tabacos, S.A de C.V.** dedicada a la producción de puros; por medio de un método denominado enfoque sistemático, basado en la descripción de cadenas causa-efecto tomadas de la estructura, organización y actividades cotidianas de la empresa.

Dicho método permite conocer a la empresa como un todo (sistema) analizando cada uno de sus elementos (departamentos) en forma individual, los cuales no pueden verse como partes independientes ya que están interrelacionados, de manera que si alguno presenta alguna deficiencia, indudablemente repercutirá en los demás elementos y viceversa.

La mayoría de los errores organizacionales se pueden detectar a través de un diagnóstico que es el resultado del análisis de éste método, el cual guiará el estudio a la propuesta de alternativas de solución, que sino harán desaparecer los errores completamente, los menguará considerablemente.

## FASE 1. DESCRIPCION

El fumar tabaco se originó en México desde hace muchos siglos y se cree que la palabra "cigar" se deriva de la palabra maya "sika".

Cuando Hernán Cortés llegó en 1521 a Veracruz, encontró a los indígenas lugareños fumando tabaco que cultivaban en el Valle volcánico de San Andrés y al regresar a España, llevó consigo ese tabaco e introdujo los puros en Europa.

Los tabacos finos usados para la elaboración de puros, son cultivados en diversos lugares como:

*Connecticut, Florida, Pennsylvania, Brasil, Camerún, Cuba, Honduras, Jamaica, Nicaragua, República Dominicana, Puerto Rico y México.*

Nueva Ola Tabacos, S.A de C.V. es una empresa de participación mexicana en un 70% y el 30% restante es de participación extranjera, de una compañía holandesa. Se dice que es integrada en su producción, ya que se dedica a la siembra y cosecha de tabaco, elaboración de puros, fabricación de cajas de madera donde se venden los puros y de los tubos de celofán con que son envueltos los mismos.

Otra de sus principales actividades es la distribución nacional e internacional del producto. Su producción anual, como productor más grande de Latinoamérica, se calcula en treinta millones de puros, de los cuales alrededor del 90% se exporta a

países como: *Estados Unidos (Nueva York), Canadá, países Asiáticos, Alemania, Bélgica, países Nórdicos, Escandinavia*, y se tiene la intención de entrar a otros mercados: *Hong Kong, Taiwan y Francia*.

Esta empresa fue fundada en 1970, tiempo en que Tabacalera Mexicana era líder y constituía un monopolio en el mercado de cigarros, quien inició éste negocio y hasta la fecha es el accionista principal es la familia Turrent, que con influencia cubana, encontró la manera de elaborar y comercializar puros de buena calidad.

Nueva Ola Tabacos, S.A de C.V., fue creada hace cuatro generaciones con el fin de satisfacer las necesidades de los que gustaban de buenos puros y tenían que comprarlos en lugares específicos y a un alto precio por provenir del extranjero, ya que de ésta manera aparte de que se conseguirían rápidamente, frescos y a un precio un poco más bajo, se tendría el orgullo de ser una empresa mexicana que elaboraba un buen producto.

Su misión es elaborar puros de buena calidad y conseguir el gusto del público.

Entre sus principales objetivos se mencionan:

*“Extenderse en el mercado internacional, lograr la preferencia y, aumentar las ventas gradualmente”.*

Los principales países que compiten con Nueva Ola Tabacos en cuanto a venta de puros son: *República Dominicana, Honduras, Jamaica, Alemania, Holanda y*

*Nicaragua. A nivel nacional las marcas competitivas con este rubro son: Puros Santa Clara y Puros Curreal.*

Cuenta con dos plantas ubicadas en: *Valle de San Andrés y Sihuapán, Tuxtla*, a ciento sesenta kilómetros de Veracruz, donde también están ubicados sus cultivos y las bodegas en las que se almacena la cantidad correspondiente a dos años de reserva de tabaco. La extensión territorial es de aproximadamente mil quinientas hectáreas. Su oficina principal se localiza en: *Moras No. 724 Col. Del Valle, C.P. 03100, México, D.F.*

Algunos de los recursos físicos con los que cuenta son:

- Equipo de Oficina: Máquinas de escribir, sumadoras, archiveros, escritorios, sillones, teléfonos, fax, papelería, un sistema de computo conectado en red que permite que todos los departamentos tengan información general.
- Equipo de Transporte: Camiones para transportar el tabaco, el personal y los productos.
- Maquinaria y Equipo: Maquinaria para el aserradero y equipo de carpintería, tractores para la siembra y cultivo, purificadores de aire así como humidificadores y aparatos para regular la temperatura, moldes, etc.
- Edificios: Las dos plantas ubicadas en el Estado de Veracruz, las tierras de cultivo, el aserradero, las bodegas, las oficinas centrales y la distribuidora.

El distribuidor exclusivo de puros TE AMO en México es: *Nueva Puridist, S.A. de C.V.*, ubicada en Magdalena No. 312, Col. Del Valle, C.P. 03100, México, D.F., el cual distribuye a las cadenas: *Sanborns, Wal-Mart, Superama, Comercial Mexicana, Sears, Liverpool, Palacio de Hierro, Vips y Tabaquerías.*

Debido a que la elaboración de los puros es a mano, actualmente se da empleo a 1,000 personas aproximadamente, 800 de las cuales son pureros. Anualmente, trabajan en la siembra y cosecha 2,500 trabajadores que producen más de mil toneladas de tabaco.

Su línea de productos la constituyen puros de diversa calidad, tamaño, olor, sabor y precio. Las marcas que manejan son:

*“TE AMO, EXCELSIOR, EL TRIUNFO. MATACAN, ANDREAS, TURRENT, NEW YORK, y, lanzaron un nuevo producto: LADIES’ CIGAR”.*

Los productos que más gustan y se venden más en México y en Estados Unidos son: *ANDREAS* y *EXCELSIOR* respectivamente, ambos por su alta calidad.

