

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN/ Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**FAREM/ Estelí**

**Recinto “Leonel Rugama Rugama”**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado (a) en  
Administración de Empresas.**

**Tema:**

**Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de  
la ciudad de Estelí, 2015**

**Autores:**

- **García Manzanares Freddy Alexander**
- **Hernández Flores Kenia Paola**
- **López Flores Crismary**

**Tutelada por:**

**MSc: Beverly Castillo Herrera.**

**Estelí, Diciembre 2015**

## INDICE

CAPITULO I. Introducción.....	5
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Descripción del Problema.....	8
1.3. Preguntas Problema.....	11
1.4. Justificación.....	12
CAPITULO II. Objetivos de la Investigación.....	13
2.1. Objetivo General.....	13
2.2. Objetivos Específicos.....	13
CAPITULO III. Marco Teórico-Conceptual.....	14
3.1. Micro Pequeña y Mediana empresa (MiPyme).....	14
3.1.1. Concepto.....	14
3.1.2. Clasificación.....	15
3.1.3. Importancia de las MiPyme.....	18
3.1.4. Ventajas y desventajas de las MIPYMES.....	19
3.2. Competitividad.....	23
3.2.1. Concepto.....	23
3.2.2. Factores que determinan la Competitividad.....	26
3.2.3. Ventajas Competitivas.....	51
3.2.4. Estrategia Empresarial.....	52
CAPITULO IV. Hipótesis.....	58
4.1. Hipótesis de Investigación.....	58
4.2. Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	58
CAPITULO V. Diseño Metodológico.....	59
5.1. Tipo de Investigación.....	59
5.2. Universo de Estudio.....	59

5.3. Muestra.....	60
5.4. Técnicas de Recolección de Datos.....	61
5.5. Etapas de la Investigación.....	61
5.5.1. Investigación Documental.....	61
5.5.2. Elaboración de instrumentos.....	62
5.5.3. Trabajo de Campo.....	62
5.5.4. Análisis y elaboración de documento final.....	63
CAPITULO VI. Resultados.....	64
CAPITULO VII. Conclusiones.....	116
CAPITULO VIII. Recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	118
Anexos.....	121

## **Agradecimientos.**

Nuestro más sincero agradecimiento primeramente a Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas, por darnos salud, fuerzas y vida; nos ha sustentado y brindado todo lo que hemos necesitado, agradecemos la sabiduría e inteligencia que se nos ha otorgado para la culminación de esta investigación.

Agradecemos a nuestras familias por brindarnos la ayuda incondicional, quienes han velado por nuestro bienestar y nos han acompañado en este arduo camino para convertirnos en profesionales.

Agradecemos a nuestro grupo de trabajo que nos apoyamos mutuamente en el proceso de elaboración del documento de seminario de graduación.

Agradecemos a la universidad FAREM-Estelí por habernos aceptado a ser parte de ella y haber abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar nuestra carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día, especialmente a la tutora de nuestra investigación MSc. Beverly Castillo Herrera.

Y para finalizar agradecemos a todos los propietarios de las panaderías del casco urbano de Estelí, que nos apoyaron al brindarnos la información pertinente para llevar a cabo esta investigación.

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación titulada “Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015”, se ubica en la línea de investigación No.2. Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y específicamente en el subtema de Análisis de la eficiencia empresarial de UNAN-Managua; FAREM-Estelí.

El objetivo general de esta es una investigación es determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panificador, periodo 2015.

La investigación es de tipo cuantitativo. Se aplicaron encuestas a 33 propietarios de panaderías ubicadas en la ciudad de Estelí, y a 496 clientes que visitan diariamente estos negocios.

En este estudio se llegó a la conclusión de que la hipótesis planteada se cumple con el 76% ya que al tener mayor calidad en los productos que se elaboran en las empresas panificadoras incide en que haya un aumento gradual en la aceptación y por consiguiente en la demanda de ese tipo de productos.

En cuanto a los clientes la hipótesis no se cumple ya que de los 496 encuestados sólo el 45% refirió que la calidad es el aspecto que es considerado al comprar en una panadería, para considerar una compra se requieren de otros factores (atención al cliente y precio); al reunir esos elementos permitirán una mayor demanda del producto.

En el estudio se recomiendan seis líneas estratégicas con lo cual se considera que mejorará la competitividad del sector panificador en la ciudad de Estelí.



## **CAPITULO I. Introducción**

### **1.1. Antecedentes.**

Se revisaron diversas fuentes de información de diferentes universidades como: Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE), Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), Universidad de Occidente (UDO) Universidad Internacional de la Integración de América Latina (UNIVAL) y la biblioteca de la FAREM-Estelí “Urania Zelaya Úbeda” y páginas web. Se identificaron seis tesis de seminario de graduación para obtener el título de Licenciatura relacionadas con esta investigación y son:

- La primer tesis de Licenciatura en Administración de Empresas la presenta Ingrid Magali Castro Olivas y Oscar Danilo Herrera Rivera (2012) y se titula “Factores que determinan la competitividad de las MiPymes del sector artesanía en la ciudad de Estelí, en el segundo semestre 2012”. Esta investigación determina los factores que influyen en la competitividad del sector artesanía de la ciudad de Estelí, con respecto a los demás sectores del mercado nacional e internacional. Esta investigación es de tipo cuantitativo. Los principales resultados describen los factores que limitan la competitividad de las empresas de artesanías como son productividad, asociatividad y comercialización de sus productos.
- Una segunda tesis de Licenciatura en Administración de Empresas la presenta Jessica Del Socorro Laguna Blandón, Arlen Sofía Rugama Díaz y Dania Mickeline Hernández Aguilar (2013) y se titula “Competitividad entre joyerías y tiendas de bisutería fina legalmente constituidas, ubicadas en el distrito I de la ciudad de Estelí, 2013”. Este estudio es de tipo cuantitativo. El objetivo de esta investigación es analizar las acciones de competitividad que implementan las joyerías y tiendas de bisutería fina para la propuesta de estrategias que mejoren la competitividad de dichos negocios. Se aplicó muestreo probabilístico, aleatorio simple. Se encuentran 17 joyerías y 19 tiendas de bisutería fina ubicadas en la ciudad de Estelí. En las



conclusiones se planteó que el 76% de las joyerías aplican medidas para incrementar su rentabilidad como: la motivación de los trabajadores, reducción del precio de venta y sus promedios de venta diaria oscilan entre C\$1001 a C\$ 1500, en temporadas bajas. En cambio en las tiendas de bisutería fina sólo el 21% utiliza medidas para incrementar su rentabilidad, sus ventas son de C\$ 501 a C\$ 1000 debido a que la bisutería es más barata.

- La tercer tesis para optar al título de licenciatura de Administración la presentaron Geyner Emiliano Martínez Sevilla, Miguel Pascual Vásquez Gutiérrez y Julio Jonathan Gutiérrez Rizo (2014), se titula “Estrategias competitivas de la ferretería Blandón Moreno N° 1 con respecto a las otras ferreterías ubicadas en el distrito N°1 en la ciudad de Estelí año 2014”. Esta investigación es de tipo cuantitativo. La muestra seleccionada corresponde a las 28 empresas ferreteras. Sus principales resultados reflejan que la publicidad es importante no sólo para ser conocidos sino reconocidos dentro del mercado, esta misma debe de ir de la mano con las necesidades que presenta los clientes potenciales para lograr lo mismo deben realizar un análisis de mercado y así realizar las estrategias que permitan un mejor funcionamiento de la empresa, así mismo solucionar las debilidades que afecten a la misma.
- La cuarta tesis de Licenciatura en Economía la presenta Dilcia del Carmen Pérez Padilla (2013), se titula “Incidencia en el desarrollo empresarial de las MIPYMES en el sector panificación de la ciudad de Estelí, en el II semestre 2013”. Este estudio es de tipo Cualitativo-Cuanti. La selección de la muestra fue con 29 MIPYMES del sector panificación registradas en el Ministerio de Economía Familiar, cooperativa y asociativa. Muestreo probabilístico aleatorio simple. Los resultados mostraron que aunque las panaderías poseen limitantes, de acceso al financiamiento y altos costos de la materia del producto, han logrado mantenerse en el mercado, porque la venta de estos productos les han permitido mantener su margen de ganancias y es



así como cubren sus gastos de manera que puedan lograr la satisfacción de los clientes que consumen el producto.

Las investigaciones antes mencionadas hablan sobre competitividad pero se realizaron en diferentes rubros, ramos y sectores, tan solo una investigación habla sobre las panaderías, el cual consiste en el desarrollo empresarial que éstas han tenido y las afectaciones de la misma en cuanto al orden administrativo.

En cambio esta investigación se diferencia de las tesis anteriores en relación a las variables analizadas. En esta investigación se toma en cuenta la variable demanda y calidad; así como la opinión de los clientes y los propietarios que es crucial para conocer los aspectos que potencializan este sector. El objetivo de la investigación es conocer las debilidades de las empresas sobre su desarrollo competitivo y dar pautas para corregir los errores que estos presenten.





## **1.2. Descripción del Problema.**

Actualmente la población del casco urbano de la ciudad de Estelí para el año 2015, consta de 107,715 habitantes urbanos; con un incremento del 1.5% anual.

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), tienen mucha importancia para el sector económico de la ciudad. Actualmente se encuentran registradas en la alcaldía municipal de Estelí 37 comercios industria enfocados al sector panificador; de los 27 comercios registrados en 2012.

Uno de los factores que promueve a las nuevas empresas, es el ingreso de remesas familiares del extranjero lo que permite que puedan desarrollarse con rapidez y sin necesidad de optar a un préstamo financiero. Según el Banco Central de Nicaragua en el tercer trimestre del año 2014 las remesas recibidas en el país ascendieron a 279.5 millones de dólares, el cual refleja un crecimiento interanual del 5.2% con respecto al año 2013, el 59.5% de las remesas proviene de Estados Unidos.

Otro factor que influye en el crecimiento del sector es la experiencia de panaderos en otros establecimientos, promoviendo así la independencia de los mismos, estableciendo así sus propios negocios tomando en cuenta las consideraciones en el aumento de la demanda y crecimiento demográfico de la ciudad de Estelí.

Uno de los principales criterios del consumidor para adquirir un producto o servicio es la calidad; hay que tomar en cuenta que el favoritismo difiere según sean los gustos y preferencias de cada comprador. Para producir productos de características incomparables y permanecer en un mercado competitivo es necesario considerar el estado de la materia prima.

Actualmente el aumento de los precios en los productos utilizados como materia prima en las panaderías ha provocado racionamiento de los insumos al elaborar el pan, no es la calidad de la materia prima que difiere en la calidad del producto, sino el racionamiento para minimizar los costos de producción, esto provoca que la calidad del producto no sea el mismo. No todas las panaderías cuentan con el



capital suficiente para adquirir la materia prima necesaria que le permita elaborar productos con altos estándares de calidad. Es necesario considerar que el costo de la vida en Nicaragua ha ido aumentando gradualmente, el costo de los combustibles resalta en el aumento de los costos de la canasta básica, en ello está todos los ingredientes que utilizan los panaderos para elaborar sus productos.

Existen empresas panificadoras cuyo nivel de producción e industrialización les permite obtener mayor productividad, al tener maquinas automatizadas como: hornos industriales, batidoras, dosificadoras, mesas de aceros inoxidables, entre otros. Esto le conlleva producir con mayor agilidad y precisión haciendo uso adecuado de la materia prima; mientras que las panaderías con un proceso productivo artesanal sus niveles de producción son menos eficientes ya que no ahorran tiempo y puede afectar calidad de sus productos.

Cuando una panadería es industrializada permite tener ventajas para mejorar aspectos productivos sobre su competencia, pero hay que considerar que una empresa industrializada es afectada en los costos operativos con el incremento de los gastos de energía eléctrica, esto es uno de los costos más relevantes e importantes por ser el más utilizado en dichas empresas, ya que sin el pago debido del servicio no puede continuar con sus operaciones de producción.

La mano de obra calificada en el sector panificador tiene ciertas deficiencias, los propietarios de las empresas no invierten dinero en capacitar a sus recursos humanos, por lo que tienden a elaborar productos de menor calidad en consideración a los que ofrece la competencia. La mano calificada permite que las empresas panificadoras desarrollen tendencias de producción con mayores estándares de calidad lo que conlleva a obtener una diferenciación en el mercado y estas se vuelven más competitivas.

La carencia de una visión a futuro de estas empresas no les permite un crecimiento progresivo. El alcance de metas y objetivos no es una prioridad; esto conlleva a un desarrollo poco eficiente de las mismas. Solo hacen énfasis en los volúmenes de producción, no consideran como prioridad la calidad de sus



productos, la diversificación, esto reduce el atractivo del negocio y que los clientes puedan elegir entre varias opciones. Siempre considerando que son productos de calidad y que estarán satisfechos con ello.

Dado al crecimiento de los negocios panaderos los consumidores tienen donde elegir, muchos son los gustos de los consumidores que no se pueden satisfacer en un solo producto, es por ello que el tamaño, color, sabor y textura son los que determinarán al consumidor final. Sin embargo una de las grandes dificultades que enfrentan estos negocios es poder cumplir con las necesidades de los clientes.

La forma en la que emplean los canales de comercialización de este sector es un problema de competitividad, algunas empresas no cuentan con los recursos necesarios para la adquisición de equipos de distribución, como camiones repartidores, motocicletas y personal de ventas, por lo que tienden a reducir su nivel de ventas y su mercado es más específico en comparación con las panaderías que si cuentan con camiones repartidores, para expandir su mercado a los departamentos aledaños a Estelí.

Otro factor que afecta la competitividad de las empresas panificadoras de Estelí es la poca inversión financiera en el sector, generando un estancamiento en el progreso y la diversificación de sus productos. Los propietarios obtienen créditos de instituciones financieras con altas tasas de interés y a los bancos no les atrae este sector porque creen que no tienen el suficiente respaldo para otorgarles financiamiento. Muchas son las restricciones financieras que no permiten un desarrollo adecuado o la expansión de la empresa, por lo tanto no puede generar más empleos de los que ya genera, esto repercute en la economía de la ciudad ya que las empresas micro, medianas y pequeñas empresas (Mi Pyme) son la base del crecimiento económico familiar.



### **1.3. Preguntas Problema.**

Para efectos de la presente investigación se plantearon las siguientes preguntas.

#### **Pregunta General.**

1. ¿Cuáles son los principales factores que determinan la competitividad empresarial entre panaderías de la ciudad de Estelí?

#### **Preguntas Específicas.**

2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en un buen posicionamiento de la empresa en el sector panificador?
3. ¿Cómo incide la calidad del producto en la competitividad de las panaderías?
4. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización implementadas por el sector panadero?
5. ¿Cómo afecta la falta de financiamiento en la competitividad del sector panadero?
6. ¿Qué limitantes provoca la falta de industrialización en las panaderías?
7. ¿Cuál sería la mejor estrategia para potenciar la competitividad dentro del sector panificador?



## **1.4. Justificación.**

Para las panaderías la competitividad es un elemento muy importante para su rentabilidad, tomando en cuenta que la mayoría de los empresarios de las MIPYMES de la ciudad de Estelí carecen de elementos técnicos brindados por una formación universitaria, se procurará conocer los elementos básicos que interfieren en el crecimiento de las empresas en cuanto a la competitividad, ya que este tipo de empresas ayudan al desarrollo económico y son una fuente principal de empleo.

La presente investigación aporta al sector panificador a identificar la competitividad y los factores que inciden en la misma, es por ello que se establecerán estrategias para mejorar aspectos de dicho sector.

El sector panificador no posee una visión que permita pensar en desarrollar tendencias de crecimiento y desarrollo para que sean más competitivos en el mercado y para constituirse como líder en el mismo; es de suma importancia ya que permitirá identificar todos aquellos elementos externos e internos que inciden en la competitividad, la relevancia y especificaciones de los factores que afectan de gran manera y buscar soluciones para que las empresas adopten la capacidad de ser más competitivas y puedan ampliar su mercado.

Esta investigación será de beneficio a los empresarios y a las personas interesadas en conocer más sobre este sector sabiendo que es uno de los más importantes en el país por ser uno de los productos de mayor consumo masivo dentro de la ciudad. También beneficia a los clientes porque mientras más competitiva sea la oferta de cada panadería, mayores beneficios se obtendrán en calidad y servicio.

Así mismo este estudio es de gran beneficio para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas porque se observa la aplicación de los conocimientos en metodología de la investigación y da sugerencias sobre el funcionamiento, desarrollo y sugiere aportes para mejorar las empresas panificadoras.



Este documento se puede utilizar como antecedente de futuras investigaciones, relacionadas con el tema de competitividad en el sector panificador dada la importancia de este sector y se hace necesario que otros estudiantes continúen profundizando en dicha temática.

## **CAPITULO II. Objetivos de la Investigación.**

### **2.1. Objetivo General.**

- Determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panificador, periodo 2015.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

- 1) Describir los factores (Precio de venta, oferta, calidad, clientes) que inciden en la competitividad del sector panificador de la ciudad de Estelí.
- 2) Analizar los parámetros preferidos por los clientes y que inciden en la competitividad de las empresas del sector panificador.
- 3) Proponer estrategias que fortalezcan la capacidad competitiva del sector panaderías establecidas en la ciudad de Estelí.



## **CAPITULO III. Marco Teórico-Conceptual**

En esta investigación se han identificado 2 ejes teóricos que son 1) Micro, Pequeña y mediana empresa (MiPyme) y 2) Competitividad, a continuación se definirán cada uno de ellos.

### **3.1. Micro Pequeña y Mediana empresa (MiPyme).**

#### **3.1.1. Concepto<sup>1</sup>.**

Básicamente para definir las MIPYME se utiliza el número de empleados que la conforman, pero esto no puede ser generalizado ya que el número de empleados para una MIPYME difiere según sea la economía del país.

Aunque hay desventajas en este método, sigue siendo la variable más usada para la definición; sin embargo, el hecho de que una vez decidida una clasificación y los datos y estadísticas generados sean consistentes determinará cómo se define el concepto de una MIPYME, desafortunadamente, ese no es el caso en las estadísticas de Nicaragua; es por ello que se definirá Micro, pequeña y mediana empresa según definiciones generales.

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicio, entre otras.

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYME) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción y empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la Excepción.

---

1 Urcuyo, R. (2012). Micro finanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua. BCN, Finanzas. Managua: Banco Central de Nicaragua.