Dentro de la empresa existen **reglamentos internos de trabajo** como:

- Manuales de descripción de funciones,
- Manuales de reglamentación interna en cuanto a la producción mínima de cada purero,
- Contrato colectivo de trabajo,



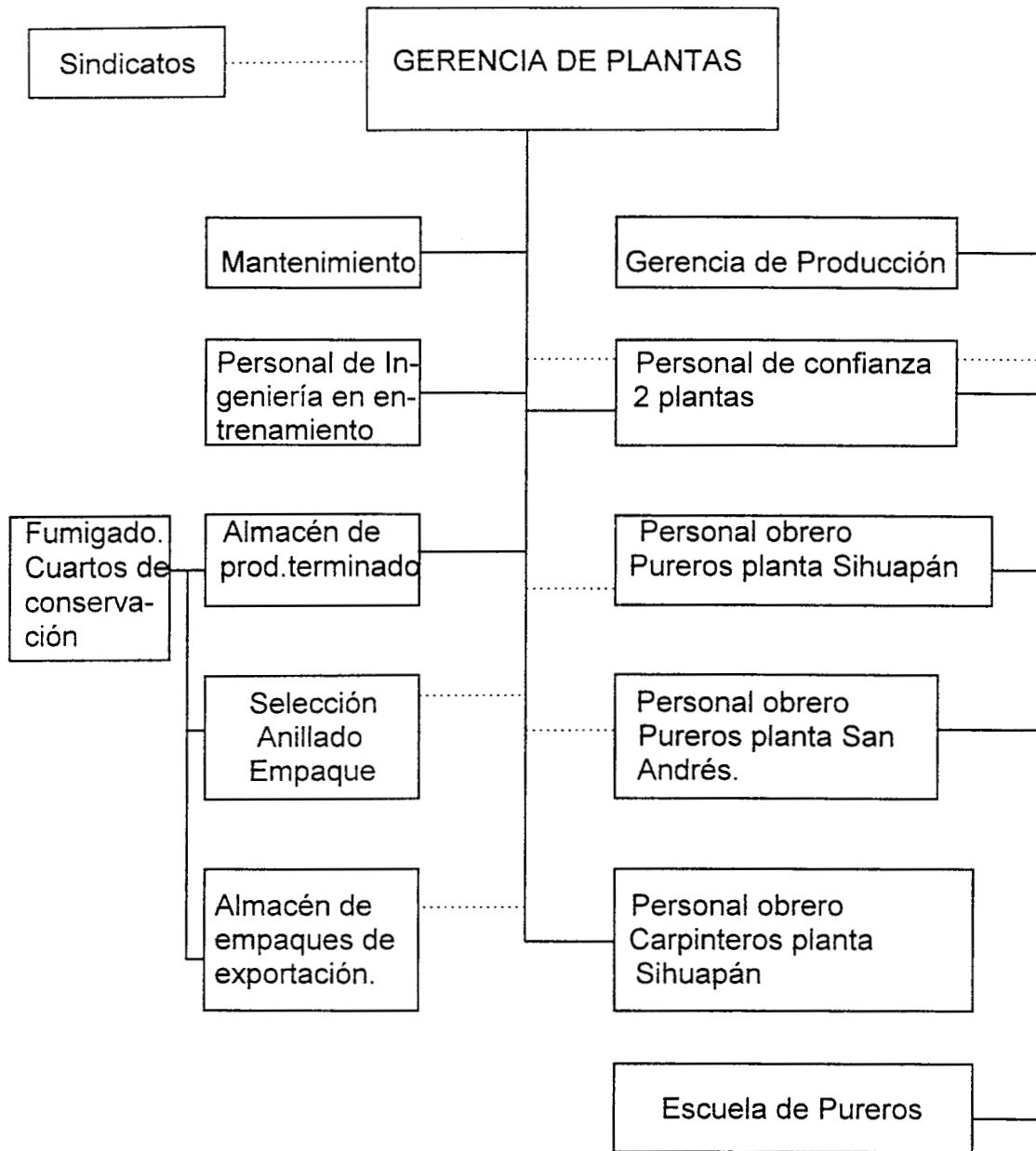
- Manuales de seguridad e higiene, y
- Reglamentos externos establecidos por el Gobierno que rigen la producción y exportación de los puros.

La empresa cuenta con varios departamentos, los cuales desempeñan las siguientes funciones:

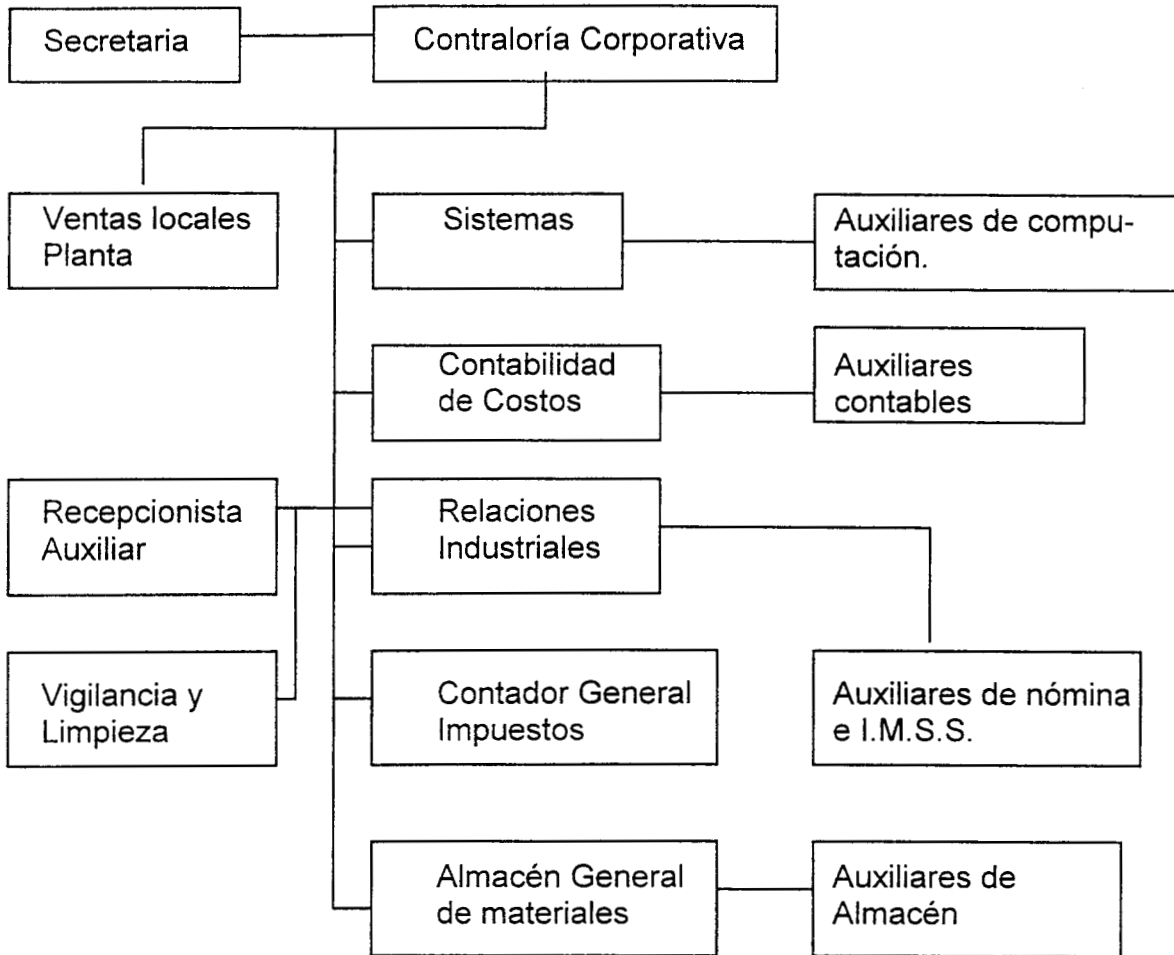
- **Departamento de tráfico y compras:** Las principales funciones que realiza este Departamento son: a) Adquisición de materiales indirectos, necesarios para llevar a cabo la fabricación de las cajas y el empaquetado de los puros, tales como: *tubos de celofán, etiquetas, anillos, bisagras, broches, clavos, barnices, pegamento y lijas*, b) Compra del equipo necesario para el mantenimiento de la maquinaria y las plantas en general, adquisición de aparatos de medición, uniformes y equipo necesario para el personal, papelería y artículos de oficina y todo el material necesario para cada departamento. Por tanto, también lleva el control de quiénes son sus proveedores y fija las políticas de compra, y c) Realiza los trámites correspondientes para la exportación.
- **Departamento de producción:** Su función es la elaboración de los puros en sus distintas presentaciones, la fabricación de los envases para los mismos y el control de calidad de todo el proceso.