Es interesante notar la disparidad de definiciones entre países. Se podría pensar que los países más grandes económicamente hablando tendrían un techo mayor para las PYMES. Estas tienen un lugar preponderante entre las economías de los países desarrollados. Reportes de la OECD contabilizan que más del 95 por ciento de las empresas de manufactura y un porcentaje aún mayor en servicio son PYME, más aún, generan dos tercios del empleo en el sector privado y es el principal creador de nuevos trabajos.

### **3.1.2. Clasificación.**

La clasificación de empresas no es uniforme en el mundo. En general, se podría decir que entre más grande es una economía, más altos son los límites para ser una mediana o gran empresa. En Brasil y Estados Unidos, por ejemplo, una mediana empresa tiene hasta 499 empleados. Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica. (Kamp, 2006)

Resulta interesante precisar si las empresas, insertas en el actual contexto económico, presentan características que puedan ser tomadas como elementos que permitan establecer una diferenciación entre grande, pequeña, micro o mediana empresa. En este sentido se cree que hay características comunes a todo tipo de empresa, cualquiera que sea su tamaño, su proceso de producción o la naturaleza mercadológica de sus productos o servicios que en determinado momento pudieran permitir establecer una definición. (Saavedra G. & Hernández C., 2008)

La búsqueda de una unidad de medida y de comparación de tamaño, con el objetivo de la racionalización tecnológica, y de una estrategia de crecimiento individual y sectorial, se convierte en una necesidad, y que al no haber sido resuelta, se acepta una distinción intuitiva, entre gran empresa y MIPYME, clasificación que por otra parte, es dinámica, pues el avance de la técnica y el crecimiento de la demanda, tiende a aumentar ese tamaño. (Kamp, 2006)





Según Calderón Cifuentes (2000), no existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suelen manejarse un extenso espectro de variables entre las cuales están:

- El número de trabajadores que emplean.
- Tipo de producto.
- Tamaño de mercado.
- Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- Valor de producción o de ventas.
- Trabajo personal de socios o directores.
- Separación de funciones básicas de producción, personal y financieras y volumen de producción o ventas dentro de la empresa.
- Ubicación o localización.
- Nivel de tecnología de producción.

En el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Es decir, en cada país, tomando en cuenta su experiencia y características propias, sus necesidades singulares y los intereses generados de por medio, se pueden esgrimir los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales. (Solórzano, 2003)

Cada país define a las MIPYMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal,



cifra de ventas y niveles de inversión en activos. Los organismos internacionales con el fin de canalizar los apoyos financieros y logísticos, también se han dado a la tarea de establecer clasificaciones para este sector. (Medina, 2011)

Las MIPYME se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. (Vásquez V., 2010)

La clasificación de las MIPYME se da a conocer en la siguiente tabla.

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana</b>
<b>Número total de trabajadores</b>	<b>1-5</b>	<b>6-30</b>	<b>31-100</b>
<b>Activos Totales (Córdobas)</b>	<b>Hasta 200.0 miles</b>	<b>Hasta 1.5 millones</b>	<b>Hasta 6.0 millones</b>
<b>Ventas Totales Anuales (Córdobas)</b>	<b>Hasta 1 millón</b>	<b>Hasta 9 millones</b>	<b>Hasta 40 millones</b>

Fuente: Reglamento de Ley MIPYME, Decreto No. 17-2008.

Las MIPYME están reguladas por la ley N° 645 Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME) es por ello que se procede a la definición de la misma.

La Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME), es un instrumento jurídico de mucha importancia para el sector MIPYME, ya que les permite promover el desarrollo y competitividad de las empresas a través del acceso al financiamiento, acceso a nuevas tecnologías y a servicios de desarrollo empresarial. Tiene como objeto fomentar y desarrollar de manera integral a la MIPYME, propiciando la creación de un entorno favorable y competitivo para el buen funcionamiento de este sector económico de alta importancia para el país. Esta Ley es de orden público e interés económico y social, su ámbito de aplicación es nacional, establece el marco legal MIPYME y normar políticas de alcance general. (Vásquez V., 2010)



### **3.1.3. Importancia de las MiPyme<sup>2</sup>.**

La importancia de las MIPYMES en la economía nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional.

Las MIPYMES en Nicaragua generan casi 300 mil empleos, en más de 150 mil establecimientos, de los cuales el 55% es administrado por mujeres, según datos del 2009 del Ministerio De Fomento, Industria y Comercio. En las zonas urbanas estas unidades económicas generan el 58% del empleo, según datos del Directorio Económico Urbano del Banco Central de Nicaragua. Lo que aunado a la flexibilidad de sus procesos productivos, convierten a estas empresas en un potencial de crecimiento y desarrollo económico.

Nicaragua, por medio del Tratado de libre Comercio DR-CAFTA, ha fomentado el desarrollo de las microempresas. La liberalización del mercado ha ayudado a que muchas pymes formen parte (de los exportadores) y se organicen para el desarrollo de las cadenas productivas.

Es meritorio señalar que no en todos los sectores se ha dado un desarrollo económico como tal, dado que hay otros que han quedado rezagados por el alto costo de la materia prima.

A nivel académico y del Estado, existe una red de emprendedurismo para tratar que los jóvenes aspiren a tener sus propias empresas y no ser asalariados. En este sentido se han logrado pequeños cambios para que los jóvenes inicien actividades de formación de nuevas empresas. Otro de los avances es el desarrollo de empresas de servicio al desarrollo empresarial dirigidas a las pequeñas y medianas empresas.

---

<sup>2</sup> Medina, Carolina. 2011. Las MIPYMES como base de la economía nacional. El Observador Económico. (T. Díaz, & G. Sánchez, Entrevistadores) Managua, Nicaragua.



Una de las actividades económicas que ha tenido mayor incidencia en el desarrollo de las MIPYMES, es el turismo, debido a que ha mostrado niveles de crecimiento y está aliado con el factor educación. (Gersick, 2008)

Lo que contribuye a que en territorios donde el turismo está siendo altamente rentable los jóvenes y los pequeños empresarios se inserten a esta cadena, siendo capacitados en hotelería y restaurantes. Inclusive se habla del tema de la introducción de nuevos idiomas en los jóvenes para que oferten sus servicios. Otro sector que está mostrando dinamismo, es el textil, debido a la existencia de empresas de manufactura para la exportación de la rama vestuario.

### **3.1.4. Ventajas y desventajas de las MIPYMES.**

#### **a) Ventajas:<sup>3</sup> (Urcuyo, 2012)**

Ya sea que se cuente con una pequeña o mediana empresa (pyme) o se esté evaluando la creación de una, no debería existir ninguna razón para sentirse intimidados por las grandes empresas que se pueda tener como competencia.

12 de las principales ventajas que presentan las pymes ante las grandes empresas son:

- **Trato personalizado:** las pymes, en comparación con las grandes empresas, tienen la ventaja de poder ofrecer una atención personalizada, por ejemplo, pueden procurar con mayor facilidad que un mismo trabajador atienda a un cliente durante todo el proceso de compra.
- **Mejor atención al cliente:** las pymes suelen estar más cerca de sus clientes, lo que les permite conocer mejor sus necesidades, gustos y preferencias, y, de ese modo, poder ofrecerles una mejor atención, por ejemplo, un mejor asesoramiento en sus compras.

---

<sup>3</sup> Urcuyo, R. (2012). Micro finanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua. BCN, Finanzas. Managua: Banco Central de Nicaragua.



- Mejor acceso a información del mercado: el tamaño de su mercado y la cercanía con sus clientes, les permite a las pymes conocer mejor a su público objetivo y estar al tanto de los nuevos cambios que surgen en mercado.
- Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado: al contar con una estructura sencilla, las pymes tienen la ventaja de adaptarse mejor y más rápido a las nuevas necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.
- Mayor flexibilidad para satisfacer necesidades, gustos y preferencias particulares: las pymes tienen la ventaja también de poder adaptarse mejor a los requerimientos particulares de sus clientes, o a hacer concesiones cuando éste las solicite.
- Mayor capacidad de innovación: las pymes tienen la ventaja de poder innovar constantemente, de poder lanzar al mercado nuevos productos, servicios o promociones sin correr demasiado riesgo.
- Mayor capacidad de reacción: debido a su estructura sencilla y menos rígida que las grandes empresas, las pymes tienen mayor rapidez para adaptarse a los cambios del mercado, para satisfacer necesidades particulares, o para innovar.
- Decisiones más rápidas y oportunas: debido a su estructura sencilla y poco jerarquizada, las pymes tienen la capacidad de tomar decisiones más rápidas y oportunas que las grandes empresas, lo que les permite, a la vez, tener una mayor capacidad de reacción.
- Mayor capacidad para corregir errores: debido al tamaño de su estructura, las pymes tienen la ventaja de corregir sus errores rápidamente, por ejemplo, tienen mayor facilidad para remediar un producto que no tuvo éxito, una mala campaña publicitaria, o una mala elección del público objetivo.



- Mejor manejo de reclamos: las pymes pueden atender mejor las quejas o reclamos del cliente, por ejemplo, pueden procurar que un mismo trabajador se encargue rápidamente de las quejas o reclamos de un cliente, y que éste no tenga que consultar con varios empleados.
- Mayor compromiso en los trabajadores: al ser la pyme una organización sencilla y no tener una marcada división de funciones, los trabajadores suelen tener un mayor aporte en ideas y sugerencias para el mejoramiento en general de la empresa, lo que los hace sentir más útiles y, por tanto, más identificados y comprometidos con ésta.
- Mayor productividad en los trabajadores: al haber un mayor compromiso en los trabajadores y, además, al recibir un trato personal por parte del empresario y los altos mandos de la empresa, los trabajadores suelen estar más motivados y, por tanto, suelen ser más productivos.

#### **b) Desventajas:<sup>4</sup>**

La principal problemática que atraviesan las Pymes es que a un continúan trabajando de manera aislada, no hay integración con los demás eslabones de la cadena productiva ni mucho menos con empresas del mismo giro, para de esta manera garantizar volúmenes de producción estandarizados, en la mayoría de los casos por temor a ser desplazados por los competidores. (Ruiz Guzmán, 2012)

La falta de implementación de tecnología en los procesos de producción las dejan fuera de competitividad productiva, además muchas de estas empresas siguen importando materias primas principales sin lograr en los procesos la calidad para exportación, encareciendo con esto los costos por unidad.

---

<sup>4</sup> Ruiz Guzmán, P. 2012. Definición de MIPYMES. Barcelona, España. Dirección electrónica: <http://definiciondemipymes.blogspot.com//>. Recuperado el Abril de 15 de 2015.



### **Desventajas de las Micro Empresas:**

El principal obstáculo es la falta de financiación, lo que incurre en muchas ocasiones en no poder marcarse objetivos más altos en un plazo más corto de tiempo y que limita las posibilidades de expansión, tanto tecnológica como geográfica, creándose un círculo vicioso donde la microempresa encuentra problemas de competitividad y se ve obligada en gran número de ocasiones a limitar su mercado al consumo interno (por ejemplo, a nivel local).

La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo de las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio, que evidencian lo siguiente:

- Limitada profesionalización.
- Crecimiento desordenado.
- Rezago tecnológico.
- Altos consumos de energía.
- Imagen comercial descuidada e insalubre.
- Administración informal ("de cajón").
- Limitados accesos al financiamiento.

### **Desventajas de la pequeña empresa.**

- Pagan compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- Sus empleados no cumplen con las reglas de modelo corporativo, por tener un bajo nivel de educación.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.



### **Desventajas de la mediana empresa.**

El acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

- **Financiación.** Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las SGR y capital riesgo.
- **Empleo.** Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas.
- **Tecnología.** Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.
- **Acceso a mercados internacionales.** El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

### **3.2. Competitividad.**

#### **3.2.1. Concepto.**

Según (Irwin, 2002) “La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”.

De acuerdo a (Blanco, 2001) “Son productos competitivos, en categoría global, aquellos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que se entregan oportunamente, los que incluyen innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y los que han sido hechos pensando en el cliente, usuario o consumidor, con la confianza y duración





especificadas y garantizadas, además de un conveniente servicio de mantenimiento y posventa”

Según Porter M. E. (2001) la competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social, es decir una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza. (Porter M. E., 2001)

Según Salim & Carbajal (2006) una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores; el juez final es entonces el mercado. (Salim & Carbajal, 2006)

La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. (Calderón Cifuentes, 2000)

Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población, según Calderón Cifuentes (2000). Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación del progreso técnico.

La esencia de una buena estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, diferenciarla del resto de aquellas que buscan un mismo cliente, dicha ventaja se encuentra en calidad, precios, presentación,



eficiencia en tiempos de entrega, diferenciación de productos, entre otros. (Monge, 2010)

Los problemas de un determinado sector afectan a todas las demás, la clave del éxito se encuentra en las habilidades que tiene cada una de ellas para hacer frente a la problemática. (Irwin, 2002)

Según Porter & Millar (2003) los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, costos y en la inversión que deben realizar los empresarios, dicho de otra manera, competitividad es igual a productividad, y bajo esta premisa las empresas tienen que demostrar que su negocio genera alta productividad, que los administradores poseen capacidad de negociación para conseguir los mejores precios, que pueden influir en la preferencia de los clientes, además de posicionar la marca de sus productos en el mercado. (Porter & Millar, 2003)

La competencia de un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, según Porter & Millar (2003) la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Sin embargo también es importante mencionar que la productividad beneficia no solo a algunos sectores productivos, a un país, o población en particular, la productividad beneficia a la mayoría de la gente.

En una economía de libre mercado las empresas procuran elevar su productividad constantemente para aumentar sus beneficios como respuesta a la competitividad en comparación con su competencia, a la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas, (Pymes) les interesa incrementar la productividad ya que eso se refleja en un aumento significativo de producción y de esta manera lograrán llegar a



nuevos mercados o asegurar la capacidad productiva a los mercados cautivos y a los consumidores menores de estos. (Monge, 2010)

### **3.2.2. Factores que determinan la Competitividad.<sup>5</sup>**

Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso. (Porter & Millar, 2003)

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo ser competitivos, son diferentes, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

A partir de la definición elaborada sobre competitividad de Saloner & Shepard (2001) se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del

---

<sup>5</sup> Porter, M., & Millar, V. 2003. Como obtener ventajas competitivas por medio de la información. Harvard Deusto Business. Pg. 3-20. & Mediavilla Saldaña, L. (2008). Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas. Madrid: Ágora para la EF y el Deporte.



conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, entre otros. Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos. (Saloner & Shepard, 2001)

En esa evolución, al igual que con la calidad, los que no han sido capaces de alcanzar un estándar han sido sucumbiendo, y siempre para los que sobrevivieron surgió un reto nuevo. Reto, superación, y nuevamente, otro reto.

De la diversidad de información que se encuentra sobre competitividad, sobre todo en la web, de las múltiples maneras de enfocar el tema de acuerdo a cada situación, sector, nivel y ante la ausencia de una enumeración concreta en los diversos autores, se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo de las micro y pequeñas empresas, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes (Mediavilla Saldaña, 2008)

#### **a) Capacidades Directivas.**

La competitividad más que cualquier otra cosa depende de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros y de usar información, de planear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo.

En las empresas se debe cambiar de patrones, de pensamiento y de comportamiento, es decir cambiar nuestras formas de liderar grupos de individuos y negocios, de gerencia de procesos, de pensar-sentir-actuar, cambiar las cosas por medio de la creatividad, cambiar puntos de vistas, de encontrar nuevos enfoques para ver las cosas con otros ojos. Así las empresas podrán adaptarse rápidamente a los cambios de la sociedad. La actitud no basta, la acción es esencial, el aprendizaje no se da hasta que el comportamiento no haya cambiado.

Los directivos desempeñan un papel crucial en las empresas, y sobre ellos recae la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas y además en la mayoría de los casos son las que las implementan, por tanto se hace necesario



un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo.

El nivel de educación se relaciona de forma positiva con la capacidad del directivo para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, con su propensión a generar e implantar soluciones creativas a los problemas de la empresa e, incluso, con su nivel de productividad. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.

#### **b) Calidad en la producción o prestación de servicios.**

El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduce en un generador de riquezas.

Lograr la conformidad del conjunto de características y atributos de un producto con las necesidades y expectativas del comprador representa otro de los factores necesarios para competir, el cual también determina decisivamente la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Aunque a corto plazo pueden suponer fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

#### **c) Ventajas competitivas (costo-calidad)**

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Sin una empresa no



invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

#### **d) Recursos tecnológicos.**

Dentro de los recursos tecnológicos se incluye el stock de tecnologías, la experiencia en su aplicación (know-how) y los medios humanos, científicos y técnicos para su desarrollo.

Para afrontar los abundantes desafíos del entorno y poder adaptarse a las exigencias de los clientes, las empresas deben examinar cuidadosamente las mejoras que pueden introducir tanto en sus productos o servicios como en sus procesos. Para ello deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia.

Aquellas empresas que sólo realicen nuevas inversiones cuando comprueben que los competidores obtienen buenos resultados o bien no posean información fiable de la posición tecnológica de las empresas rivales estarán abocadas al fracaso. El desarrollo de activos tecnológicos, requiere tiempo y dinero. Por lo que los directivos deben planificar cuidadosamente las inversiones en nuevas maquinarias y procesos, y asegurar en sus recursos humanos las competencias necesarias para su manejo.

#### **e) Innovación.**

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los



clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

Tiende a emplearse como sinónimo de innovación el término invención; y no es lo mismo inventar que innovar. Puede existir uno independientemente del otro. Se ideó la teoría de la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico diferenció invención e innovación.

La invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica. El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

**f) Recursos comerciales.**

Los procesos comerciales, orientados al mejor conocimiento del mercado y de los clientes, son un medio muy importante de mejora del rendimiento económico, de la fidelización de clientes y, de la diferenciación de la competencia. Para ello se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades; realizar campañas destinadas a fortalecer la marca; poder acceder a todos los canales de distribución.

**g) Recursos humanos y capacitación laboral.**

Para lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

La escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, se debe fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. Para



paliar este problema, los bajos salarios pueden complementarse con fórmulas alternativas de retribución adaptadas a cada individuo, por medio de la flexibilidad horaria, los planes de formación o la participación en la gestión, entre otros.