- **Departamento de personal:** En éste departamento se lleva el control de la contratación, renuncia o despido de los empleados, los períodos correspondientes a vacaciones, faltas del personal, etc.
- **Departamento de ventas:** En él se realizan todas las actividades relacionadas con la comercialización de los puros: a quién se va a vender, qué cantidad, con qué frecuencia, políticas de cobro, atención al cliente, obtención de nuevos clientes, control sobre los vendedores, patrocinios, publicidad y negociaciones con otros países.
- **Departamento de finanzas:** Este tiene a su cargo todo lo relacionado con recursos y gastos de la empresa. Dentro de él se encuentra la contabilidad, que a su vez se encarga de los costos y la nómina.

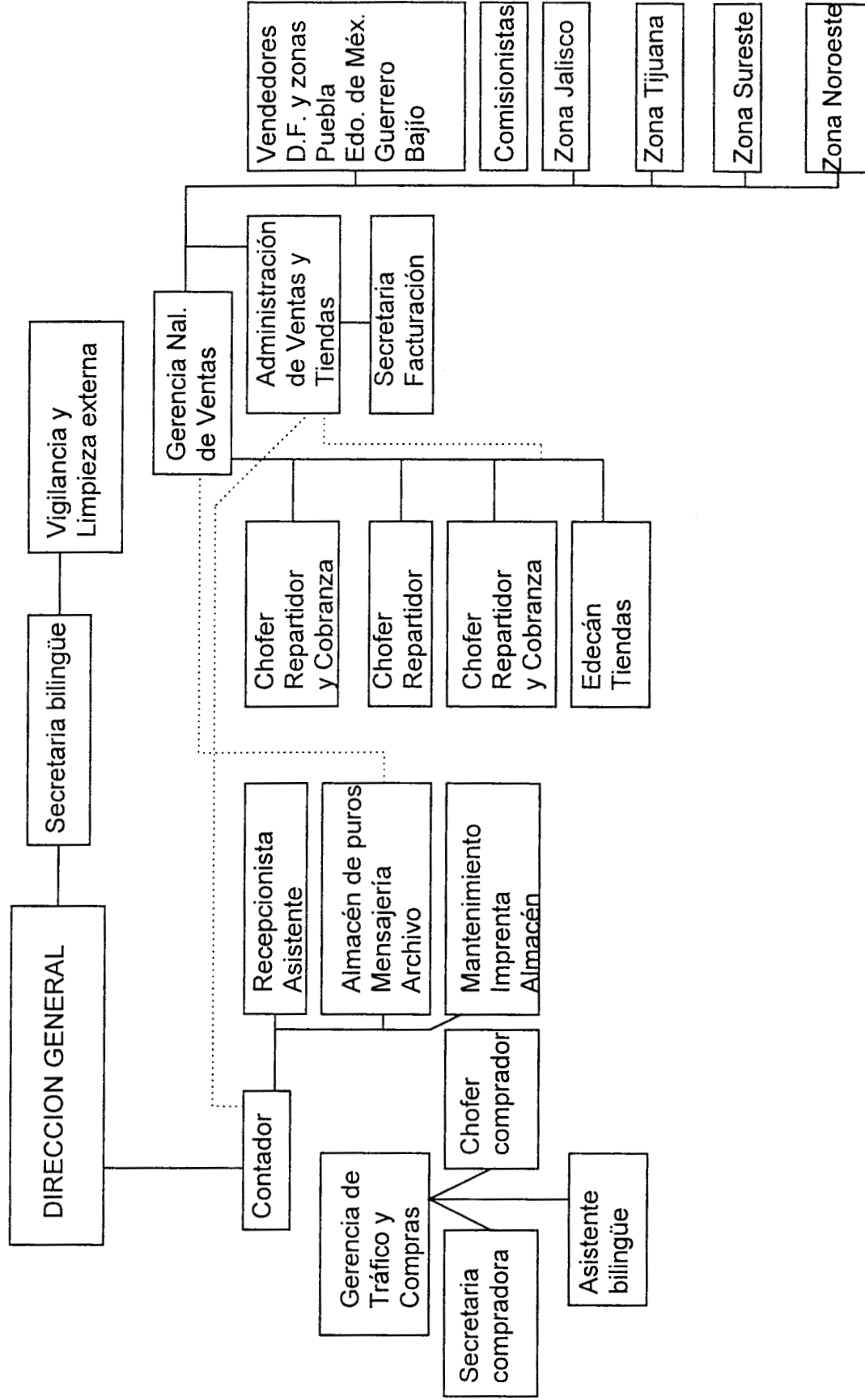
**ORGANIGRAMA  
PARTE 1**



**ORGANIGRAMA  
PARTE 2**



**ORGANIGRAMA  
PARTE 3**





## **FASE 2. FUNCIONAMIENTO**

El organigrama nos muestra que en la empresa existe una estructura específica que contempla varios departamentos, los cuales no actúan de manera independiente sino que guardan una interrelación entre ellos, por lo que se hace necesario especificar las funciones de cada uno.

### ***DEPARTAMENTO DE TRAFICO Y COMPRAS.***

Todas las operaciones que realiza éste departamento, tales como: control de inventarios, manejo de compras, pago a proveedores, etc., son registradas en la red de computadoras, la cual, al estar conectada a todos los departamentos, permite que éstos obtengan toda clase de información para consultarla en el momento que se requiera.

La mayoría de los artículos que se adquieren para el proceso de empaquetado son de origen nacional, con excepción del celofán que proviene de Estados Unidos, y las bisagras y broches que son de procedencia Alemana.

Hay productos que son indispensables para el acabado de los puros (tubos de vidrio, de cedro, celofán, entre otros), por lo que son solicitados con mucho tiempo de anticipación a los proveedores para no sufrir un desabasto de los mismos.

El Jefe de este Departamento realiza la compra del material necesario de acuerdo a las necesidades que le reporta el encargado del Departamento de Producción, éste se recibe a la semana siguiente de la solicitud del pedido y dependiendo de la cantidad, algunos proveedores fijan plazos de pago de entre 10 y 15 días, otros solicitan un 50% de anticipo al solicitar el pedido, esto sucede con los proveedores de los tubos de vidrio, ya que en el país sólo dos empresas se dedican a producirlos, y otros estipulan que el pago se haga de contado. La mayoría de los proveedores ofrecen rebajas o descuentos de acuerdo al volumen de artículos que se les compra.

### ***DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.***

Para llevar a cabo la elaboración de los puros se requiere de un proceso largo y especial, para lo cual es necesario tener el conocimiento básico de cómo está conformado un puro y cuáles son los colores y estilos más comunes que existen.

### **ANATOMIA DEL PURO.**

El puro esta conformado por las siguientes partes:

- Relleno: También llamado tripa , es el tabaco que conforma el corazón del puro. El relleno largo contiene hojas de tabaco que son dobladas de manera longitudinal a todo lo largo del puro; el relleno corto se conforma de hojas cortadas en pedazos pequeños. Aclarando que el tipo de tabaco que se emplee



puede ser usado tanto para el relleno largo como para el corto, pero que producirán un quemado y sabor diferentes dependiendo de la elaboración.

- Banda o Capote: Conocido también como capillo, es un segmento de la hoja de tabaco que envuelve el relleno para mantenerlo junto, otra forma de capote puede ser el tabaco laminado que es el tabaco que ha sido procesado de la hoja natural a una forma de lámina de tal manera que pueden ser automáticamente puestas dentro de las máquinas fabricadoras de puro, contrastando con la manipulación del capote natural de hoja que debe ser puesta a mano en las máquinas.
- Capa: Es la hoja exterior que está adherida alrededor del capote, funge como vestido del puro y contribuye al sabor y madurez del mismo, éste es el tabaco más caro utilizado en un puro, por lo mismo debe ser relativamente uniforme en color liso, en textura y sin hoyos o bordos.

## **EL COLOR DE LOS PUROS.**

La capa de un puro puede presentarse en varios tonos de color, desde el claro hasta el obscuro, y en varios tonos de verde. El color está determinado por muchos factores, tales como: tipo de semilla, dónde y bajo qué condiciones creció el tabaco, la naturaleza y tiempo utilizado en su cura y añejamiento.

El tabaco de la capa crecido a la sombra en un invernadero, para protegerlo de los rayos directos del sol, es probable que resulte de un tono más claro, mientras que el tabaco crecido al sol puede resultar más oscuro. El color de la capa en sí mismo no es una indicación de suavidad; aquellos que prefieren un color sobre otro, están expresando su preferencia por una capa que ha sido cultivada, curada y añejada en una forma particular.

Los colores de los puros más comunes son:

- Claro: Una capa color claro que tiende al dorado.
- Colorado: Un color café medio.
- Maduro: Una capa color café oscuro.
- Candela: Una capa casi verde, curada bajo calor intenso en lugar de ser curada al aire, a menudo llamada curada a fuego.

## **ESTILOS BASICOS DE PUROS.**

- Perfecto: Un puro con cabeza ligeramente puntiaguda y un final rematado en punta con relleno de tabaco total.
- Corona: Un puro grueso con una cabeza algo redonda y un final despuntado, aunque diferenciado del final rematado en punta del Perfecto.
- Panetela: Un puro delgado con cabeza redondeada y final cortado, distinto del Corona por su diámetro menor.
- Cigarrillo: Un puro muy delgado con cabeza abierta y un final cortado.

- Puro pequeño: Este puro es una versión más delgada del Corona o del Panetela.
- Puro con boquilla: Puro de diámetros y largos variables con boquilla adjunta, generalmente son puros delgados.

La esencia de un puro fino es el tabaco del cual está hecho, es por ello que se utiliza la semilla Sumatra que es la más fina, y el cultivo y cosecha de la misma se realiza con mucho cuidado.

También es básico el clima y el suelo del lugar, por lo que la planta se ubica en el Valle San Andrés, el cual se encuentra elevado a 300 metros sobre el nivel del mar, donde la tierra fértil es volcánica y rica en potasio, existen riachuelos y ríos que cruzan el valle, además de que el aire frío también es un factor clave en el proceso. Se dice que sitios con éstas propiedades, quedan pocos en el mundo, por eso, Nueva Ola Tabacos no es la única empresa ubicada en éste valle, existen otras compañías más.

Para la hoja que cubre el puro, se utiliza la semilla Sumatra, y para la tripa y la capa una semilla llamada Negro San Andrés o Maduro, esta característica ha contribuido a la selección y variedad de los productos.

El proceso cíclico desde el transporte de los primeros brotes hasta el final de la cosecha requiere tres meses del año. Se lleva treinta días el tabaco en los planteros y sesenta días en el campo. Durante éste tiempo, el agricultor debe visitar cada planta 170 veces. Este intenso trabajo es supervisado

cuidadosamente por la familia Turrent, la cual tiene cuatro generaciones de experiencia en la siembra y cosecha del tabaco. Después de la cosecha, las hojas se acarrean a las galeras de secado con carbón o gas, donde se preparan para la fermentación en condiciones climáticas específicas. En la galera, las hojas se colocan sobre andamios de madera elevados y se dejan ahí alrededor de 45 días. Una vez separadas las hojas, se forman con ellas manojos amarrados por la base y se mojan sólo las puntas, a éste proceso se le llama "inmersión media", luego se dejan escurrir durante cuatro horas; de aquí, se transportan al lugar donde se inicia el proceso de fermentación en el cual las hojas son sometidas a oxidación bajo condiciones controladas de temperatura y aireación. La temperatura se controla constantemente y los fardos son rutinariamente virados durante un mes, esto consiste en colocar abajo el tabaco que estaba arriba y viceversa. Cuando el proceso de fermentación está completo, las hojas son calificadas. La siguiente operación llamada "despalille" consiste en eliminar la nervadura central de la hoja y se realiza una vez que han sido separadas de acuerdo a su tamaño. En seguida las hojas se mojan levemente para aumentar su humedad y se cubren con petates. El proceso de fermentación permite que las hojas obtengan su madurez naturalmente. Cuando se termina el proceso de fermentación y selección, los fardos son llevados a la fábrica donde gradualmente se les deja madurar hasta el momento necesario, regularmente el período es de entre año y medio y dos años. Este largo y complicado proceso de selección y fermentación es fundamental para obtener el sabor de puros con calidad premium.