El limitado acceso a procesos formativos de capital humano, obstaculiza el aumento de la productividad. Esta situación se traduce en un bajo nivel de competitividad del sector y repercute en una limitada capacidad sectorial para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

#### **h) Recursos financieros.**

El mantenimiento de buenos estándares financieros es uno de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito competitivo en las empresas de menor tamaño. La debilidad de los balances en este tipo de empresas hace necesaria una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo que evite una la falta de liquidez.

Habitualmente el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa hace necesario primero, un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta vital constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros.

#### **i) Cultura**

Con este término se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y valores compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura guía el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; sienta las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna.

Las empresas que posean fuertes valores culturales lograrán que sus trabajadores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles.





### 3.2.2.1. Otros factores determinantes de la competitividad. <sup>6</sup>

(Barquero, Huertas, Barquero, & Rodríguez de Llauder, 2007)

#### a) **Clientes:** (Kotler, 2003) (Rincón de Parra, 2001)

Los clientes compran sus productos con una serie de expectativas sobre la calidad y el servicio. Según Kotler (2009) un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Según Barquero; Huertas; Barquero; & Rodríguez de Llauder (2007) La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la “persona que depende de”. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer. Es por ello que se dice que cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, cliente satisfecho o insatisfecho, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente.

---

<sup>6</sup> Rincón de Parra, H. 2001. Calidad, Productividad y Costos. Actualidad Contable FACES, Ed.4. Vol.4. Pg. 49.



### **Tipos de Clientes.<sup>7</sup>** (Kotler, 2000)

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes: (Kotler, 2000)

- **Cientes Actuales:** Son aquellos que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
- **Cientes Potenciales:** Son aquellos personas, empresas u organizaciones que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

La clasificación de los clientes actuales: Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia, para su mejor comprensión se definirán los siguientes tipos de clientes.

- **Cientes Activos e Inactivos:** Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

---

<sup>7</sup> Kotler, P. (2010). Dirección de Mercadotecnia. U.S.A: Pearson Prentice Hall. Pp. 34-62



- **Clientes de Compra Frecuente:** Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.
- **Clientes de Compra Habitual:** Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.
- **Clientes de Compra Ocasional:** Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.
- **Clientes Complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas, el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.



- **Clientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.
- **Clientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece.

- **Clientes Altamente Influyentes:** Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio, especialmente en estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe



conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones, lo cual suele tener un costo muy elevado.

- **Clientes de Regular Influencia:** Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas.
- **Clientes de Influencia a Nivel Familiar:** Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

**b) Demanda.<sup>8</sup> (Kotler & Amstrong, 2003)**

La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido. Este concepto revela un conjunto de partes que conforman la demanda.

- Cantidad de bienes o servicios: Se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
- Compradores o consumidores: Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.

---

<sup>8</sup> Kotler, P., & Amstrong, G. 2003. Fundamentos de Marketing. Mexico. Pearson Educación. Sexta edición.



- Necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas.
- Disposición a adquirir el producto o servicio: Se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.
- Capacidad de pago: Es decir, que el individuo, empresa u organización tiene los medios necesarios para realizar la adquisición.
- Precio dado: Es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.
- Lugar establecido: Es el espacio, físico o virtual (como el internet) en el que los compradores están dispuestos a realizar la adquisición.

### **c) Precio.**

El precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario de un producto o servicio para el comprador con el valor de la transacción para el vendedor, sin embargo, desde el punto de vista del comprador el precio no es sólo el valor monetario del producto sino también los esfuerzos realizados para adquirirlo y el tiempo dedicado a ello. Por ello sería el valor que da el producto al consumidor a cambio de la utilidad que este recibe, en esta línea lo podemos definir como la cantidad de dinero que un consumidor va a desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporcione una utilidad.

Aunque para Besterfield (2001) el precio es un monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio. (Besterfield, 2001)



Se considera que el precio es la estimación cuantitativa de un producto en unidades monetarias expresa la aceptación o no del consumidor del conjunto de atributos del producto, en relación a la capacidad que tiene el producto para satisfacer sus necesidades. El precio más adecuado de un producto debe ser menor que el valor percibido por el consumidor.

El precio es un equilibrio entre los costes de producción y venta del producto y las exigencias del mercado. Cuanto más alejados estén los costes del precio de mercado, más fuerte y centrada en otras variables del marketing será la política de la empresa.

El precio de mercado es aquel que hace un producto vendible, al precio medio de la competencia, en un segmento dado. Llegar a establecer el precio de mercado de un producto no es tarea fácil y menos todavía si pretendemos colocarlo en el mercado internacional, ya que el número de variables intervinientes se incrementa.

Aunque por otro lado define el precio como el sacrificio total, monetario y no monetario, que un consumidor debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado nivel de utilidad. Que depende de la cantidad y calidad de aquello que el consumidor recibe del vendedor.

Según Rincón (2000) la importancia del precio para el fabricante consiste en que es:

- Variable de carácter táctico.
- Poderoso instrumento competitivo.
- Determina el nivel de demanda y el volumen de ventas, sensibilidad y elasticidad precio de la demanda.
- Influye sobre los beneficios y la rentabilidad  $\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$ .
- Única información en muchas decisiones de compra.
- Contribuye a desarrollar imagen y posicionamiento.



Diversos autores entre ellos Echeberry Romero & Silva Castellanos (2010) indican que la importancia del precio radica en que es un instrumento a corto plazo ya que permite actuar con flexibilidad y rapidez mayores que los otros instrumentos de marketing y además suelen tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios.

Así mismo es un poderoso instrumento competidor en los mercados competitivos en los que existen pocas regulaciones o ninguna, se convierte en un instrumento muy poderoso, sin embargo también puede ser peligroso sobre todo cuando se desata una guerra de precios.

El precio es el único instrumento que proporciona ingresos, así las restantes herramientas de marketing proporcionan gastos aunque son necesarias para que el producto sea demandado. Además las modificaciones en los precios pueden llevar a una fácil cuantificación, cosa que no ocurre con las otras herramientas de marketing. Por otra parte, el precio es un determinante directo de los beneficios (desde el lado de los ingresos y desde el lado de la cantidad vendida).

El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor. Tiene que estar de acuerdo con el precio percibido por el consumidor de tal modo que, el precio superior al valor percibido será negativo para las ventas del producto, un precio inferior al valor percibido también será negativo si implica para el consumidor que es de calidad o categoría inferior. Sin embargo, la sensibilidad del consumidor al precio no es siempre igual y depende de las circunstancias en las que se encuentre el consumidor (en épocas de recesión mayor tendencia al ahorro, se comprarán productos con precios más bajos).

En el mercado también se presentan variaciones en la reacción ante alzas y bajas en los precios, así un aumento de los precios suele resultar impopular y provocar contracciones en la demanda, sin embargo, puede ocurrir lo contrario en el caso de que se considere que va a subir el precio.

En el caso de una disminución en los precios, lo normal es que aumente la demanda, sin embargo, puede ocurrir lo contrario por considerar los consumidores





que el producto va a tener menores prestaciones o menor calidad e incluso que se va a retirar pronto del mercado.

El precio es un factor de rentabilidad, ya que la combinación entre margen y cantidad vendida determinan el beneficio de la empresa.

Factor de diferenciación frente a los productos competidores siendo una de las primeras comparaciones la que se realiza basándose en el precio, entre productos similares.

El precio es la única información disponible en muchas decisiones de compra, en estos casos se toma la decisión de compra en base al precio, bien por no disponer de más información o porque no se tiene capacidad suficiente para valorar lo que vale ese producto.

### **Estrategias para la selección de precios.**

“La empresa necesita de forma inevitable determinar y definir una estrategia de fijación de precios. El precio no es sólo una herramienta de obtención de beneficios, sino también una herramienta clave para la estrategia global de la empresa”. (Echeverry Romero & Silva Castellanos, 2010)

- Estrategia de precios y de Marketing.

En este caso, la fijación del precio viene determinada por la estrategia de Marketing (siempre sin olvidar que el objetivo es ganar dinero) El precio forma parte de esa estrategia y se entiende como un elemento más de la imagen del producto.

- Estrategia de precios y valor.

La empresa debe decidir si el precio y el valor del producto estarán igualados. En este tipo de estrategia, el producto tendrá un precio adecuado a su valor, aunque eso signifique, incluso, ir contra la lógica económica de que un menor precio.



- Estrategia de precios a medida

En todo mercado existe un segmento especial al que una empresa puede dirigirse. Se trata de centrar los esfuerzos competitivos en un sector generalmente pequeño (luego los ingresos no vendrán tanto del volumen de ventas como de los altos márgenes), con unas exigencias muy determinadas pero dispuesto a pagar un mayor precio que a la competencia si se le da un servicio o producto casi hecho a medida.

La calidad percibida se define en función de las expectativas y de las percepciones de los resultados en tres niveles: un nivel de clase producto (macro); un nivel de las expectativas y percepciones del resultado con respecto a los proveedores del servicio; un nivel indicando las expectativas y el resultado percibido con respecto a una transacción individual.

#### **Etapas en la fijación de precios.**

- Seleccionar un segmento del mercado en el que la empresa desea operar.
- Elegir una imagen de la empresa que ésta quiera tener frente al mercado; es decir definir el posicionamiento del producto.
- Establecer una mezcla de variables de comercialización (Marketing Mix) donde se incluyan todas las que son controlables por la empresa y que afectan al precio (publicidad, promoción, envase, distribución, etc.)
- Determinar una política de precios.

#### **Tipos de precios.**

- Precio al por mayor: mayoristas.
- Precio al por menor (al detalle): minoristas o detallistas.
- Precio de productos complementarios:
- Precio bruto: Antes de aplicar reducciones o descuentos.



- Precio de descremación: Precio alto aplicado en la etapa de lanzamiento: innovaciones, demanda sensible a promociones, mercado muy segmentado.
- Precio de penetración: Precio bajo aplicado en lanzamientos: fácil imitación, demanda sensible al precio, pocas barreras de entrada.
- Precio de mercado: Sin alteraciones artificiales, como resultado de la oferta y la demanda.
- Precio de liquidación: Reducido para liquidar stocks, lanzamientos, cierre, cambio de actividad.
- Precio de oferta: más bajo que lo habitual: Promociones y rebajas.
- Precio de Venta al Público (PVP): Propuesto en sus productos por el detallista.
- Precio límite (umbral): Igual al coste

El precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, grado de disponibilidad de los bienes y servicios en una sociedad; confianza en el mercado; estabilidad en las políticas económicas; situación del mercado internacional.

#### **d) Costos.<sup>9</sup> (Rincón, 2000)**

El coste expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. A diferencia del concepto de gasto, el coste no se produce hasta que tiene lugar el consumo.

Es evidente la importancia de la reducción de costes como arma competitiva de la empresa. Por un lado, es uno de los factores determinantes del precio de venta de los productos, que en muchos casos, tiene una gran relevancia a la hora de

---

<sup>9</sup> Rincón, H. (2000). Sistemas de Costos: Convencional y Actual. Mérida, Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.



competir. Por otra parte, toda reducción de costes se traducirá, a igualdad de precios, en un aumento de los beneficios de la firma.

A la hora de lograr reducciones de costes sin disminuir la calidad de los productos elaborados, existen dos vías fundamentales. La primera consiste en mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes. La segunda pasa por la realización de inversiones que mejoren la tecnología empleada, e impliquen la consecución de economías de escala o economías de alcance.

Desde el punto de vista que se mire, los costos pueden ser clasificados de diferentes formas, cada una de las cuales da origen a una técnica de costeo. Según su función: un ejemplo claro sería el Costo de producción que Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final

- e) **Calidad.** <sup>10</sup> (Mediavilla Saldaña, Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas, 2008)

La calidad de un producto no es el resultado del azar o de la buena suerte, sino el fruto del cumplimiento de todo un proceso de planificación. Conocer cuáles son las necesidades y expectativas del cliente es quizá la parte más difícil del ciclo de la calidad.

Actualmente existen herramientas metodológicas que ayudan a traducir las necesidades del cliente a especificaciones de diseño y producción. Si se planifica la calidad y se produce de acuerdo con los planes, los productos, al final, resultarán de buena calidad.

Se debe tener en cuenta que las características de la calidad se identifican, en primer lugar, a través de la investigación de mercados, que muestra lo que quieren los consumidores (el enfoque de la calidad basado en el usuario final). Estas características se trasladan a los atributos que debe tener el producto (el enfoque

---

<sup>10</sup> Mediavilla Saldaña, L. (2008). Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas. Madrid: Ágora para la EF y el Deporte.



basado en el producto). Después, el proceso de fabricación asegura que los productos se realizan cumpliendo de forma precisa las especificaciones.

La calidad se define como un conjunto de actuaciones concretas (normas, sistema de certificación, protocolo, actuaciones, procesos) medibles (escalas, valoraciones, numéricas, ordinales) capaces de ser percibidas tanto por el emisor como por el posible receptor logrando así prever el grado de la satisfacción del cliente de este servicio.

El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles. La calidad aplicada a los procesos de trabajo induce a la reducción de costos. Una mejora de la calidad en los procesos de trabajo respecto a la fabricación, venta y distribución de productos o servicios, origina como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, corta el tiempo total del ciclo y reduce o elimina el desperdicio de recursos, disminuyendo por tanto, el costo total de las operaciones.

Para Alexander (2001) la calidad es muy importante en el ámbito de la empresa, porque la afecta en cuatro aspectos fundamentales: (Alexander, 2001)

- Costos y cuota de mercado: la mejora de la calidad lleva a la vez a mejorar la cuota de mercado y a rebajar los costos.
- Reputación de la empresa: la calidad aparecerá en la percepción de los nuevos productos, en las prácticas de empleo y en la relación con los proveedores.
- Seguridad de los productos: en el sentido de que las organizaciones no deben diseñar, producir y distribuir productos o servicios, capaces de producir daños materiales o personales durante su uso.
- Implicaciones internacionales: para poder competir de una manera eficaz en una economía mundial, los productos deben ajustarse a las exigencias.



La filosofía de un sistema de calidad es cuando un sistema de calidad se considera que lo importante es:

- Satisfacer las necesidades de los clientes, es decir encaminar la prestación de un servicio o la realización de un producto a satisfacer las necesidades de quien será el usuario final.
- Trabajar en equipo: de tal manera que se busquen soluciones nuevas a los problemas existentes.
- Prevenir la aparición de problemas, a través de dos estrategias; la planificación de las actividades y el control de calidad en la ejecución de las mismas.
- Medir las actividades que se realizan, de tal manera que se cuente con datos a partir de los cuales se puedan tomar decisiones acertadas.

**f) Productividad.<sup>11</sup> (Juran, 2003)**

En cualquier discusión económica, la productividad ocupa un primer plano en las apreciaciones tanto de los dirigentes políticos como de los hombres de negocios. El concepto de productividad merece pues, una consideración seria y detenida. Precisa, para lograrla, examinar uno tras otro los criterios de quienes están interesados en el desarrollo de esta herramienta gerencial. Desde el punto de vista económico, el elemento final en el cual el inversionista se forma su juicio sobre el progreso de su empresa es, tradicionalmente, el último renglón del estado de ganancias y pérdidas: la utilidad.

Lograr una tendencia favorable de ésta con relación a un rendimiento satisfactorio del capital invertido es la meta final. La utilidad refleja el resultado neto de los esfuerzos de la gerencia en planear y desarrollar la producción, las compras, el

---

<sup>11</sup> Juran, J. (2003). Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid, España.: Díaz de Santos, S.A.



mercadeo, los recursos humanos, las transacciones financieras y los otros factores de las operaciones de la empresa.

El desarrollo del pensamiento económico y gerencial sobre la productividad conduce a entenderla como un fenómeno complejo, que reviste una importancia estratégica de primer orden para las empresas que aspiran convertirse en sobresalientes, y, así permanecer en el tiempo.

El concepto de productividad, si bien muy popular en los últimos años, todavía está envuelto en un manto de confusión. Para algunos autores, la productividad se concentra en la medición de indicadores, cuya variación en el tiempo evidencia el comportamiento de la empresa y el estímulo en el proceso de toma de decisiones.

Para otros la medición es menos importante y recomiendan dedicar los esfuerzos en la motivación y participación de los trabajadores. Se Considera que si se logra que cada persona actúe más productivamente, el resultado global se traduce necesariamente en una empresa más productiva.

Existen muchas formas de medir y analizar la productividad de la empresa; depende de los objetivos que se busquen. Según Prokopenko (1989), citado por Blanco (2001), algunos métodos sencillos y prácticos de analizar la productividad en la empresa son los siguientes:

- Sistemas de medición para planificar y analizar las necesidades de mano de obra en las unidades de producción.
- Sistemas de medición de la productividad del trabajo orientados a la estructura del uso de los recursos de mano de obra.
- Productividad del valor agregado de la empresa.

Sobre el particular, Blanco argumenta que tradicionalmente la productividad total de la empresa, se ha visualizado como una razón matemática entre el valor de todos los productos y servicios fabricados o prestados y el valor de todos los



recursos utilizados en hacer el producto o prestar el servicio en un intervalo de tiempo dado, si esta razón resulta mayor que la unidad, indica que de alguna manera se está agregando valor a los recursos durante la producción, en otras palabras, que la salida del sistema productivo es mayor que su entrada.

**g) Eficiencia y Efectividad.<sup>12</sup> (Blanco, 2001)**

La eficiencia es un concepto que con frecuencia se utiliza como sinónimo de productividad; se puede resumir como la utilización óptima de los recursos. Un trabajador eficiente debe utilizar los materiales con el mínimo de desperdicio; emplear el mínimo tiempo posible en la producción, sin deteriorar la calidad del producto; utilizar los servicios (electricidad, agua, gas) en las cantidades necesarias, sin desperdicio, y utilizar los medios tecnológicos (máquinas, equipos, herramientas, entre otros) de manera tal que no se deterioren más de lo normal.

El uso y conocimiento por parte del operario de los estándares de producción le permitirán saber qué sucede y cómo aprovechar de manera óptima sus recursos. El operario debe participar en la elaboración de los estándares y en la medición de su propia eficiencia, pero esto sólo se puede lograr cuando existe participación, compromiso, logro y reconocimiento. (Blanco, 2001)

La efectividad se define como el logro exitoso de objetivos establecidos. Es el grado en que se satisfacen las necesidades del cliente. De alguna manera el trabajador debe estar enterado de la forma cómo su contribución al valor agregado del producto sirve para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

El trabajador debe conocer que ha contribuido a que el producto final sea de la calidad esperada por el cliente, y este conocimiento lo hace sentir mejor.