En las fábricas, todo el trabajo es hecho a mano, incluyendo la selección de las hojas para las 40 variedades de puros. Los puros ya terminados se guardan en

una bodega, de ahí se sacan para ser anillados, envueltos y colocados en pequeñas cajas de madera, que es como llegarán a las manos del fumador.

*El arte de un buen puro* depende de dos cosas:

- 1) Seleccionar y unir los sabores de las hojas en proporciones específicas para darle al puro el sabor, y
- 2) La selección de la hoja que servirá de manta, lo que permitirá que éste se queme bien.

*El centro* está hecho de dos hojas separadas dobladas a mano a lo largo, para permitir que el humo pase sin impedimentos cuando el puro esté prendido; ésta actividad requiere gran habilidad para distribuir las hojas de la tripa para que el tiraje del puro sea perfecto. Se utilizan moldes de madera llamados *Moncheras* para mezclar la tripa, ésta va siendo prensada por los moldes, los cuales a continuación también son prensados en grupos. De aquí se llevan los puros a donde serán rolados antes del toque final, se le agrega la hoja que servirá de manta, la cual se selecciona por su elasticidad (sin venas pronunciadas), debe ser suave, flexible y con un fino buqué para facilitar el trabajo del purero y no debe ser muy aceitosa. Terminada ésta función, se llevan los puros a una bodega herméticamente cerrada para su fumigación que se realiza cada dos o tres meses colocando un veneno llamado Fotoxin, el cual tiene un tiempo de vida de setenta y dos horas y que acaba con la Broca que es una larva que deteriora los puros. Luego los pasan a otra bodega fría para descansar tres semanas y para eliminar cualquier humedad excesiva.

Cuando termina este proceso, se evalúa el puro de acuerdo a su apariencia. Existe un departamento de control de calidad que supervisa cada función del proceso para asegurar el cumplimiento de las medidas de calidad preestablecidas. Expertos profesionales prueban cierto porcentaje del trabajo de cada purero para evaluar el aroma, el tiraje y cómo quema el tabaco. Si un purero realizó mal su trabajo, se le manda llamar, se le explica su falla y le devuelven los puros mal hechos para que los corrija.

Cabe mencionar que la gente del campo siempre está trabajando, es decir, aunque no haya cosecha durante períodos cortos de tiempo ( nunca son largos ) la empresa los emplea para limpiar el campo, fertilizarlo y fumigarlo, actividades que tienen una duración de veinte días cada una, para las cuales los empleados se organizan y se distribuyen las funciones.

La empresa requiere de un inventario de dos años en reserva de hoja de tabaco, esto debido principalmente al largo período de añejamiento que necesita y a los pedidos imprevistos que se presenten. Se realizan períodos de producción extraordinarios mismos que se cubren con insumos de la reserva para elaborar la cantidad de puros solicitada.

### ***DISTRIBUCION***

Nueva Puridist distribuye especialmente a: Vips, Wal Mart, Superama, además de Sanborns, Liverpool, Palacio de Hierro, Comercial Mexicana ( sólo en algunas ) y Tabaquerías que forman parte de la cartera de clientes a nivel nacional. Estos

solicitan su pedido al Departamento de Ventas cada dos meses y se les entrega tres días después del mismo. En caso de que los productos se requieran antes de la fecha prevista, se pueden solicitar a través de un pedido extemporáneo que se entregará al día siguiente. Al entregar el pedido se deja copia de la factura especificando la fecha de pago, y para la comodidad de los clientes, en esta fecha pasa un repartidor y realiza el cobro.

Para ventas al extranjero se necesita pagar flete y los puros son enviados en avión o en barco dependiendo de la cantidad requerida a cada parte del mundo donde se surte a los mayoristas, los cuales se encargan de distribuir el producto a los minoristas. Además debe cumplir con los aranceles que le fije cada país, actualmente a los productos mexicanos se les cobra el 35% de impuestos sobre el precio de los mismos.

Dependiendo el tipo de cliente, la empresa determina políticas de cobro, otorgando períodos de crédito de 10, 15 ó 20 días para pagar después de la fecha en que se realizó la venta.

### ***DEPARTAMENTO DE PERSONAL***

Como ya se había mencionado en la primera parte, se emplean 1,000 personas, de las cuales 800 son pureros y trabajan en la fábrica donde los puros son hechos a mano. Aparte 2,500 personas trabajan en el campo en lo referente a la

cosecha, cultivo, riego, limpia de terreno y demás actividades relacionadas con el campo.

El personal puede ser de dos tipos: sindicalizado o de confianza. Estos últimos son los que ocupan un lugar medio o alto en el organigrama. Los empleados sindicalizados son los que trabajan en las fábricas, en el campo, en mantenimiento, etc..

Los pureros trabajan a destajo pero fijándoles un nivel mínimo de producción, al que le corresponde el salario mínimo. Se les paga por semana según el tipo y la cantidad de vitolas que cada uno haya podido elaborar. Los que trabajan en el aserradero y en la fábrica de tubos de celofán son pocos todavía y su trabajo no es permanente debido a que la empresa todavía no establece exactamente su nivel de producción y calidad; de hecho, aún se están elaborando pruebas en laboratorios para mejorar la calidad y algunos otros aspectos. De esta forma la fábrica cubrirá una necesidad interna, y no necesitará comprar a los proveedores los tubos de celofán que anteriormente se adquirían ( 30 millones anualmente ). Cabe aclarar que actualmente se adquieren dichos productos de otras empresas, es por eso que el proyecto de la fábrica aún no esta puesto en marcha totalmente. En éste departamento se lleva el control de la contratación y renuncia o despido de los empleados, los períodos correspondientes a vacaciones y faltas del personal. La contratación del personal en la fábrica se logra después de que los aspirantes a trabajadores pasan dos meses observando el trabajo en la planta y realizando actividades sencillas supervisados por pureros con experiencia. Ya



contratados, durante los seis meses siguientes siguen bajo supervisión, si aprendieron y hacen el trabajo adecuadamente, ya no se les supervisa de manera directa y se les permite realizar el trabajo de forma individual.