Es por eso, que la capacitación debe ser permanente para tratar de cumplir dos objetivos: la calidad del producto o servicio y la satisfacción del trabajador al tomar

---

<sup>12</sup> Blanco, L. (2001). Productividad: Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global. Santafé de Bogotá, Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.





conciencia de que está haciendo las cosas bien, que contribuye de esta manera a la supervivencia de la empresa y al mejoramiento de la economía del país.

**h) La flexibilidad.**<sup>13</sup> (Calderón Cifuentes, 2000)

La flexibilidad se refiere a la capacidad de responder ante el cambio, a la adaptabilidad, o a la habilidad para hacer frente de forma más eficiente o eficaz a las circunstancias cambiantes.

La flexibilidad del subsistema de operaciones puede definirse consecuentemente como la habilidad de una entidad para desplegar y replegar sus recursos de forma eficaz y eficiente en respuesta a las condiciones cambiantes.

La variabilidad del entorno puede adoptar distintas formas que afectan al subsistema de producción, a través de cambios en la demanda, en el suministro, en los productos, en el proceso, y en el equipamiento y la mano de obra.

Aumentar la flexibilidad, en sus distintas vertientes, puede implicar aumentos del coste, y al tiempo una mejora del servicio y una mayor adecuación a las condiciones del mercado. Además, la adquisición de tecnologías de fabricación flexibles puede mitigar los aumentos de costes, mediante el aprovechamiento de las denominadas economías de alcance.

**i) Servicio.**<sup>14</sup> (Echeverry Romero & Silva Castellanos, 2010)

En paralelo al enorme crecimiento del sector servicios en las economías desarrolladas, poco a poco se ha difuminado la frontera de separación entre los productos o servicios puros.

Como consecuencia, el uso de una estrategia competitiva orientada al cliente ya no puede limitarse a entregarle un producto de calidad, en el momento prometido, y con un precio ajustado. Además debe de prestársele un servicio adecuado.

<sup>13</sup> Calderón Cifuentes, G. (2000). Metodología para construir índices de competitividad del comercio exterior. Guatemala: Departamento de Investigaciones Económicas. Banco de Guatemala.

<sup>14</sup> Echeverry Romero. & Silva Castellanos, T. F. (2010). Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo. Universidad del Valle. España: Pensamiento y Gestión.



Son diversos los motivos que justifican la necesidad de aumentar el producto con los servicios. Estas razones son:

- El servicio puede ser uno de los medios para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, vía diferenciación, especialmente si esta diferenciación tiene lugar en la etapa de comercialización.
- Un servicio mejor incrementa el valor añadido del producto.
- El servicio es un determinante clave en la percepción de calidad o falta de ella que se forman los clientes.
- La creciente demanda de un nivel de servicio elevado por parte de los clientes hace que, cada vez con más frecuencia, los servicios se conviertan más en un requisito para competir que en una ventaja competitiva.

La calidad tiene que estar presente de forma constante en el servicio y en el bien en el caso del turismo existe una mezcla dando origen al producto (servicio + bien), pero para la actividad turística es importante tener en cuenta la relevancia del servicio en el producto que se ofrece al cliente y más sobre todo para una actividad, donde es el servicio lo más importante para el desarrollo del producto, llegando a representar el 70% de su actividad.

#### **j) Estructura industrial.<sup>15</sup> (Heizer & Render, 2006)**

Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escales típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo.

En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata, más necesarios serán

---

<sup>15</sup> Heizer, J., & Render, B. 2006. Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.



ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales. (Heizer & Render, 2006)

Es la situación de las pequeñas y medianas empresas que buscan economías de aglomeración espacial por medio de la constitución de polos regionales de producción como un mecanismo eficiente para favorecer el acceso a equipos y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.

#### **k) Localización.**<sup>16</sup>

La localización es el lugar físico donde se realiza la actividad productiva, es decir, el emplazamiento hasta el que es preciso trasladar los factores de producción, y en el que se obtienen los productos que finalmente deberán de ser llevados al mercado.

Las decisiones relacionadas con dónde localizar un negocio o una fábrica no se toman tan a menudo como otras decisiones operativas. Sin embargo, tienden a ser cruciales en términos de rentabilidad y de supervivencia a largo plazo de la empresa.

Un error en la localización no se supera fácilmente. Un aforismo que se utiliza para explicar el éxito en los negocios dice estaba en el lugar justo en el momento preciso.

Para operaciones de servicio, tales como un restaurante, un hotel o un gran almacén, esto significa una localización conveniente y fácilmente accesible para sus clientes.

Lógicamente, los criterios predominantes a la hora de seleccionar la localización física de las instalaciones son diferentes dependiendo de cuál sea el tipo de instalación concreta a la que nos estemos refiriendo.

---

<sup>16</sup> Kotler, P. (2010). Dirección de Mercadotecnia. U.S.A: Pearson Prentice Hall. Pp. 34-62



### **3.2.3. Ventajas Competitivas.<sup>17</sup>**

Refleja que una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades. (Monge, 2010)

La ventaja competitiva se sitúa en algunas de las siguientes cuatro categorías:

- El tamaño en un mercado bien definido.
- El mejor acceso a los recursos básicos y/o los consumidores.
- Las restricciones impuestas a la actuación de los rivales.
- El aprovechamiento de las características idiosincráticas de muchos recursos y formas organizativas. La idiosincrasia es un conjunto de características hereditarias o adquiridas que definen el temperamento y carácter distintivos de una persona o un colectivo

Por eso para definir, construir y mantener la ventaja competitiva se debe combinar el análisis de la industria con el desarrollo y evaluación de los recursos internos de las empresas. En la base de las diferencias de rentabilidad entre empresas del mismo sector radica su capacidad de crear y capturar valor. (Saloner & Shepard, 2001).

El desarrollo teórico de estos conceptos han llevado a determinar que la condición necesaria y suficiente para alcanzar ventaja competitiva puede reducirse a conseguir generar la mayor diferencia posible entre la disposición a pagar del consumidor para disfrutar de los beneficios de un bien o servicio y el costo de proveerlo. (Ghemawat, 2001).

---

<sup>17</sup> Monge, E. C. (Noviembre de 2010). Las estrategias competitivas y su importancia. España: Oviedo.



Según Fabrizio (2006) el proceso comienza identificando las actividades relevantes del negocio. En segundo lugar calculando los costos asociados a cada actividad, con el objetivo de entender por qué nuestros costos difieren con respecto a los de la competencia. El tercer paso consiste en analizar qué actividades generan una mayor disposición a pagar del consumidor.

Cuando una empresa obtiene rendimientos superiores, no sólo alcanza ventaja competitiva, sino que atrae a nuevos rivales, deseosos también de generar riqueza, el principal reto para las empresas más eficientes es, por tanto, sostener a lo largo del tiempo su ventaja competitiva.

#### **3.2.4. Estrategia Empresarial.<sup>18</sup>**

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, por su parte la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Aunque no se define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirse como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. (Fabrizio, 2006)

---

<sup>18</sup> Fabrizio, N. (2006). Ventaja Competitiva. Quito-Ecuador: Nota Técnica Particular.



### **3.2.4.1. Formulación de la estrategia empresarial.<sup>19</sup>**

El proceso de dirección estratégica es un proceso de 7 pasos, que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar sus resultados. (Hill & Jones, 2007)

Estos pasos son los siguientes:

- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.
- Análisis del entorno. Este trata de determinar qué cambios en los factores o en las condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella.
- Análisis interno. Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
- Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
- Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

---

<sup>19</sup> Hill, C. & Jones, G. 2007. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera Edición. Colombia. Pág. 26



- Implantación de la estrategia.
- Control o evaluación de resultados. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

### **3.2.4.2. Tipos de Estrategia Empresarial.<sup>20</sup>**

#### **a) Estrategia de Liderazgo en Costos.**

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercados rentables.

Las fuentes de las ventajas en el coste son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Para poder ser líderes en costes es necesario un rígido control y una organización muy estructurada, con sistema de incentivos orientados a alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión muy detallada y unos sistemas de distribución con bajo coste.

Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo en costes, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial.

A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de coste bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en coste no puede ignorar las bases de la diferenciación.

---

<sup>20</sup> Hill, C., & Jones, G. 1996. Administración estratégica, Un enfoque integrado. Tercera edición. Colombia: McGraw-Hill. Pp. 30-78



Un líder en coste se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Un líder en coste debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación en relación a sus competidores para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de coste para su ventaja competitiva.

El liderazgo en costes requiere de:

- Acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación.
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia.
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica.

#### **b) Estrategia de Diferenciación.**

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen.

La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.





Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él.

Con dicha estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Es razonable que una empresa que utilice una estrategia de diferenciación preste especial atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que dirige su oferta.

Por otra parte una empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas.

Una empresa va a disponer de una amplia gama de elementos para distinguir su producto de la competencia; de esta forma puede optar por dos maneras de diferenciar su producto:

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.



### **c) Estrategia de enfoque o alta segmentación.**

Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

La estrategia de enfoque o alta segmentación descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido.

Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios.

Para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento la denomina estrategia el cual intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente o tipo de productos.

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado, esta estrategia utiliza, como se ha comentado anteriormente, dos fórmulas generalizadas, la obtención de los costes más bajos (liderazgo en costes) o la consecución de cierta característica que la hace única (diferenciación).



## CAPITULO IV. Hipótesis

### 4.1. Hipótesis de Investigación.

Un control adecuado de la calidad de los productos panaderos influye positivamente en la aceptación y demanda de los clientes.

**Variable Independiente:** Calidad.

**Variable Dependiente:** Demanda.

### 4.2. Cuadro de Operacionalización de las Variables.

Variable	Concepto	Indicadores	Técnica
<b>Calidad</b>	“La calidad se define como un conjunto de actuaciones concretas medibles capaces de ser percibidas tanto por el emisor como por el posible receptor logrando así prever el grado de la satisfacción del cliente de este servicio”. (Mediavilla Saldaña, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad productiva.</li> <li>• Estándares de Calidad en la producción.</li> <li>• Normas de Higiene.</li> <li>• Calidad de Materia Prima.</li> <li>• Control de calidad en la producción.</li> <li>• Empaque del producto.</li> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Tipo de maquinaria.</li> <li>• Diversidad de productos.</li> </ul>	Encuesta Entrevista
<b>Demanda</b>	La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido. (Kotler & Armstrong, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de producción.</li> <li>• Tipos de productos que ofertan.</li> <li>• Precio de venta.</li> <li>• Costos de producción.</li> <li>• Número de Clientes.</li> <li>• Volumen de demanda por tipo de producto.</li> <li>• Acciones de publicidad.</li> </ul>	Encuesta Entrevista



## CAPITULO V. Diseño Metodológico

### 5.1. Tipo de Investigación.

Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada por que se enfoca en el estudio de la competitividad de 37 empresas del sector panificador que están legalmente inscritas en la alcaldía municipal de Estelí, en donde se proponen estrategias que fortalezca la capacidad competitiva del sector.

Según el enfoque filosófico es de tipo cuantitativa porque establece una relación entre las variables: calidad y demanda.

### 5.2. Universo de Estudio.

El universo de estudio son 37 empresas del sector panificador legalmente inscritas en la alcaldía municipal de Estelí en el año 2015.

#### 5.2.1. Caracterización del departamento de Estelí.

El Departamento de Estelí conocido también como el diamante de las Segovias es una ciudad al norte de Nicaragua, limita al Norte con Madriz, al Sur con León y Matagalpa al Este con Jinotega y al Oeste con Chinandega. Administrativamente Estelí tiene seis Municipios de los cuales Estelí es la cabecera departamental, los otros Municipios son: Pueblo Nuevo, Condega, San Juan de Limay, La Trinidad y San Nicolás.



El Departamento presenta un relieve caracterizado por mesetas separadas por angostos valles. Al Oriente del valle del río Estelí se alza la extensa meseta de Moropotente, al Occidente del mismo valle se alza la meseta de Las Tablas. Al Sur de Departamento se presenta las mesas de La Laguna, Oyanca, El Bonete y La Mocuana. Entre los valles están el de Estelí, Condega y Pueblo Nuevo.



Tres cuencas comparten el territorio; la del río Negro, río Coco, río San Juan, siendo los ríos Los Quesos, Estelí, Pueblo Nuevo, La Trinidad los más representativos del Departamento. El río Estelí cruza el Departamento de Norte a Sur presenta el bello salto de Estanzuela, donde inicia su curso.

La vegetación es variada, pequeños brotes de pinos y robles se encuentran en los cerros de las mesas, sin llegar a desarrollarse como bosque altos. Los pastizales y matorrales se desarrollan con mucha facilidad y en los cañones húmedos se desarrolla un bosque mixto subtropical. (Rodríguez Serrano, 2005)

### 5.3. Muestra.

La muestra de estudio se calculará con los 37 negocios inscritos en el Registro Público de la Alcaldía Municipal de Estelí, con un nivel de confianza del 0.95, error muestral de 0.05 y con 1.96 de Valor Estadístico.

$$n = \frac{NZ^2 * P.Q}{(N - 1)e^2 + Z^2P.Q}$$

**N**= Población.

**P**= Estimación proporcional de la población (0.50).

**Q**= (1-P)= Diferencia de la estimación proporcional de la población.

**Z**= (1- $\sigma$ ) = Valor del Estadístico **Z** (Tabla de distribución normal) para un riesgo de ( $\sigma$ \* 100).

**e**= error estándar muestral.

$$n = \frac{37(1.96)^2 * (0.50). (0.50)}{(37 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50). (0.50)}$$

$$n = \frac{35.5348}{1.0504} = 33 \text{ Panaderías}$$



Para estudiar la competitividad se tomarán como muestras 33 panaderías de las 37 empresas panificadoras legalmente inscritas en los registros de la Alcaldía Municipal de Estelí.

### **Tipo de Muestreo.**

Se utilizará el muestreo probabilístico con el método aleatorio simple.

### **5.4. Técnicas de Recolección de Datos.**

En este estudio se utilizaron dos tipos de técnicas para recopilar datos para poder dar salida a los objetivos de la investigación, la encuesta y la entrevista.

#### **5.4.1. Encuesta.**

La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados. (Canales Cerón, 2006)

#### **5.4.2. Entrevista.**

La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. (Bunge, 2000)

### **5.5. Etapas de la Investigación.**

#### **5.5.1. Investigación Documental.**

Al analizar el sector panadero en la ciudad de Estelí, se identificó una pregunta o posible problema, que es la alta competitividad que ha generado este sector. Al plantearnos incógnitas de cómo han hecho estas empresas para seguir en el mercado llegamos a la conclusión de que estas MiPymes se rigen por las utilidades que le generan la venta del producto, es por ello que definimos que la calidad influye en la demanda del producto, generando así las utilidades esperadas.



Por eso consideramos hacer la investigación para proporcionar datos que les permita a los propietarios de las panaderías tener una idea clara de cuáles son los aspectos a tomar en cuenta para ser una empresa más competitiva.

Para sustentar de manera teórica algunos conceptos y definiciones, se elaboró el marco teórico-conceptual, donde se detalla la información y las referencias correspondientes a los libros, páginas web y autores consultados; para ello se consultaron libros, tesis y otros documentos de la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Multidisciplinaria FAREM-Estelí.

### **5.5.2. Elaboración de instrumentos.**

De acuerdo con los indicadores que se establecieron en el cuadro de Operacionalización por variables, se indicó que el instrumento a utilizar eran la encuesta y la entrevista, por ello se elaboraron dos encuestas, una dirigida a los clientes que visitan las panaderías de la ciudad de Estelí para saber cuáles son los parámetros que utilizan los consumidores para identificar las panaderías más competitivas y la segunda encuesta dirigida a los propietarios de las panaderías para cuantificar las respuestas que se nos brindaran.

Además se diseñó una entrevista dirigida a los propietarios de las empresas panificadoras para saber desde su perspectiva cuáles son los factores que miden para conocer la competitividad del negocio. Para cuya aplicación se seleccionaron 33 panaderías según resultado del cálculo muestral.

### **5.5.3. Trabajo de Campo.**

La encuesta fue aplicada a 33 propietarios de panaderías en la ciudad de Estelí, al aplicar la entrevista los propietarios fueron elegidos según las empresas más competitivas según los propietarios. La encuesta a los clientes se realizó por cada panadería, la cantidad de los encuestados se definió con el cálculo de la muestra por la cantidad de clientes que recibe cada panadería al día, de igual manera los clientes se seleccionaron aleatoriamente según su orden de llegada a realizar las compras en la panadería.



#### **5.5.4. Análisis y elaboración de documento final.**

Se analizó la información obtenida en la encuesta, se diseñaron tablas de frecuencia en el programa de Excel y se utilizó la información de las entrevistas para soportar los análisis de las encuestas.

El informe final se elaboró en base a una guía definida para la presentación de trabajos de investigación de la clase de Investigación Aplicada impartida por la Msc. Beverly Castillo Herrera.





## **CAPITULO VI. Resultados**

### **6.1. Descripción de la caracterización del sector comercio industrial de las Panaderías de Estelí.**

El municipio de ESTELI, y especialmente la ciudad es en gran medida el centro de la vida administrativa, social y productiva de la región de Las Segovia. La ciudad de ESTELI es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción de la Región y es sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas.

ESTELI, por su condición de ciudad más importante de la zona norte de Nicaragua posee una amplia actividad tanto en el agro como en el comercio.

La cantidad de establecimientos inscritos en el departamento de recaudación cuya actividad es industrial son 115. De estos las joyerías, relojerías, panaderías y carpinterías representan el 62.6% de los negocios inscritos en este sector.

Las primeras panaderías reconocidas en Estelí fueron en los años 80's una de las primeras fue la Panadería San Martín, cuyo propietario era Jaime Gonzáles y la Panadería Carazo, cuyo propietario era Florencio Gómez, después que iniciaron operaciones estas panaderías, empezaron a surgir nuevos negocios pero ninguno tan fuerte como esos, fue hasta en 1990 que empezaron a surgir nuevas panaderías con gran auge y fuerte competencia, entre ellas están la Panadería Cajina, Panadería Castellón y Panadería aurora, la calidad y la demanda era diferenciada, actualmente existen un sin número de panaderías que hacen más fuerte la competencia.



## 6.2. Factores de Competitividad.

### 6.2.1. Datos Generales de los Propietarios de las Panaderías.

A través del estudio de campo se obtuvo datos que permiten hacer un análisis acerca de las 33 encuestas aplicadas a los diferentes propietarios de las panaderías en el cual se logró identificar que el 36% se encuentra entre las edades 41 y 50 años de edad lo que significa que son personas que forman parte de la población económicamente activa de la ciudad de Estelí.

<b>Cuadro N° 1</b>		
<b>Edad de los propietarios</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
25 a 30	1	3%
31 a 40	10	30%
41 a 50	12	36%
51 a 60	10	30%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

<b>Cuadro N° 2</b>		
<b>Sexo de los propietarios</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	19	58%
Masculino	14	42%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

El 58% de los propietarios de las panaderías que fueron encuestados pertenecen al sexo femenino, esto representa el liderazgo que han podido desempeñar ya que son más dedicadas y pueden cumplir con diversas funciones, mientras que en una menor incidencia en este sector se encuentra el sexo masculino con el

42%.

El 52% corresponde a los propietarios de los negocios que poseen un nivel de escolaridad de secundaria, ellos no lograron culminar sus estudios universitarios debido a diferentes dificultades que se les presentaron, entre los cuales están la falta de recursos económicos, la falta de interés por los estudios, también ellos

<b>Cuadro N° 3</b>		
<b>Nivel académico de los propietarios</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Escolaridad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Primaria	13	39%
Secundaria	17	52%
Universidad	3	9%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		



mencionaban que otro factor que evito que terminaran sus estudios fue por la época en la que vivieron en donde los padres consideraban que no era necesario estudiar. El 39% lo componen los propietarios que tienen un nivel de escolaridad de primaria, esto radica en la poca disponibilidad de tiempo para continuar con los estudio secundario, la minoría está compuesta por 9% quienes son los que tienen un título profesional, se afirma que es importante tener conocimientos que ayuden en el manejo de estas pequeñas empresas; así mismo los propietarios de las panaderías comentan que los conocimientos que poseen acerca del sector panificador son totalmente empíricos.

### 6.2.2. Organización de las empresas panificadoras.

A como se muestra en el siguiente cuadro el 55% de los negocios tienen más de

<b>Cuadro N° 4</b>		
<b>Tiempo de operar en el mercado</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Años</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 a 5 años	5	15%
6 a 10 años	3	9%
11 a 15años	7	21%
15 años a más	18	55%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

generalmente estas empresas son familiares.

15 años de operar en el mercado del sector panadero, se puede decir que estos negocios iniciaron con los abuelos, se pasó a los padres y actualmente operan los nietos de los fundadores de estas panaderías, que dicho título ha sido traspasado generacionalmente, porque

Mientras que el 21% de los empresarios panaderos tienen de 11 a 15 años de operación, iniciaron sus negocios y han pausado operaciones por diversas dificultades económicas y personales, a pesar de ello han podido llevar a flote la empresa y continuar las operaciones hasta la actualidad, el 15% y el 9% con antigüedad entre 1 a 5 y de 6 a 10 años respectivamente lo conforman aquellas empresas en la que los dueños incursionaron en un nuevo mercado por tener la habilidad de elaborar pan y teniendo el capital decidieron poner su propio negocio.



El 58% de las panaderías que se visitaron indican que tienen entre 6 a 10 trabajadores permanentes, debido a la cantidad de producción. El 33% indica que contrata a trabajadores temporales, lo cual les permite incrementar sus niveles de producción en temporadas donde la demanda aumenta.

Mientras que un 45% respondió que no tienen trabajadores temporales ya que con el personal con el que cuentan es suficiente, el ritmo de producción no varía en gran manera. Estos datos representan la cantidad de empleos que genera este sector lo que permite el desarrollo económico y social de la ciudad la reducción del desempleo.

<b>Cuadro Nº 5</b>		
<b>Número de Empleados</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Permanentes</b>		
1 a 5	8	24%
6 a 10	19	58%
11 a 15	6	18%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Temporales</b>		
1 a 5	11	33%
6 a 10	6	18%
11 a 15	1	3%
Ninguno	15	45%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

El 70% de los dueños de las panaderías indican que la causa para establecer sus

<b>Cuadro Nº 6</b>		
<b>Causa de establecimiento de la empresa</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Causa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Falta de empleo	23	70%
Deseo de superación	9	27%
Para ser empresario	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

negocios fue la falta de empleo, esto permitió que buscaran las alternativas necesarias para iniciar sus propias microempresas y así mantener económicamente a sus familias.

*“En los años 90 la falta de empleo era más que evidente decidimos establecernos para obtener una fuente de ingreso, no éramos expertos en ese arte pero hacíamos lo que podíamos para sobrevivir” (Carlos Cajina, Propietario de la Panadería Cajina, 01 de junio 2015).*

El 27% indica que por deseos de superación iniciaron empresas en el sector industria, esto hace constar que son personas que tienen visión de desarrollo. El otro 3% indica que se establecieron para ser empresarios, se pudo notar que los que respondieron con ese ítem son personas que tienen estudios superiores, esa fue la manera más concreta para aplicar los conocimientos adquiridos en su



preparación como profesional, aunque tenían un conocimiento previo en el sector panadero.

El 85% de las panaderías indican que al tener solvencia económica decidieron iniciar sus propias panaderías ya que contaban con capital propio, esto les permitiría comenzar a funcionar sin presiones de instituciones financieras.

El 6% indicó que iniciaron con préstamos de familiares que viven en otros países y se les hacía más fácil brindar el dinero y por el hecho

de que no se paga interés de ningún tipo les permitiría que todo quedara entre familia. El 1% indicó que recurrió a un préstamo bancario por que no obtuvo capital para iniciar sus operaciones, pero la experiencia y la innovación de nuevas recetas les permitiría crecer como empresa y solventar el préstamo adquirido.

<b>Cuadro Nº 7</b>		
<b>Capital inicial del negocio</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Capital</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Herencia Familiar	2	6%
Préstamo Familiar	2	6%
Capital propio	28	85%
Préstamo Bancario	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

*“Este negocio es rentable siempre y cuando se sepa administrar; el iniciar con capital propio permite un pleno desarrollo de este negocio, hay que estar claros que ningún negocio puede estar exentos de deudas pero hay que saber manejarlas, yo he sabido administrarlo pero ha requerido sacrificios, tanto económicos como de la familia. (Eleazar Briones, Propietario de la Panadería Brivalles, 03 de junio 2015).*



### 6.2.3. Proceso de producción.

El 85% de los encuestados indica que son panaderías semi-industriales, lo que les

<b>Cuadro Nº 8</b>		
<b>Proceso productivo utilizado en las panaderías</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Producción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Artesanal	5	15%
Semi-Industrial	28	85%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

ha permitido mejorar sus estándares de calidad, aumentar sus niveles de producción y por lo tanto captar un mayor número de mercado; sin embargo hay que indicar que la industrialización de estas empresas conlleva el aumento considerable de

sus costos de producción siendo una debilidad para estas empresas.

El 15% de los encuestados indica que su proceso productivo es artesanal por el hecho de que no cuentan con el capital suficiente para poder adquirir este tipo de maquinarias. Según los encuestados afirman que obtener financiamiento de esa magnitud es demasiado para su capacidad de pago. Esto afecta en la calidad de sus productos porque sus procesos son hechos de manera rápida para poder abastecer al mercado por lo tanto el pan queda con algunas imperfecciones en cuanto a textura y sabor. La propietaria de la panadería Lanuza N°2 indicó lo siguiente:

*“Muchas veces no sirve de nada tener grandes maquinas que hagan el trabajo si para eso se tiene que trabajar con un banco o una financiera, sólo para pagar el préstamo se trabaja ni las ganancias se ven, porque si después no puede pagar el préstamo hasta le quitan la máquina y uno queda peor que antes”* (Mery Dolores Lanuza, Panadería Lanuza N°2, 3 de Junio 2015)



Los propietarios encuestados indican con el 58% que las principales ventajas de usar procesos semi-industriales es el tiempo de producción, porque permite abastecer la demanda con mayores estándares de eficiencia, así mismo mejora la presentación de los productos y los niveles de

<b>Cuadro N° 9</b>		
<b>Ventajas de las panaderías semi-industriales</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Ventajas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mayor calidad	9	27%
Agiliza el tiempo de producción	19	58%
Eleva los volúmenes de producción	5	15%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

calidad, esto radica en el hecho de que se aprovecha al máximo los recursos disponibles, es decir la materia prima. La industrialización de cualquier negocio genera grandes y numerosa ventajas, las mencionadas en el cuadro N°9 son las más básicas pero las más importantes para los propietarios es el tiempo de producción y la calidad ya que son los beneficios más provechosos y los que generaran una retribución inmediata.

El 85% de las empresas panaderas indica que los altos costos de producción son

<b>Cuadro N° 10</b>		
<b>Principales problemas en el proceso productivo</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Altos costos de producción	28	85%
Mano de obra no calificada	5	15%
Poco espacio para realizar labores	3	9%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

el principal problema de su proceso productivo, la constante alza de los precios de la materia prima, los altos costos de la energía eléctrica son los principales problemas de este sector ya que cada día aumentan consecutivamente, pero los consumidores no están dispuestos a pagar más por el producto por lo que implementan técnicas para

minimizar la problemática. Un 15% de los encuestados indica que la mano de obra no calificada es uno de los problemas que enfrentan en su proceso productivo, porque es tiempo perdido, es decir el tiempo que dedican a enseñar a personas que no conocen en el sector panificador lo pueden emplear en la producción, o en otro tipo de actividades.



Con respecto a los planes de producción diaria o semanal, el 91% de los encuestados indicaron que sí establecen un plan, según el ritmo de ventas que tienen por día, con respecto a ello se puede decir que la experiencia en este negocio ha permitido a los propietarios tener un mejor control sobre la producción,

<b>Cuadro Nº 11</b>		
<b>Utilización de planes de producción</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Planea</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	30	91%
No	3	9%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

ya que se sabe en qué temporadas existe mayor movimiento del producto de esa manera evitan que el producto se estanque, así le dan rotación al inventario y al capital para que su flujo sea continuo y pueda mantener la producción acorde a sus ventas. Esto determina la cantidad de productos que van a realizar en dependencia de la solicitud de sus clientes.

El 94% de los encuestados indican que tienen un lugar de almacenamiento

<b>Cuadro Nº 12</b>		
<b>Almacenamiento de la materia prima</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Almacena</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	31	94%
No	2	6%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

determinado para la materia prima, por el hecho de que estos productos son perecederos según en el ambiente en el que se encuentren. Mientras que el 6% no tiene una bodega adecuada porque no poseen las condiciones

estructurales para almacenar este tipo de productos, teniendo en cuenta que el efecto inmediato es la continua pérdida de materia prima por los diferentes cambios meteorológicos, cabe decir que la mejor forma de mantener este tipo de productos es un lugar fresco y seco.

*“Cada quien tiene su forma de guardar la materia prima en diferentes lugares que se han construido, aunque otros solo usan una esquinita, pero no deja de ser un lugar de guardar los materiales, aunque para eso hay que tener mucho cuidado porque con lo que hay que tener más cuidado es con los huevos, de que la temperatura donde estén no sea muy caliente y con la harina que no sea húmedo el lugar, para eso nosotros tenemos estantes donde resguardamos de la*





*humedad el principal componente del pan*". (Eleazar Briones, Propietario Panadería Brivalles, 3 de junio 2015).

El 100% de los encuestados indica que utiliza como empaque bolsas plásticas porque son de precios accesibles, ya que el hecho de utilizar otro tipo de empaque incurre en costos adicionales que para ellos es una implementación innecesaria, ya que en estos no se especifica la información de la panadería tales como el logotipo o el nombre de la empresa y según los propietarios encuestados no es necesario incurrir en mayores gastos para la presentación de producto.

<b>Cuadro N° 13</b>		
<b>Tipos de empaques utilizados en las panaderías</b>		
<b>Empaque</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Caja de poroplas	1	3%
Caja de cartón	1	3%
Bolsa plástica	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Un 3% indicó que utiliza cajas de cartón para el empaque de productos que van a ciudades o lugares lejanos a Estelí, ya que algunos de los compradores así lo solicitan, cabe destacar que no es en todos los productos sino solamente casos especiales. El 3% que corresponde a una panadería indicó que cierto tipos de productos los empaca en cajas de poroplas cubiertas de papel de cocina para una mejor presentación, porque al utilizar el empaque común ocasionaría daños a su producto, según este propietario a sus clientes les gusta este tipo de empaque porque lo diferencia de las demás empresas panaderas.

Un 94% de los encuestados afirman que sus trabajadores tienen previos

<b>Cuadro N° 14</b>		
<b>Experiencia de los trabajadores en sector panificador</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Experiencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	31	94%
No	2	6%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

conocimientos en este sector, lo que permite contratar personal con mayor capacidad productiva.

Mientras que un 6% indica que algunos de sus trabajadores no poseen experiencia, sino que les



enseñan a trabajar y a desempeñar sus funciones dentro de la empresa, este factor permite a los propietarios reducir sus costos, porque no pagan el salario mínimo correspondiente a un trabajador con experiencia.

*“No todos los trabajadores que tenemos aquí en la panadería traían experiencia en este sector, para nosotros es ventajoso porque nos permite adecuar a estos trabajadores a nuestro ritmo de trabajo, con la voluntad de trabajar nos hace fácil la enseñanza para ellos; cuando vienen trabajadores con experiencia traen otras costumbres en cuanto a la elaboración de pan y esto genera conflicto entre los trabajadores y en mi caso yo como instructor” (Yader Aguilar, Co-Propietario de la Panadería Lilian, 28 de mayo, 2015)*

En la encuesta realizada se les preguntó a los propietarios de las panaderías sobre las ventajas de invertir en la capacitación, el 85% indicó que una de las ventajas más importante de capacitar a su personal es que mejora la calidad de sus productos, ya que se les enseña a utilizar nuevas técnicas de elaboración y presentación en las recetas, también permite crear nuevos productos, instruyen al máximo aprovechamiento de las maquinarias utilizadas.

<b>Cuadro Nº 15</b>		
<b>Ventajas en la capacitación del personal</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Ventajas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mejora la calidad del producto	26	79%
Nuevas tendencias de producción	2	6%
Aprovechamiento de los recursos	3	9%
Mejor atención al cliente	2	6%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

La capacitación hace que estos negocios salgan de lo tradicional para aprender a maximizar los recursos disponibles y la obtención de mayores utilidades, esto a través de técnicas de ahorro de materia prima. Una capacitación adecuada ayuda a desarrollar nuevas tendencias de producción e implementar la innovación en este sector para su mejoramiento y progreso continuo, todo esto para captar más clientela y por ende ser más competitivo con respecto a las demás panaderías.



#### 6.2.4. Oferta, Demanda y Precio de Venta.

El 88% de los encuestados indican que tiene más de 11 variedades de productos,

<b>Cuadro Nº 16</b>		
<b>Variedad de los productos</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
6 a 10	4	12%
11 a más	29	88%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

esto es gracias a la facilidad que tiene el rubro para generar diversos tipos de pan de una sola materia prima (harina) a como específica uno de los propietarios.

*“Es tan sólo un ingrediente más y se obtienen uno o dos tipos de pan, el hecho*

*está en cómo jugar con los ingredientes” (Yader Aguilar Co-propietario de panadería Lilian, 28 de Mayo 2015).*

Mientras que el 12% indicó que la variedad de pan se encuentra entre 6 a 10 tipos de productos por el hecho de que su demanda de variedad es poca; en ese sentido los propietarios indican que no es necesario producir más tipos de pan, ya que los clientes ya tienen establecidos sus panes de preferencia.

El 82% de los encuestados que corresponde a la mayoría, afirma que la calidad determina los costos y por ende los precios de sus productos, por el hecho de que si se invierte en materiales de calidad para producir un buen producto, hay que superar esos costos y aplicar el precio real; es así como través de esto los

<b>Cuadro Nº 17</b>		
<b>Factores que determinan los precios de los productos</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Según sus costos	27	82%
Según la competencia	6	18%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

propietarios tienen un punto de referencia que les indica como calcular su monto, en este sentido el precio que tiene una galleta no será el mismo que el de una torta porque tiene más ingredientes y un proceso más largo y cuidadoso de elaboración, por lo tanto los costos aumentan.



*“Lo que vendemos es calidad y por la calidad hay que pagar, por eso decimos que el precio de nuestros productos va conforme a la calidad y eso significa que también de los costos, nosotros pagamos por comprar la materia prima, el empaque y el transporte del producto, pero hay que notar que cada pan es diferente y los compradores pagan por la calidad que genera costos, eso me hace saber cuál es el valor mínimo del producto”* (Carlos Cajina, propietario de la Panadería Cajina, 01 de Junio 2015)

Otro 18% de estos propietarios indica que a través de la competencia determinan el precio de sus productos, así mismo estos afirmaron que ellos disponen sus precios según la competencia más cercana a su negocio ya que existe la posibilidad de que la competencia acapare más clientes debido al precio.

*“Casi todas las panaderías tienen un precio estandarizado en el mercado, porque la fórmula para elaborar el pan comercial es conocida por casi todos los que conocen de panadería, mientras que en el pan repostero las estimaciones son diferentes porque hay diferentes maneras de elaborarlo por lo tanto el precio no puede ser igual”* (Rosaura Lanuza, propietaria de Panadería Lanuza, 11 de junio 2015)

Los dueños de empresas deben conocer a sus principales compradores, es por

<b>Cuadro N° 18</b>		
<b>Principales compradores en las panaderías</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Compradores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Personas cercanas al local	33	100%
Ventas realizadas en otros departamentos	30	91%
Población en general	10	30%
Otros	0	0%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

ello que el 100% de los encuestados afirmó que gran parte de los consumidores corresponde a personas que se encuentran cercanas al local, porque los pobladores consumen a diario este rubro y la ventaja es que tienen la panadería cerca a

sus hogares.

El 91% afirmó que la mayor parte de sus compradores son por las ventas que se realizan fuera de la ciudad en las líneas de distribución de los diferentes departamento del país, porque en la ciudad existe mucha competencia por lo tanto



buscan los mercados que hay fuera de la ciudad, ya que el pan de Estelí es reconocido como un producto de calidad.