Para la contratación del personal administrativo, el Departamento de personal ( el encargado de selección y contratación) publica un anuncio en el periódico del puesto vacante, realiza las entrevistas y exámenes necesarios, para posteriormente contratar a la persona más apta para el puesto.

### ***DEPARTAMENTO DE VENTAS***

Es labor de éste departamento llevar el registro exacto de cada venta hecha y calcular al final de cada semana, mes, semestre y año, el total de las mismas, operación que se realiza por medio de los constantes registros asentados en la computadora.

Datos actuales indican que las ventas anualmente oscilan entre los 18 y 19 millones de puros.

Además de la comercialización, éste departamento también realiza actividades para promocionar el producto, tales como: publicidad, propaganda y patrocinios.

Otra de las funciones que realiza este departamento es la publicidad, la cual se lleva a cabo en revistas como: Tips ( AeroMéxico ), Momentos Turísticos, México

desconocido y en revistas exclusivas de puros: alemanas, estadounidenses y austríacas.

Se patrocina cada año un torneo de golf en Estados Unidos llamado: "Circuito Profesional de Golf de los Estados Unidos", en el cual el nombre de la empresa participa en la difusión del evento y los premios. En nuestro país también patrocina torneos de golf aunque de menor magnitud.

### ***DEPARTAMENTO DE FINANZAS.***

Aquí se realizan los ajustes en los precios que se ofrecerán en el mercado, así como en el costo unitario estándar. Se calculan los impuestos aduanales, presupuestos, inversiones, etc..

El costo de producción se calcula por medio de un costo estándar que indica lo que cuesta producir un puro y luego se toman en cuenta las variables para determinar el costo real. Este forma parte del precio del puro, mismo que también se ve influido por la calidad del mismo y las ganancias deseadas. La calidad se determina por el costo de la materia prima, la labor del purero, su apariencia y los accesorios para su presentación (cajas de cedro, tubos de vidrio, latas, etiquetas doradas y de terciopelo).

En base a lo anterior los precios oscilan entre \$15 y \$85 pesos en presentación individual, y desde \$800 hasta \$1200 en presentación de cajas de 25 puros.

La utilidad que se obtiene de la fabricación y venta de los puros es de aproximadamente 40% sobre el costo de producción total.

La interrelación que existe entre los departamentos se da de la siguiente manera: el Departamento de Compras en base a la información que proporciona la computadora preveé lo que se necesitará en el Departamento de Producción, el cual programará su proceso para cumplir con los pedidos que le solicite Ventas. De igual manera, el Departamento de Finanzas que tiene a su cargo la asignación del presupuesto necesario, se informa (por medio de la red) de los movimientos que hace cada uno de los departamentos, con la finalidad de que el dinero se distribuya de manera adecuada entre ellos.

En las plantas, en el área de ventas, existen dos departamentos: uno se encarga de todo lo relacionado a las ventas en México y el otro a lo relacionado con el extranjero, pero la información de los dos se relaciona para hacer comparaciones, estimar ventas globales, apoyarse en cuestión de personal, etc..

En las oficinas el trabajo es diferente al de la planta, no se tiene contacto con los puros más que para mostrarlo a los clientes. Aquí sólo se realizan actividades administrativas: se atienden por teléfono o personalmente los pedidos de los clientes, se elaboran facturas, se registran las ventas, se sacan estadísticas de ventas, de producción, se atienden quejas, sugerencias, se realizan las negociaciones internacionales hasta afilar los últimos detalles, se contratan y capacitan nuevos vendedores, secretarias, encargados de departamento,

gerentes, se despide a la gente que no resultó ser capaz al llevar a cabo su trabajo, etc.. El director atiende toda clase de situaciones: si renunció una persona con puesto de confianza tiene que dar la orden de quien cubrirá ese puesto, si un pedido no se manda completo, si el cliente está muy molesto y pide hablar con el director, si toma la decisión de elaborar un nuevo producto debe darle seguimiento hasta la aprobación por parte del consumidor, si se requiere un reajuste de presupuesto debe analizarlo también.

### FASE 3. DIAGNÓSTICO

Como es sabido, en todas las organizaciones se detectan anomalías y dificultades que no se han resuelto aún después de haberlas detectado o simplemente fallas que todavía no han sido vistas claramente.

La empresa Nueva Ola Tabacos, S. A., no escapa de dichas disfunciones, es por eso que tratamos de localizar, después de conocer su normatividad y su funcionamiento, las principales situaciones que reducen la eficiencia y el desarrollo de la organización.

El crecimiento acelerado de la empresa, la falta de previsión ante esto y el poco cuidado y control que se le dió a la organización durante su progreso, ha causado que ésta presente una serie de situaciones desfavorables. A la fecha no ha generado alguna situación crítica, sin embargo, creemos que a largo plazo puede resultar perjudicial debido a que la empresa busca un continuo desarrollo, y sin una correcta y planeada administración, no va a poder aprovechar la oportunidad de llegar a niveles superiores.

Entre las principales situaciones, encontramos que el organigrama no está formalmente estructurado, ya que está elaborado a mano y en cada puesto se enuncia el nombre de la persona encargada de éste. Esto sucede en todos los niveles jerárquicos. Tampoco está correctamente diseñado porque en la realidad cotidiana de la empresa no se visualizan de manera clara los departamentos. Esto

trae como consecuencia que los trabajadores no se identifiquen con los objetivos de la empresa, ya que no saben exactamente cuál es su papel en la misma, es decir, conocen sus funciones, pero no su importancia con respecto a las demás.

La falla del organigrama afecta también al Departamento de Ventas el cual desempeña funciones que no son propias de éste, tales como: publicidad, promoción y patrocinios. Su origen se fundamenta en la falta de interés en crear un departamento que se especialice en ésta área; ocasionando que el Departamento de Ventas tenga una carga considerable de funciones sin priorizar alguna ni separarlas para su correcto manejo.

La Dirección presenta un sistema de decisiones centralizado, es decir, el director no confía en la capacidad de sus subordinados y por lo mismo no les delega la responsabilidad ni la autoridad que les corresponde. En consecuencia, el director asume la responsabilidad de cada departamento y esto ocasiona una carga de trabajo, estrés y que algunas decisiones no las tome acertadamente. Además hace que su presencia en la empresa sea indispensable, y esto no es sano para la organización.

También el Departamento de Producción presenta una carga considerable de actividades, pensamos que no es conveniente que dentro de éste se ubiquen las funciones concernientes al empaquetado, envasado y control de calidad de los puros, ya que existe sólo un encargado de supervisar las tres áreas, de manera que no puede dedicarle el tiempo ni el empeño completo y necesario; y para

resolver alguna dificultad importante en algún área, tendría que descuidar las otras.