Al momento de encuestar a los propietarios se les preguntó sobre las ofertas que se les otorgan a los clientes, el 91% de los encuestados dicen que la oferta que pueden entregar es el crédito en los productos que venden, porque es una forma de fidelizar a la clientela, tanto en la ciudad como fuera del casco urbano, sin embargo el 9% afirma que ofrece promociones 2x1 a los compradores pulperos por tiempo limitado y según la época del año ya que es una forma de garantizar las ventas en temporadas donde el producto no tiene mucha demanda.

<b>Cuadro N° 19</b>		
<b>Promociones ofertadas a los clientes</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Ofertas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Promociones 2X1	3	9%
Créditos	30	91%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

*“En los camiones repartidores al momento de la venta en los departamentos lejanos tienen entre dos y tres días para vender, cada uno tiene sus propias estrategias de venta, una forma es dar crédito cuando inician la ruta, al regresar a Estelí a los dos o tres días pasan cobrando, es una facilidad, ya que en ese lapso de tiempo han vendido al menos un 20% o 30% del producto”. (Carlos Cajina, propietario de la panadería Cajina, 01 de junio 2015)*

De los propietarios encuestados un 67% respondió que un factor que ha inducido

<b>Cuadro N° 20</b>		
<b>Factores del aumento en la competitividad</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Crecimiento demográfico	5	15%
Aumento del consumo	22	67%
Deseos de superación	6	18%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

a la mayor competitividad en el mercado panificador es el aumento del consumo, se han creado nuevas panaderías para abastecer la creciente demanda, esto debido al crecimiento demográfico, se conoce que al

ser una sociedad compuesta de familia, está en constante crecimiento por ende hay más personas con capacidad de compra y necesidad de consumo, lo cual favorece a los propietarios de las panaderías porque aumenta las ventas, la



desventaja del constante crecimiento demográfico implica la creación de nuevas panaderías que satisfagan la necesidad de los consumidores, el cual afecta las ventas de las panaderías ya establecidas.

Al momento de preguntar a los propietarios sobre los factores para ser líder en el mercado un 97% respondió que la forma más adecuada para ser más competitivo, es elaborando productos de calidad, ya que por el gusto y sabor se obtiene la preferencia de los clientes.

<b>Cuadro Nº 21</b>		
<b>Factores para ser líder en el mercado</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Elaborando productos de calidad	32	97%
Capacidad de innovación	5	15%
Capacidad directiva	6	18%
Estrategias definidas	3	9%
Recursos financieros	4	12%
Prestación de servicios	2	6%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

*“La clave en este negocio es la calidad, si se quiere ser líder en algo, cualquier empresa que sea, tiene que vender calidad no precio, muchos ahora dan su dinero por algo que vale la pena, ahora ya no es como antes que con cualquier cosa se engañaba a la gente sino que como es más grande la competencia tienen de donde elegir es por eso que hay que destacarse con la calidad”* (Yader Aguilar, Co-Propietario de la Panadería Lilian, 28 de Mayo 2015)

Mientras que el 18% de los encuestados respondieron que la capacidad de dirección es lo que hace a una empresa líder, una persona capaz de dirigir puede hacer que la empresa funcione a un ritmo que permita un desarrollo constante y así poder ser diferenciada de la competencia.



<b>Cuadro N° 22</b>		
<b>Panaderías más competitivas según los propietarios</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Panaderías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Panadería Estelí	1	3%
Panadería Doña Bernarda	0	0%
Panadería Gámez	0	0%
Panadería el Diamante	3	9%
Panadería Amaya	1	3%
Panadería Bautista N° 1	0	0%
Panadería Bautista N° 3	2	6%
Panadería Brivalles	29	88%
Panadería Levi	7	21%
Panadería Gómez	0	0%
Panadería González	2	6%
Panadería Ruíz	2	6%
Panadería Flores	2	6%
Panadería Meneses	2	6%
Panadería Doña María	0	0%
Panadería Lilian	12	36%
Panadería Chapan	0	0%
Panadería Zuriyhon	8	24%
Panadería Lanuza N° 2	0	0%
Panadería Gutiérrez	25	76%
Panadería Salvadoreña	0	0%
Panadería Santa Ana	0	0%
Panadería B y V	4	12%
Panadería Castellón	0	0%
Panadería Figueroa	0	0%
Panadería Amparo	0	0%
Panadería López	0	0%
Panadería España	6	18%
Panadería Cajina	31	94%
Panadería Lanuza	22	67%
Panadería Reyes	0	0%
Panadería Bessi	0	0%
Panadería Amaité	6	18%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015



Según los propietarios encuestados se logró identificar que las panaderías con mayor índice de preferencia son; la panadería CAJINA con el 94%, según los propietarios es la mejor por el hecho de que elabora grandes cantidades pan con calidad debido a que posee un mayor número de maquinarias semi-industriales además de constar con los recursos financieros para elaborar sus productos con facilidad; otra ventaja es que ha logrado poseer varias líneas de distribución a los diferentes departamentos.

En segundo lugar se identificó a la panadería BRIVALLES con el 88% se considera que es la mejor por la variedad de pan que esta elabora diario además de ofrecer a sus clientes pan fresco y de calidad; los propietarios indican que últimamente ha sido una de las panaderías que alcanzado fama debido a estrategias de comercialización que han adquirido.

En tercer lugar se encuentra la panadería GUTIERREZ con un 76%, ya que los propietarios consideran que es la mejor porque ha logrado captar gran cantidad de clientes debido a la variedad de productos reposterero que ofrece.

En el cuarto lugar se encuentra la panadería LANUZA con un 67%, se dice que está entre las mejores por ser una panadería que vende grandes volúmenes de productos diariamente, además ha adquirido potencial con las ventas en los diferentes departamentos del norte del país.

Y finalmente en quinto lugar se encuentra la panadería LILIAN ubicada en el barrio 14 de abril con un 36% ya que ha logrado mantenerse en el mercado con un volumen de ventas que ha permitido darse a conocer en los departamentos aledaños, además la logrado mantener la calidad de sus productos. (Ver cuadro N° 22)





### 6.2.5. Calidad de los Productos.

Según las encuestas realizadas a los propietarios el 76% concuerdan que elaborar productos de calidad es la mejor forma de aumentar la demanda de sus productos y por ende el incremento de las utilidades, esto se corrobora con el cuadro N° 20, estas panaderías están interesadas en ofrecer a sus clientes productos de calidad sin importar el costo que estos tengan o los que se generen en dicha elaboración.

<b>Cuadro N° 23</b>		
<b>Ventajas de elaborar productos de calidad</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Ventajas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Aumento de la demanda	25	76%
Mayor posicionamiento en el mercado	3	9%
Mayores Ingresos	10	30%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Pero también se logró identificar que existen algunas panaderías que su objetivo fundamental es producir en grandes cantidades sin importar la calidad que estos contengan ya que su segmento de mercado está dirigido a personas con un nivel económico bajo, estas panaderías han implementado vender sus productos en las zonas rurales del país que es donde es más adquirido por los pobladores por la razón de tener un precio accesible.

El 100% de los encuestados indican que utilizan normas higiénicas en el proceso productivo de sus empresas por el hecho de ser productos de consumo masivo, que requiere registro sanitario expedido por el ministerio de salud, el cual exige medidas higiénico-sanitarias, estas empresas son supervisados constantemente, en ese sentido la mayoría de estas tienen personal de limpieza que velan porque se cumplan las normas dictadas por el propietario de la panadería.

<b>Cuadro N° 24</b>		
<b>Utilización de normas higiénicas</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Normas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	33	100%
No	0	0%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

productivo de sus empresas por el hecho de ser productos de consumo masivo, que requiere registro sanitario expedido por el ministerio de salud, el cual exige medidas higiénico-sanitarias, estas empresas son supervisados



Según los encuestados el 100% utilizan normas de higiene emitidas por el MINSA ya que son empresas que elaboran productos alimenticios y es de suma importancia mantener una higiene de calidad dentro de las empresas.

<b>Cuadro N° 25</b>		
<b>Tipos de normas higiénicas utilizadas en las panaderías</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Tipos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Normas del MINSA	33	100%
Normas desarrolladas propiamente	30	91%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

A este sector se les exige que adopten un enfoque preventivo, identificando y controlando los riesgos antes de que estos pongan en juego la seguridad de los productos que están elaborando. Se debe considerar que estas medidas comienzan en la etapa de producción y deben continuar hasta el empaqueo del producto, esto se determina en las normas de higiene que los trabajadores deben seguir, y que se deben aplicar en los recintos de trabajo.

Asimismo el 91% de los encuestados indica que ellos aplican medidas de higiene desarrolladas propiamente por ellos; la higiene es un principio que se aplica a las personas, la sanidad industrial se aplica a los equipos, las instalaciones y los locales usados en la producción. Esto debe asegurar un funcionamiento conveniente del proceso productivo que se realiza en estas empresas panificadoras; las normas son igualmente válidas y se hace para mitigar el riesgo de contaminación a productos que son de gran consumo en el mercado.

Un 70% de los encuestados indica que los altos precios de la materia prima les

<b>Cuadro N° 26</b>		
<b>Problemas referentes a la materia prima</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Problemas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Altos Precios	23	70%
Baja calidad	3	9%
Pronto Vencimiento	2	6%
Dificultad de Transporte	5	15%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

impide el crecimiento de sus negocios. Ellos hacen énfasis de los exuberantes precios los cuales los últimos años han aumentado considerablemente esto implica mayores costos operativos.

Un 15% indica que el transporte de la materia prima se les dificulta por el



hecho de que las empresas proveedoras no entrega pequeños pedidos en ese sentido tienen que movilizarse para la compra de la materia prima. Otro 9% indica la baja calidad de la materia prima es un problema ya que no existen muchos proveedores de estos productos esto no les permite tener un proveedor al cual escoger. Un 6% indica que el pronto vencimiento de los productos no les permite adquirir grandes cantidades de la materia prima lo cual implica estar rotando su inventario demasiado rápido lo que conlleva a más costos por el transporte de la materia prima.

### 6.2.6. Clientes.

El 73% de los propietarios de panaderías invierte en calidad para atraer más clientela por el hecho de que en un mercado tan competitivo es importante la calidad ya que se ha vuelto más selectivo a la hora de elegir su panadería de preferencia, se puede decir que es la estrategia principal que tratan de cumplir los dueños de los negocios para poder acaparar mayor mercado y posicionarse como líder en el mercado, en este sentido uno de los propietarios comentó lo siguiente.

<b>Cuadro Nº 27</b>		
<b>Estrategia utilizada para atraer clientes</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Estrategias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mayor Calidad	24	73%
Precios Bajos	0	0%
Ofrece Crédito	2	6%
Buen Servicio	3	9%
Variedad de Pan	4	12%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

*“Las estrategias son diversas, dependen del dueño del negocio pero nosotros siempre nos hemos mantenido desde que iniciamos a pesar que lo de nosotros eran los lácteos en 1993 empezamos a travesear con una receta de una torta que sabía hacer mi esposa y así empezó todo, pero lo primordial era siempre mantener la calidad, otras panaderías hacen pan comercial y han perdido la calidad con el paso del tiempo y por eso pierden clientela”. (Eleazar Briones, propietario de la Panadería Brivalles, 3 de Junio 2015)*

Un 12% ofrece variedad de pan esto con el fin de poder profundizar, para entender sus necesidades por tipo de gusto que presenten los diferentes clientes.



Esto te permitirá adaptar a las ofertas diferentes productos para que los clientes mantengan una fidelidad hacia la panadería. Un 9% indicó que un buen servicio implica mayor atención de clientes ya que es una estrategia que permite más la atracción por parte de sus clientes y que estos se sientan satisfechos. El 6% indica que ofrece crédito pero generalmente a sus clientes de mayor fidelidad esto con el fin de retener ese cliente y que permanezca comprando en su panadería. Comprender los distintos segmentos de clientes que conforman la clientela es muy importante ya que esto permite conocer a los clientes que te acompañan.

En la encuesta realizada a los propietarios se pudo observar según los resultados

<b>Cuadro Nº 28</b>		
<b>Estrategias de satisfacción al cliente</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Estrategias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Encuesta	2	6%
Observación	14	42%
Comentario Personal	17	52%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

obtenidos que el 52% de los empresarios utilizan los comentarios realizados personalmente acerca de su producto, con el fin de saber si los clientes están satisfechos, algunos de ellos comentaban lo siguiente. *“Muchos son los productos*

*ofertados en el mercado panadero, los clientes tienen de dónde elegir, pero nosotros necesitamos saber si están a gusto con el pan que hacemos”* (Deybin Ariel Gómez, Propietario de la Panadería Bautista/ Estelí, 30 de Mayo 2015)

Es por ello que muchas veces los propietarios hasta los mismos trabajadores les preguntan a los clientes si les gusta el pan, o si pudieran cambiarle algo que cambiarían; el 42% de los propietarios dijeron que ellos conocen el grado de satisfacción de los clientes por medio de la observación.

*“Uno sabe cuando algo no le gusta a alguien, es fácil decir que si no le gustó el pan que se hace aquí pues no vuelve, pero son cosas de gustos para gusto los colores y el pan no es la excepción, si el cliente vuelve bien y si no también”* (Mery Dolores Lanuza, Panadería Lanuza Nº2, 3 de Junio 2015)

Sólo el 6% de los propietarios aplican encuestas para conocer el grado de satisfacción del cliente, hay que reconocer que ésta es una parte fundamental de



la empresa, ya que de esa manera puede llegar a tener mayor cobertura en el mercado.

### 6.2.7. Comercialización.

El 58% de los encuestados utiliza materia prima de calidad para ser más competitivo porque según estos les permite obtener mayor cantidad de clientes. Analizan que el mercado necesita pan de calidad ya que les atrae la calidad y no el tamaño. Un 24% indica que la industrialización de su empresa les permite ser más competitivo ya que aumentan los niveles de producción, sus volúmenes y les permite tener una ventaja competitiva sobre las demás panaderías.

<b>Cuadro N° 29</b>		
<b>Factores para ser competitivo</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Reducción de Costos	5	15%
Utilizar Materia prima de calidad	19	58%
Industrialización de la panadería	8	24%
Capacitación del Personal	1	3%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Un 15% de los encuestados dicen que la reducción de los costos les permite ser más competitivo pero por otra parte esto implica la reducción de la materia prima por ende reduce su calidad. Y otros 6% indica que capacitan a su personal lo que les permite implementar técnicas de desarrollo y aprovechamiento de sus recursos.

El 73% de los propietarios de estas panaderías indican que no escogieron el local

<b>Cuadro N° 30</b>		
<b>Razones de la ubicación del negocio</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Razón</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mayor tránsito de persona	7	21%
Atractivo a la clientela	2	6%
Local propio	24	73%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

para las operaciones de la panadería, sino que sus propias casas las convirtieron el local de la panadería, esto les permite producir sin los inconvenientes de pagos en alquilar locales, lo cual para ellos no es

conveniente según los encuestados porque incurrirían en gastos y por ende



generaría un mayor precio en el producto. Mientras que un 21% afirmó que escogió dicho local por que existe mayor tránsito de personas lo cual es de importancia porque les permite tener mayores ventas, no es la renta de un local sino que hicieron la compra de la casa y la convirtieron en el negocio familiar. La minoría respondió con un 6% que afirman que es más atractivo el lugar que, esto les permite atraer más a sus clientes.

Un 76% de los encuestados considera que la ubicación de estos negocios familiares debe de ser tomado en cuenta como un factor clave para el desarrollo de las panaderías ya que es necesario instalarlos en puntos estratégicos que permitan al negocio crecer de una manera exitosa. Es por ello que los propietarios consideran que una de las ventajas que trae establecer sus negocios en puntos buenos es la captación de clientes; mientras que un 15% considera que la ubicación del negocio beneficia ya que le permite que el negocio sea más reconocido en el mercado debido al tránsito de personas.

<b>Cuadro Nº 31</b>		
<b>Desarrollo del negocio según su ubicación</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Ventajas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Más clientes	25	76%
Negocio Reconocido	5	15%
Aumento en las ventas	3	9%
Mayor rentabilidad económica	4	12%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

El 85% de los encuestados indica que utiliza canales de comercialización esto es a través de vendedores que sirven de intermediarios entre ellos y sus clientes en

<b>Cuadro Nº 32</b>		
<b>Utilización de los canales de comercialización</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Comercializa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	28	85%
No	5	15%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

donde cada vendedor tiene una ruta establecida de clientes.

La panadería brinda los productos a los vendedores quienes estos a su vez se lo venden a las pulperías quienes son los intermediarios finales que ofrecen estos productos al público en general. Según lo propietarios esto le permite llegar más rápidamente a su mercado.



Un 15% dijo que no utilizaban canales de comercialización ya que lo producían ellos mismos lo comercializaban para obtener mayores ingresos pero esto es generalmente en aquellas panaderías de producción artesanal que no tiene muchos volúmenes de producción y que se les hace más rentable vender directamente a las pulperías.

El 100% de las panaderías realiza a diario ventas directas al consumidor lo que significa que durante el proceso de elaboración del pan llegan personas a adquirir el producto, el motivo por lo que estas personas gustan de visitar las panaderías directamente y no a las pulperías cercanas es porque en ese momento el pan se encuentra fresco,

<b>Cuadro Nº 33</b>		
<b>Tipos de canales de comercialización</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Tipos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Camiones repartidores	25	76%
Venta directa al cliente	33	100%
Intermediarios	20	61%
Pedidos	10	30%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

otra razón que los lleva a comprar directamente a las pulperías es porque si compra por bolsa puede adquirirlo a un menor precio que en las pulperías, para las panaderías es de ganancia que lleguen a visitarlos directamente estos clientes a diario; sin embargo algunas panaderías han implementado sacar sus productos a otros departamentos con el objetivo de tener una mayor demanda de pan y por ende maximizar sus utilidades, por lo que adquirido camiones repartidores para facilitar estas ventas lo que es representado por el 76% de los encuestados.

El 58% de los encuestados considera que hacer uso de la publicidad es

<b>Cuadro Nº 34</b>		
<b>Importancia de la publicidad</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Importante</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	19	58%
No	14	42%
Total	33	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

importante ya que se busca convencer al cliente y fijar en la memoria su oferta o su marca de cada panadería.

Las razones más evidente para realizar anuncios publicitarios son para lograr posicionar el producto en la mente de las personas y así captar nuevos clientes en el mercado, la publicidad permite abrir nuevas puertas hacia otros mercados es decir generando personas que estén interesados en nuestro producto y por último la publicidad logra diferenciar a cada



panadería de la competencia. Por estas razones es que algunas panaderías hacen anuncios publicitarios pero no con frecuencia por lo que se incurre en gastos. Aun así estos propietarios están claros de la importancia de realizar anuncios publicitarios pero todos lo hacen.

Pero también se logró identificar que el 42% considera que no es necesario realizar anuncios publicitarios lo que significa que ellos creen que invertir en publicidad es una mala decisión porque para ellos lo único que genera es un gasto que no se recupera.

El 12% de los encuestados realiza volantes para dar a conocer sus productos, pero estos volantes son repartidos únicamente cuando se da la feria de la MIPYMES que solo es una vez al año; mientras que un 6% realiza perifoneo solo en temporada como el día de las madres o navidad. Cabe señalar que este tipo de publicidad no son realizadas con frecuencia por las panaderías.

<b>Cuadro Nº 35</b>		
<b>Tipos de publicidad utilizados por las panaderías</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Tipos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Volantes	4	12%
Perifoneo	2	6%
Ninguno	29	88%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Un 88% no realiza ningún tipo de publicidad porque para ellos basta con el simple reconocimiento y difusión que le da el cliente sin incurrir en gastos.

*“Los clientes son los principales anunciantes, si usted quiere saber qué tan buena es una panadería pregúntele a cualquier persona de la ciudad o a los vecinos de la panadería y ellos sabrán decirle, por ejemplo usted le pregunta a cualquiera que panadería vende mejor pan y ese le va a decir si la Cajina, la Gutiérrez o la Brivalle” (Eleazar Briones, propietario de la Panadería Brivales, 3 de Junio 2015)*





Al momento de encuestar a los propietarios el 55% de los propietarios indica que

<b>Cuadro Nº 36</b>		
<b>Establecimiento de metas de venta</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Establece Metas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sí	15	45%
No	18	55%
Total	33	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

no establecen metas de ventas por el hecho de que lo que ellos producen, tienen que venderlo ya que no puede quedar pan acumulados o ponerlo en inventario ya que no se vendería; en lugar de establecer metas, las

empresas panificadoras se centran en la producción que es lo que define el comportamiento y el desempeño de las ventas. Mientras que otro 45% indica que sí establecen metas ya que esto les permite mejorar su rendimiento y genera más utilidades.

*“Yo creo que todas las panaderías de Estelí se ponen metas de venta, porque al momento que vos pensas que vas a producir tal cantidad es porque sabes cuánto producto van a vender cada uno, lo que pasa que nadie utiliza los términos tan tecnicizados o hacen las cosas sin saber su nombre real”. (Yader Aguilar Co-propietario de panadería Lilian, 28 de Mayo 2015)”.*

El 45% de los encuestados afirman que las limitantes a las que se enfrenta un empresario de la industria panadera, es la falta de visión empresarial, ya que poseen una visión limitada, por lo cual no se plantean metas ni objetivos a largo plazo que les permitan desarrollarse eficientemente; normalmente las expectativas en este tipo de negocios son limitados porque siempre se están resistiendo al cambio; lo que ocasiona un estancamiento empresarial en este sector.

<b>Cuadro Nº 37</b>		
<b>Limitantes que enfrenta el sector panadero</b>		
<b>Universo: 33 Encuestados</b>		
<b>Limitantes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No cuenta con capital	7	21%
Mal uso de los recursos financieros	12	36%
Falta de visión empresarial	15	45%
Falta de Financiamiento	6	18%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		



Un 36% de los encuestados indica que otra limitante es la mala administración de los recursos económicos, una correcta planificación permite optimizar los recursos financieros para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados.

Un 21% de los encuestados indica que al no contar con suficiente capital es una de las limitantes que no les permite desarrollarse en este sector; el hecho de operar un negocio pequeño con un capital mínimo indica que es necesario enfrentarse el continuo aumento de los precios de los insumos. Mientras que el 18% de los encuestados afirma que uno de los principales limitantes es el hecho de no acceder a financiamiento, ya que existen diversas instituciones que ofertan crédito pero sus tasas de interés son demasiado altas.

*“Yo he trabajado sólo con crédito, he vivido todo el tiempo con deudas, pero eso no es rentable porque todas las ganancias es para pagar las deudas, las tasas son altas, pero no nos queda de otra que vivir enjarranados, pero tampoco eso es bueno y por eso es que no nos desarrollamos por falta de dinero” (Eleazar Briones, propietario de la Panadería Brivalles, 3 de Junio 2015)*



<b>Cuadro Nº 38</b>		
<b>Razón social de las panaderías</b>	<b>Nº de clientes</b>	<b>Clientes encuestados</b>
Panadería Estelí	12	12
Panadería Doña Bernarda	8	8
Panadería Gámez	12	12
Panadería el Diamante	30	27
Panadería Amaya	10	10
Panadería Bautista Nº 1	15	14
Panadería Bautista Nº 3	16	15
Panadería Brivalles	30	27
Panadería Levi	23	21
Panadería Gómez	10	10
Panadería González	9	9
Panadería Ruíz	10	10
Panadería Flores	7	7
Panadería Meneses	8	8
Panadería Doña María	12	12
Panadería Lilliam	20	19
Panadería Chapan	17	17
Panadería Zuriyhon	18	17
Panadería Lanuza Nº 2	13	13
Panadería Gutiérrez	40	38
Panadería Salvadoreña	20	19
Panadería Santa Ana	13	12
Panadería B y V	15	14
Panadería Castellón	12	12
Panadería Figueroa	10	10
Panadería Amparo	8	8
Panadería López	9	9
Panadería España	15	14
Panadería Cajina	31	26
Panadería Lanuza	26	24
Panadería Reyes	10	10
Panadería Bessi	16	15
Panadería Amaité	18	17
Total	523	496
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

A los datos proporcionados se le aplicó la fórmula para conocer la muestra con un error muestral del 0.05, para un total de 496 encuestas.



### 6.3. Preferencia de los clientes de las Panaderías.

#### 6.3.1. Datos Generales de los clientes.

El 43% de los encuestados se encuentran entre las edades de 31 a 40 años lo cual indica que el mercado de clientes de las empresas panificadoras está

<b>Cuadro Nº 39</b>		
<b>Edad de los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
15 a 20	92	19%
21 a 25	77	16%
26 a 30	112	23%
31 a 40	215	43%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

concentrado en las personas mayores a 30 años esto por el hecho de que son personas que compran el pan diario para sus familias. Mientras que un 23% está concentrado entre las edades de 26 y 30 años lo que indica que no solo las personas adultas llegan a comprar a estas panaderías sino también las

personas jóvenes. Este sector está dirigido a la población en general pero generalmente los que más consumen se encuentran en las edades indicadas anteriormente.

Según el análisis de las encuestas el sexo que más consume los productos panaderos corresponde al 51% del total de todos los encuestados. Esto indica que generalmente son las mujeres la que se encargan de comprar el pan para sus hogares. Otro factor que incide que es el hecho de que en la ciudad existen más mujeres que hombres esto implica que las mujeres son las que consumen más pan. Mientras que un 49% de los encuestados corresponde al sexo masculino con una menor incidencia lo que significa que los varones son los que menos frecuentan estos establecimientos.

<b>Cuadro Nº 40</b>		
<b>Sexo de los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	254	51%
Masculino	242	49%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015



El 70% de los encuestados indican que se encuentran empleados actualmente lo

<b>Cuadro Nº 41</b>		
<b>Situación Laboral de los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Situación Laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Empleado	345	70%
Desempleado	151	30%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

que indica que tienen los recursos suficientes para realizar la compra de los productos panificadores. El otro 30% indica que su situación laboral es desempleado por el hecho que son personas de que sus familiares le brindan los recursos para la compra de

los productos.

El 95% de los clientes encuestados poseen ingresos mensuales mayores a 4000 córdobas lo cual indica que tienen poder adquisitivo para poder comprar productos panificadores. Lo cual le es conveniente para todas las panaderías ya que cuentan con clientes dispuestos a comprar sus productos a diferentes precios que estos tengan. También hay que destacar que estos son productos de consumo masivo en cualquier lugar, por eso el ingreso de estas personas permite que los clientes puedan consumir estos productos.

<b>Cuadro Nº 42</b>		
<b>Ingreso Mensual de los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Ingresos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1000 a 2000	15	3%
2001 a 4000	10	2%
4000 a más	471	95%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

### 6.3.2. Demanda de pan por los clientes.

Según la encuesta realizada a los clientes que visitan las diferentes panaderías el

<b>Cuadro Nº 43</b>		
<b>Consumo de pan por los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Consumo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Diario	445	90%
Cada dos días	12	2%
De vez en cuando	25	5%
Nunca	14	3%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

90% de estos encuestados indican que consumen pan diario esto es de suma importancia ya que indica que hay un mercado amplio que abastecer. Esta información es de relevancia para las empresas panificadoras ya que tienen que



aprovechar esta característica del mercado y beneficiarse para lograr segmentar su mercado meta y así poder ampliarse. El 5% de estos encuestados consume pan de vez en cuando ya que consideran que lo compran, cuando les surge la necesidad de hacerlo no por costumbre como lo hacen otras personas, los encuestados que respondieron que nunca consumían pan era por un favor que estaban haciendo al ir a la panadería, pero no para consumo propio, aunque para otras personas respondieron que consumen pan pero no es tan frecuente y se les olvida.

El 34% de los encuestados indican que tienen más de un año de ser clientes de sus panaderías de preferencia esto indica que este sector posee clientes que son realmente fieles a ellos sin importar las circunstancias en que se encuentren, pero también cabe destacar que la mayoría de estos clientes son cercanos al barrio por lo que tienden a visitar siempre la misma panadería por el lazo de amistad que poseen; en ese sentido los propietarios consideran la fidelidad de sus clientes y los benefician con alguna promoción, esto para que sus clientes se sientan satisfechos y que mantengan la fidelidad a esa empresa.

<b>Cuadro Nº 44</b>		
<b>Tiempo de ser cliente de las panaderías</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 mes	142	29%
3 meses	142	29%
1 año	169	34%
Más de un año	43	9%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Pero también se encontró el 29% de compradores que tienen entre un mes y tres meses de ser clientes de estas panaderías por lo que son personas lejanas al barrio y aún se encuentran buscando una panadería que cumpla con todas sus expectativas.



De la muestra de 496 el 45% de los encuestados indica que el aspecto más

<b>Cuadro Nº 45</b>		
<b>Aspectos que considera un cliente al comprar</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Calidad	221	45%
Precio	105	21%
Atención al cliente	170	34%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

importante para comprar es la calidad que poseen los productos ya que ellos buscan bienes que satisfagan sus necesidades. Es de suma importancia porque determina los parámetros que los clientes solicitan de un producto, los clientes siempre desean saber que lo que

están comprando tiene el precio justo, querrán estar seguros de haber comprado la mejor opción disponible

Las empresas panificadoras deben de mostrar prioridad a esta característica ya que es la que determina la fidelidad de un cliente, cuando se logran plenamente estos atributos proporcionan satisfacción, provocando una necesidad de seguir consumiendo

El 21% indica que ellos toman en consideración el precio para comprar ya que este determina la accesibilidad de los productos para los clientes que desean satisfacer una necesidad sin que afecte considerablemente el bolsillo. El precio es el único elemento que proporciona ingresos por ende las empresas panificadoras deben de mantenerse con estándares de precios en todas las panaderías que sean recompensados con la calidad que ofertan.

*“El precio está determinado según el mercado de tal manera que todas las panaderías puedan captar clientes de la población en general, no se tienen los mismos precios en sus producto porque para poder mantener el precio a los clientes en algunos casos se debe de reducir el tamaño de los productos, ustedes bien saben que en se elabora pan de todo tipo calidad para todo tipo cliente para que tenga donde elegir según sea su capacidad de adquirirlo (Eleazar Briones, panadería Brivalles, 3 de junio 2015)”*



<b>Cuadro N° 46</b>		
<b>Panaderías más competitivas según los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Panaderías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Panadería Estelí	48	10%
Panadería Doña Bernarda	40	8%
Panadería Gámez	0	0%
Panadería el Diamante	60	12%
Panadería Amaya	50	10%
Panadería Bautista N° 1	0	0%
Panadería Bautista N° 3	56	11%
<b>Panadería Brivalles</b>	<b>345</b>	<b>70%</b>
Panadería Levi	63	13%
Panadería Gómez	0	0%
Panadería González	0	0%
Panadería Ruíz	0	0%
Panadería Flores	0	0%
Panadería Meneses	0	0%
Panadería Doña María	22	4%
<b>Panadería Lilliam</b>	<b>293</b>	<b>59%</b>
Panadería Chapán	80	16%
Panadería Zuriyhon	56	11%
Panadería Lanuza N° 2	47	9%
<b>Panadería Gutiérrez</b>	<b>390</b>	<b>79%</b>
Panadería Salvadoreña	0	0%
Panadería Santa Ana	0	0%
Panadería B y V	54	11%
Panadería Castellón	0	0%
Panadería Figueroa	0	0%
Panadería Amparo	0	0%
Panadería López	0	0%
Panadería España	62	13%
<b>Panadería Cajina</b>	<b>365</b>	<b>74%</b>
<b>Panadería Lanuza</b>	<b>337</b>	<b>68%</b>
Panadería Reyes	0	0%
Panadería Bessi	52	10%
Panadería Amaité	60	12%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		





Según los clientes encuestados se logró identificar las panaderías con mayor índice de preferencia; en primer lugar se encuentra la panadería GUTIERREZ con el 79% de favoritismo, los clientes dicen que es la mejor por el hecho de que aparte de elaborar pan al alcance del bolsillo elabora también productos reposteros lo que es visto para los clientes como algo llamativo tener ambas cosas en un solo establecimiento, cabe decir que los precios y calidad de los productos se adecúan a las preferencias del consumidor.

En segundo lugar se encuentra la panadería CAJINA con un 74%, los clientes consideran que es la más reconocida a nivel departamental por su calidad en el pan y por la gran variedad de productos que elabora diariamente con una buena presentación, además de que sus productos son vistos en las diferentes ventas localizadas en las terminales de buses de los departamentos y cafetines finos del departamento de Estelí, otro factor que diferencia a CAJINA es la producción de galletas que son vendidas para eventos especiales a las empresas como las fábricas de puros y en alguno casos al público en general cuando realiza sus actividades importantes.

En tercer lugar se identificó a la panadería BRIVALLES como una de las mejores por la calidad de sus productos y el buen servicio que se brinda a los clientes por parte del propietario de la panadería, pero también ha logrado captar muchos clientes a nivel local, sus clientes dicen que ofrece variedad de pan fresco a precios accesible representado por un 70%.

En el cuarto lugar se encuentra la panadería LANUZA con un 68%, se dice que está entre las mejores por ser una panadería que vende grandes cantidades de productos diariamente, principalmente en su pan comercial, por ende ha podido acaparar gran parte del mercado además de que ha promocionado sus productos con un poco más de frecuencia que las demás.

Y finalmente en quinto lugar se encuentra la panadería LILIAN ubicada en el barrio Rosario con un 59% de los 496 encuestados, se dice que elabora pan con precios accesibles para toda la población en general. (Ver cuadro 46)



El 46% de los encuestados afirma que los principales productos que ellos consumen son los panes dulces, esto porque son los productos más atractivos para ellos porque el sabor les atrae. Mientras que el 35% de los encuestados considera que el principal pan de consumo es el pan simple, por su sabor y textura; pero en menor porcentaje se encuentra el 18% que corresponde al pan salado lo que refleja que este tipo de pan no es tan demandado por los clientes, en ese sentido se logró identificar que los gustos y preferencias varían según cada consumidor.

<b>Cuadro N° 47</b>		
<b>Principales productos de consumo por los cliente</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Pan dulce	230	46%
pan salado	90	18%
Pan simple	176	35%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

### 6.3.3. Precio

El 80% de los clientes se encuentra conforme con los precios de venta que han establecido, estos son clientes que lo que buscan comúnmente es calidad y por lo

<b>Cuadro N° 48</b>		
<b>Conformidad con los precios de los productos</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Conforme</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	397	80%
No	99	20%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

tanto ellos están claros de que es costosa, por lo que están dispuestos a pagar lo que cueste, por solo el hecho de comer y satisfacer su necesidad diaria; la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un determinado producto, esto es cuando responde las necesidades

y expectativas, si esto se cumple se produce un grado de aceptación que se refleja mediante la preferencia y fidelidad a la empresa es por eso que estos consumidores no ven ningún problema con los precios establecidos en estas empresas panificadoras.

El 20% no se encuentra conforme con los precios establecidos por los propietarios ya que consideran que no invierten tanto en materia prima como para darlos tan caro y que deberían de bajar los precios para que sean más accesibles para la población que no puede pagar tan altos precios.



El 20% de los clientes sugiere mejorar el servicio al cliente ya que en esta área tienen deficiencias, en algunas de las panaderías se es bien atendido a la clientela cuando el propietario se encuentra presente, pero cuando se dejan solos a los trabajadores se observa todo lo contrario. En cuanto a

<b>Cuadro N° 49</b>		
<b>Cambios en una panadería por los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Cambios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Menor precio	104	21%
Mayor calidad	91	18%
Variedad	79	16%
Mayor tamaño	69	14%
Atención al cliente	98	20%
Presentación del producto	55	11%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

la calidad los clientes quieren que los productos mejoren de tal manera que cada día lleguen a innovar nuevas y exquisitas recetas, hasta llegar a crear buenos productos que satisfaga totalmente su necesidad un 18% de los clientes está de acuerdo con esto.

El 11% aprecia que la presentación del producto es de gran influencia, ya que es parte fundamental para toma de decisión de compra, ya que por medio de la presentación es que se decide si se adquiere el producto o no, en ninguna de las panaderías se les da prueba a los clientes de los productos exhibidos por lo tanto la presentación de estos debería resaltar a la hora de elaboración de los productos.

#### 6.3.4. Calidad.

Según los datos obtenidos a través de las encuestas el 83% indica que la presentación del pan influye en el consumo del mismo, en ese sentido esto refleja que el mercado que consume pan se caracteriza por visualizar el producto; por eso estas empresa toman en consideración todos aquellos detalles sobre la presentación del pan porque

<b>Cuadro N° 50</b>		
<b>Influye la presentación del pan en el consumo</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Influye</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	412	83%
No	84	17%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		



esto es un factor determinante en el consumo de estos; así mismo deben de ser creativos para llamar la atención de los clientes ya que la primera impresión de este producto es elemental para que los clientes consuman de estos productos.