El descontrol en el Departamento de Producción se refleja en el hecho de que la capacitación de los pureros se realiza en un período más corto de lo estipulado en los manuales de procedimientos. Se señala que un nuevo empleado debe estar en capacitación en un período no menor a un año y que la empresa gasta una cantidad determinada de dinero para dicha capacitación, sin embargo, al visitar la planta y entrevistar a un supervisor del área de producción, nos comentó que un trabajador que recién entra a la empresa es preparado por los pureros de mayor antigüedad y experiencia, y que en un tiempo de dos meses puede estar listo para iniciar esa actividad de manera individual, al principio están en continua supervisión, pero más adelante se les deja laborar solos.

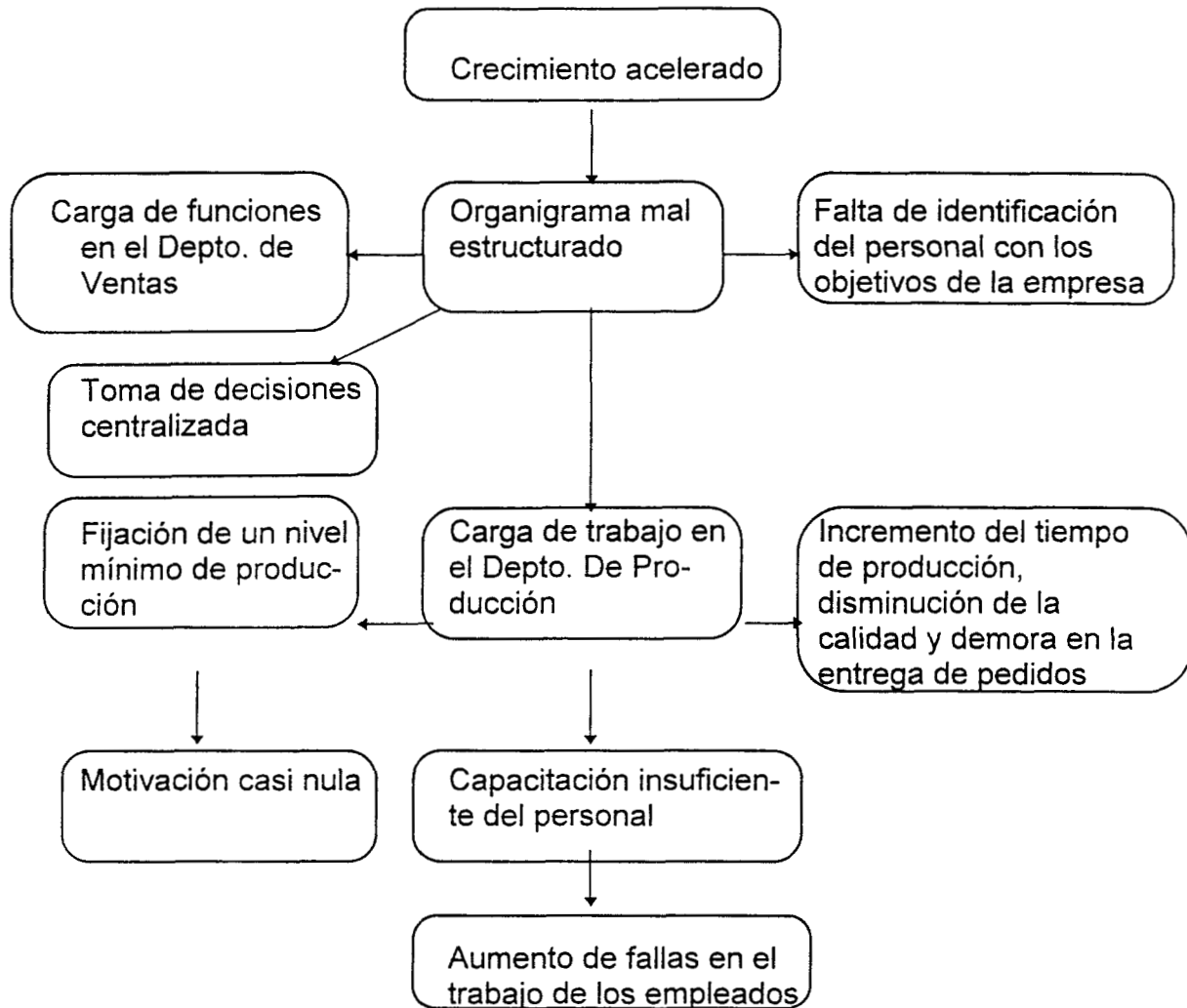
Desde el punto de vista organizacional no es adecuado que no se respete el tiempo señalado para la capacitación. Es lógico que el período enunciado en el manual de procedimientos se fijó con anterioridad, midiendo probablemente las habilidades, la calidad, el tiempo programado para elaborar una cantidad determinada de puros, etc., pero esto indudablemente repercute en los resultados. Una rápida e inadecuada capacitación trae como consecuencia una extensión en el tiempo de elaboración de los productos, una mayor cantidad de artículos devueltos del área de control de calidad debido al bajo nivel de la misma, y por consiguiente un desequilibrio que afecta en gran manera a todos los departamentos.

Hablando de éste último departamento, tenemos que la producción de puros no satisface la demanda de los pedidos rápidamente. Esto tiene una implicación importante con los empleados: se tiene un nivel de producción mínimo que todos deben cubrir, la mayoría de los empleados lo superan por unos cuantos puros ( éste nivel se calculó tomando en cuenta la cantidad total producida por todos los empleados y dividiéndola entre el número de los mismos ). Se considera que el promedio es bajo, pero si se aumenta, se tiene la desconfianza de que algunos no puedan alcanzarlo. Entonces, el trabajo se paga a destajo a partir del cumplimiento del requisito de producción. Los empleados ante esto, ya fijaron su nivel de producción con base en sus necesidades económicas, de ésta manera, se tiene una motivación e incentivo casi nulos para producir más y obtener un mejor ingreso del indispensable, desperdiciando así tiempo productivo que podría utilizarse para seguir elaborando puros.

Pese a todo lo antes dicho, la empresa tiene prestigio, los productos son aceptados en el mercado nacional como internacional en forma positiva, y esto se traduce en un volumen elevado de ventas que año con año muestra un incremento en las utilidades; además de la búsqueda de nuevos caminos de comercialización que también traerán beneficios al negocio en el corto plazo.



### DIAGRAMA DE CADENAS CAUSA-EFECTO



## CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Podemos considerar a ésta empresa sólida y estable, pero no podemos ignorar que los altibajos de la economía le afectan en gran manera. La industria del tabaco está sujeta principalmente a condiciones climáticas, tecnología, organización del trabajo y a la competencia en el mercado. Por lo que dicha empresa no debe descuidar su estructura, organización y relaciones con el ambiente externo para poder conservar el merecido lugar que ha ganado gracias al esfuerzo por mantener siempre la máxima calidad en sus productos.

De acuerdo al análisis realizado en la empresa "Nueva Ola Tabacos, S.A de C.V" y en base a la problemática detectada en el diagnóstico, se proponen las siguientes alternativas de solución:

1. Pláticas a empleados de todos los niveles para motivarlos e identificarlos con los objetivos de la empresa y orientarlos para ir formando una cultura organizacional que fomente un ambiente de integración, comunicación, confianza y participación entre los mismos. Lo que permitirá que se delegue mayor parte de la responsabilidad y autoridad.
2. La empresa necesita contar con un área que se dedique a realizar actividades referentes a mercadotecnia. Ante esto se sugieren dos alternativas:

- a) Contratar un servicio de asesoría en situaciones específicas (investigación de mercado para lanzamiento de nuevos productos, publicidad, patrocinios, promociones, etc.).
- b) Que dentro del departamento de ventas se cree una nueva área especializada en estas funciones, contratando personal externo que tenga experiencia y realice el trabajo de manera eficiente.

3. La intensa carga de trabajo que tiene el encargado de producción puede aligerarse delimitando las tres áreas que conforman este departamento: elaboración de puros, envasado o empaquetado y control de calidad, y asignando un responsable para cada una, de esta forma, el encargado general puede atender todas las áreas sin inmiscuirse en alguna con más detalle.

4. El período de capacitación de los pureros debe respetarse y las personas encargadas deben dedicarse exclusivamente a esta función para que los resultados sean óptimos. Es decir, el preparar mejor a los empleados traerá los siguientes beneficios:

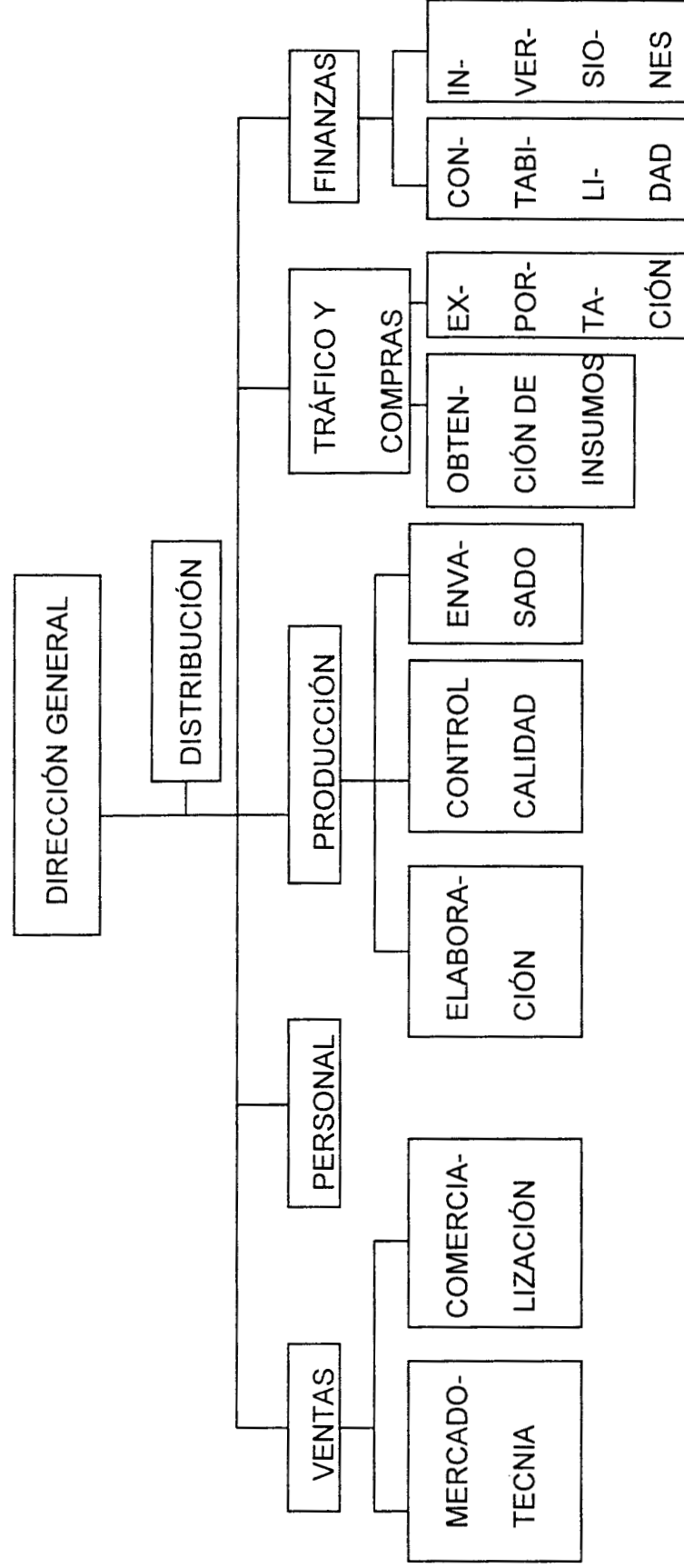
- a) Agilización de los trabajadores - disminución del tiempo de elaboración.
- b) Disminución de la producción defectuosa.
- c) Menor retraso en las entregas.

Para obtener un mejor rendimiento de los trabajadores se puede implementar en períodos determinados ciertos incentivos, tales como:

- Sorteo de despensas,
- Días de descanso,
- Bonos por productividad, y
- Premios por puntualidad.

Los cuales se otorgarán al personal que muestre un mejor desempeño.

# ORGANIGRAMA ALTERNATIVO



## BIBLIOGRAFIA

DE DIEGO GUTIERREZ, JUVERA Y OTROS. La Industria Cigarrera en México  
(Maestría en Dirección Internacional). Instituto Tecnológico  
Autónomo de México, 1993-1995.

SECRETARIA DE SALUD. Programa contra el tabaquismo. México, 1992

DIPLOMADO EN VERIFICACION SANITARIA MODULO VI. Sistemas de control  
de calidad en la industria. Secretaria de salud, UNAM, México, 1994.

ACKOFF, RUSSELL L. El arte de resolver problemas. Ed. Limusa, México, 1983

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la Investigación.

AVALOS DE L., ELVIRA. Metodología de sistemas (Maestría en ciencias), México,  
1981.