El 17% considera que la presentación de un producto no es de relevancia para ellos esto por el hecho de que ellos simplemente lo consumen por costumbre sin importar la forma o textura que este tenga, para ellos lo importante es consumir el pan sin importar detalles que las panaderías le hagan al mismo.

El 65% de los clientes indicaron que comprarían un pan de mayor calidad aunque sea de menor tamaño. Esto indica que los clientes no tienen problema en que se reduzca el tamaño de estos productos pero que esto sea sustituido con mayor calidad.

Un 35% de los encuestados afirma que profieren un pan que posea calidad y un tamaño considerable del producto, aunque consideran que el salario no es lo suficiente como para comprar un pan de mayor calidad y de hecho de mayor precio ya que hacen uso de esto diariamente, por tanto se conforman con el hecho de comer pan más barato.

Al momento de encuestar a los clientes que visitaban cada una de las panaderías

<b>Cuadro Nº 52</b>		
<b>Influencia de la variedad de pan en el consumo</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Influencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	273	55%
No	223	45%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

se les preguntó si la variedad de pan que se ofertaba es un parámetro de importancia para comprar en dicha panadería, en donde el 55% confirman que si una panadería logra elaborar gran variedad de pan podrá captar más clientela porque a la mayoría de la



población les atrae aquellos lugares en donde tienen la oportunidad de elegir el producto que es de su agrado sin ser limitados a comprar el mismo pan de siempre ya que en un momento dado tiende a ser rutinario y por lo tanto aburrido.

Mientras que un 45% de estos clientes consideran que la variedad de pan no es importante porque ellos ya tienen el pan de su preferencia es por ello que estos clientes no consideran que la variedad de pan influya en su consumo, son personas conformistas que no esperan más de lo que se les puede ofrecer, además se sienten identificados con el producto de actual consumo.

El 40% de los encuestados reconoce que la calidad en los productos que ofrecen algunas panaderías es buena, entre los factores que ellos toman en cuenta para decidir si un pan es bueno es por su sabor que este tenga.

Otro factor que ellos consideran en estas panaderías es que además de elaborar productos de calidad no reducen tanto el tamaño del pan en consideración a las demás

panaderías, pero sí aumentan los precios considerablemente por el aumento de los costos de producción, es por ello que estos clientes consideran de que estos productos son buenos sin importar el precio que estos tengan. Estas personas están dispuestas a dar el precio justo siempre y cuando estos productos sean buenos.

Un 37% de estas personas clasifica la calidad de estas panaderías como regular porque consideran que estos productos no son totalmente de su agrado pero si son adquiridos por ellos porque no tienen opción de algo mejor. Cabe señalar que los gustos y preferencias varían según cada consumidor.

También se puede decir que estas son personas que han visitado otros lugares fuera del país y reconocen lo que es calidad. Por el contrario un 23% dice que la

<b>Cuadro Nº 53</b>		
<b>Calidad de los productos que ofrecen las panaderías</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Buena	198	40%
Regular	185	37%
Mala	113	23%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		



calidad de los productos que ofrecen estas panaderías es mala esto se debe a que estas panaderías buscan a producir en grandes volúmenes sin importar la calidad que estos contengan, debido a que su mercado meta va dirigido a las zonas rurales del departamento.

Un 68% de los clientes encuestados está de acuerdo que una panadería que

<b>Cuadro Nº 54</b>		
<b>Mejora la industrialización la calidad de los productos</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Mejoras</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	335	68%
No	161	32%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

realiza sus procesos productivos de una manera industrial puede lograr fabricar productos de calidad ya que estas maquinarias les permiten que elaboren sus panes en menos tiempo y con mayor eficacia.

Un producto que es amasado de manera artesanal puede tener algunas deficiencias en comparación a un pan que es amasado con una máquina; cabe señalar que las panaderías que han adquirido este tipo de maquinaria obtienen ventaja en relación con las demás panaderías que no la tienen. La industrialización de estas panaderías según los clientes permite mejorar de gran manera sus productos porque ya que es un proceso más rígido en lo que se refiere a mejorar la calidad de sus productos.

El 32% de los clientes están en desacuerdo que la industrialización en las panaderías les ayudaría a elaborar productos de calidad ya que concluyen que de nada le serviría a una panadería tener las mejores maquinarias si no puede darle uso adecuado, otro factor que ellos consideran es el no tener la receta adecuada para darle un buen sabor al pan.



El 48% de los encuestados consideran que los aspectos que varían en algunas de las panaderías es el sabor del pan por que no todas elaboran sus productos con calidad o no todas utilizan la misma receta, pero también se debe al mercado meta al cual están dirigidas, algunos propietarios solo están interesados en elaborar pan para aquellas personas con un bajo nivel económico.

<b>Cuadro N° 55</b>		
<b>Aspectos de diferencia</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sabor del pan	237	48%
Servicio al cliente	167	34%
Tamaño del pan	92	19%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Sin embargo otras panaderías están interesadas en que sus productos cumplan con ciertos parámetros de calidad por lo cual el sabor de este varia en comparación a las demás

El 34% indica que lo que varía es el servicio al cliente por que no todas las panaderías brindan el servicio adecuado ya que la mayoría de las personas por las que son atendidas no comprenden lo valioso de la clientela que les visita.

Un 19% indica lo contrario que lo que los aspectos que se encuentran diferentes en las panaderías es el tamaño del pan, cabe destacar que algunas de estas panaderías reducen el tamaño del pan para obtener más ganancias debido al incremento en los costos de la materia prima, pero para algunos encuestados los que les importa es que el tamaño sea el adecuado para llenar sus propias expectativas.



Según los encuestados el 60% indica que la calidad es el criterio que ellos evalúan

<b>Cuadro Nº 56</b>		
<b>Criterios para que una panadería sea competitiva</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Precio	65	13%
Calidad del pan	298	60%
Frescura del pan	227	46%
Variedad	171	34%
Presentación	57	11%
Higiene	267	54%
Buena atención	88	18%
Rapidez	145	29%
Ubicación	33	7%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

para saber que una panadería sea competitiva ya que es la que permite que una panadería se diferencie de las demás.

La calidad es determinante para que los clientes se sientan satisfechos ya que la mejora de la calidad en los productos puede ser abordada en las diferentes percepciones y gustos de los clientes esto permite crear una visión global que dote a la empresa de

una fuerte de personalidad ante la competencias.

Por otro lado un 54% indica que la higiene es importante para determinar que una empresa sea competitiva una buena producción debe satisfacer las condiciones necesarias de los tres elementos indispensables, seguridad, productividad y calidad de los productos la higiene tiene que abarcar estos elementos ya que los clientes los consideran de suma relevancia. Un 46% de los encuestados indica que la frescura del pan es un factor que determina la competitividad porque a los clientes les gusta disfrutar de un pan fresco es decir acabado de hacer. Todos estos elementos combinados logran que una panadería sea competitiva es por ello que cada uno de estos deben de ir de la mano sin dejar un elemento sin usar.





Según los clientes el 60% indican que de los criterios antes mencionados el que más se cumple es la calidad en los panes reposteros ya que son los que tienen mayor atractivo y por ende mayor venta.

El 36% afirmó que los precios accesibles de las panaderías han ayudado a mantenerlos en el mercado y representados con los porcentajes menores del 10% se encuentran los ya especificados en el cuadro (Ver cuadro N° 57).

<b>Cuadro N° 57</b>		
<b>Criterios que cumplen las panadería</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Precio	178	36%
Calidad del pan	297	60%
Frescura del pan	17	3%
Variedad	9	2%
Presentación	22	4%
Higiene	43	9%
Buena atención	47	9%
Rapidez	6	1%
Ubicación	4	1%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

### 6.3.5. Servicio al cliente

El 38% de los encuestados dicen que la atención que reciben por parte de los trabajadores de las panaderías es buena lo que indica que es un punto a favor para que los clientes se sientan más satisfechos.

<b>Cuadro N° 58</b>		
<b>Atención a los clientes por parte de las panaderías</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Atención</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Buena	186	38%
Regular	225	45%
Mala	85	17%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Un 45% considera que la atención que se les brinda en las panaderías es regular ya que no todas las veces que visitan estos establecimientos son

atendidos amablemente por los trabajadores lo que provoca que los clientes no regresen a comprar en dicha panadería.

El 17% considera rotundamente mala la atención por el hecho de que siempre que ellos visitan la panadería para comprar el producto de su preferencia no son atendidos de la forma en que se debe, muchas de las veces los trabajadores y hasta los mismos dueños no los atienden con respeto, es por ello que muchos



negocios han perdido clientela y por lo tanto han dejado de percibir esas ganancias, lo cual afecta la imagen y la economía como empresa.

El 65% de los encuestados indican que una buena atención al cliente influye en la competitividad ya que un buen servicio hace que se sientan más a gustos con la atención recibida; generando diferencia y así los clientes sigan visitando dicha panadería, los clientes afirman que en un mercado tan saturado es necesario crear al menos una diferencia en este caso se

<b>Cuadro Nº 59</b>		
<b>Influencia de la atención al cliente en la competitividad</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Influye</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	323	65%
No	173	35%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

puede considerar brindar servicios de calidad como una herramienta fundamental para el desarrollo de la empresas. Lo que se quiere con un buen servicio es que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.

El 35% de los encuestados no ven el servicio al cliente como algo que logra que una panadería sea la más competitiva en el mercado porque para ellos lo más importante es que los productos tengan calidad aunque no se ofrezca un excelente servicio ya que el cliente que guste de calidad aunque lo atiendan mal siempre comprará en el mismo lugar.

El 84% de los encuestados indica que capacitar al personal en atención al cliente

<b>Cuadro Nº 60</b>		
<b>Es necesario la capacitación en atención al cliente</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Necesario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	417	84%
No	79	16%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

es necesario esto para mejorar, permitiendo que los clientes tengan una atención adecuada; hay que recordar que una empresa existe en momento en que se realiza una venta. Esto es de relevancia para las panaderías ya que es una sugerencia de parte de los clientes

hacia los propietarios y es de importancia tomar en consideración la opinión de los clientes para mejorar



El 16% dijo que no era necesaria la capacitación ya que aún sin la capacitación se puede lograr que el personal brinde una excelente atención, además muchas son las capacitaciones que se le dan a las MiPyme pero si el trabajador no quiere poner en práctica lo que se le solicita habrá sido pérdida de tiempo en la capacitación que se le haya brindado.

El 45% hace referencia a que la higiene es una de los factores que debería de mejorarse al momento de la entrega del producto, es desagradable para los clientes ver un local que no cuente con las condiciones higiénicas adecuadas y un personal que no pone en uso las normas de higiene indicadas para la atención al cliente.

<b>Cuadro N° 61</b>		
<b>Mejoras al servicio al cliente</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Mejoras</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Rapidez en la entrega del producto	140	28%
Amabilidad	118	24%
Higiene	223	45%
Paciencia	15	3%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

El 28% contestó que querían rapidez al momento de ser atendidos, a veces no cuentan con tiempo suficiente y necesitan ser priorizados por lo que sugieren contratar personal eficiente, el 24% desea que sean atendidos con amabilidad, algunos encuestados comentaban que ellos van con la necesidad de comprar y los dueños de la panadería tienen la necesidad de que ellos le compren, aunque muchas veces no es culpa del dueño sino de los trabajadores; mientras que el 3% respondió que necesitaban paciencia ya que para elegir el pan se les es complicado y les toma mucho tiempo, aunque uno de los propietarios encuestados expuso que.

*“Nosotros como dueños de negocios tenemos la obligación de instruir a nuestros trabajadores, muchas veces los empleados tienen problemas en sus casas y vienen al trabajo reflejando su mal humor, pero eso no quiere decir que todo el tiempo son así, aunque a veces tenemos clientes que exigen ser atendidos antes de los que ya estaban y no se puede hacer esas cosas todos tienen su turno y tienen que tener paciencia”.* (Carlos Cajina, propietario de la panadería Cajina, 01 de Junio 2015).



Un 70% respondió que sí es necesario un servicio a domicilio ya que sería una gran idea aunque esto implicaría un mayor costo para los productos, pero es algo que estarían dispuestos a pagar ya que sería un servicio bien aprovechado, que ayuda a ahorrar tiempo, por lo general las personas con estos pensamientos tienen un nivel de vida

<b>Cuadro Nº 62</b>		
<b>Necesidad del servicio a domicilio</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Necesario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	345	70%
No	151	30%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

ocupado y no tienen tiempo suficiente para realizar sus compras. Si alguna panadería lo implementara sería algo novedoso ya que nadie más lo posee y sería una forma más de llegar a los clientes de una manera más cómoda para ellos. Mientras que el 30% indicó que no es un servicio indispensable porque ellos mismos pueden realizar sus compras y no quieren pagar un precio adicional por eso.

### 6.3.6. Publicidad.

El 85% respondió que sí recomendarían la panadería que visitaba a terceras personas, porque son establecimientos con gran experiencia en el mercado; que valía la pena que otras personas que son nuevos compradores pueden conocer estos negocios.

<b>Cuadro Nº 63</b>		
<b>Recomendación de la panadería por parte de los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Recomendaría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	423	85%
No	73	15%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

El 15% no haría la recomendación, algunas de esas personas sólo estaban haciendo mandado para otras personas y no se sentían capaces para recomendar el negocio sin saber si realmente ofrecen pan de calidad, ellos también mencionaron que es complicado hacer sugerencias de compras, porque los gustos son diferentes para el que está recomendando y la otra persona cuando pruebe el producto puede ser que no sea de su agrado.



El 80% de la población que llega a comprar en las panaderías respondió que les gustaría obtener descuentos por sus compras realizadas, aunque sea cuando se compre al por mayor o para días especiales ya que esto es beneficioso para la economía de la familia.

<b>Cuadro N° 64</b>		
<b>Promociones solicitadas por los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Tipos de promociones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Promociones 2X1	96	19%
Descuentos	395	80%
Regalías	5	1%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Mientras que un 19% respondió que desean que se realicen promociones del 2x1 cuando se trate de actividades como la feria del pan que solo es realizada una vez al año con el objetivo de atraer más clientela.

Está claro que el objetivo de una panadería o cualquier empresa siempre es y será ampliar las fronteras de su negocio hasta donde sea posible y para ello necesita ser más competitiva para hacer crecer su clientela.

El 90% no han escuchado ni visto ningún tipo de anuncio publicitario realizado por los propietarios lo que indica que no están interesados en realizar publicidad para dar a conocer sus productos; los clientes creen que es algo necesario que deberían de implementarlo para que puedan darse a conocer todos los productos que esta ofrece.

<b>Cuadro N° 65</b>		
<b>Publicidad escuchada por los clientes</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Ha escuchado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	51	10%
No	445	90%
Total	496	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015



El 53% opina que en las distintas panaderías la mejor manera de publicar la

<b>Cuadro Nº 66</b>		
<b>Medios Publicitarios.</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
Medios	Frecuencia	%
Radio	265	53%
TV	205	41%
Redes Sociales	26	5%
Total	496	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

existencia de estos negocios es a través de la radio ya que es el medio más escuchado por la población estiliana además de que es menos costosa que los otros medios.

Para otros clientes la mejor opción es la televisión ya que es más llamativo porque interactúa la visión y el audio en el anuncio es una de las mejores maneras de captar clientes, jóvenes y adultos; esto es considerado por el 41% de los encuestados de un total de 496 encuestas aplicadas.

Mientras que un 5% considera que las redes sociales son cada día la mejor manera de dar a conocer el producto, en este tipo de medios se encuentran personas de todo tipo de edades y lugares por lo que se lograría una mayor captación de clientes no solo a nivel local sino a nivel nacional, esta forma de pensar es más llamativo para los jóvenes ya que usualmente son los que mayormente utilizan estas plataformas de interacción social.

Los medios de comunicación son el canal que las empresas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta, por tanto, la elección del o los medios a utilizar para difusión de su empresa es una decisión de suma importancia porque repercute directamente en los resultados que se obtienen con ella; es por ello que es necesario conocer cuáles son los diferentes tipos de medios de comunicación, en qué consisten y cuáles son sus ventajas y desventajas, con la finalidad de que puedan tomar las decisiones más acertadas al momento de seleccionar los medios que van a utilizar.



Un 59% de los clientes encuestados afirma de que se dieron cuenta de que existía la panadería porque vio el local, lo que indica que establecer el negocio en lugares estratégicos donde transitan más personas genera una mejor visualización del negocio, se puede decir que no solo se debe de evaluar el tránsito peatonal sino también el fácil acceso a él. Reflejado con la minoría del 1% indicaron que se encontraron con la panadería por casualidad mientras hacían otras labores y desde ese momento se volvieron clientes frecuentes del lugar.

<b>Cuadro N° 67</b>		
<b>Medio de reconocimiento de la existencia de la panadería</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Medio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Vio el local	291	59%
Por recomendaciones	112	23%
Queda en el barrio	88	18%
Por casualidad	5	1%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Para los clientes encuestados el 95% consideran que es necesario de que estas panaderías realicen anuncios publicitarios ya que cada cliente genera una imagen del producto según la calidad que este tenga, ya que la presentación es lo que el individuo asocia para obtener una idea del producto, el posicionamiento que utiliza el producto y la empresa en sí es el lugar que ocupa dentro de la mente de los consumidores y dentro del mercado para sus competidores.

<b>Cuadro N° 68</b>		
<b>Necesidad de anuncios publicitarios</b>		
<b>Universo: 496 Encuestados</b>		
<b>Necesario</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	472	95%
No	24	5%
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>100%</b>
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015		

Por el contrario tan solo el 5% considera que las empresas panificadoras no deberían de hacer anuncios publicitarios ya que creen que son negocios pequeños y que todavía no tienen la capacidad para destinar un fondo para publicidad.



## 6.4. Propuesta de Estrategia.

### 6.4.1. Análisis-Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>F.1. Mercado amplio.                  F.2. Variedad en la producción.                  F.3. Experiencia en el sector.                  F.4. Generadores de fuentes de empleo.</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>D1. Incremento en los costos de producción.                  D2. Falta de visión empresarial a largo plazo.                  D3. Poca tecnología industrial en los procesos de producción.                  D4. Falta de inversión en publicidad para promocionar sus productos.                  D5. Falta de políticas de capacitación a los empleados.                  D6. Inadecuada organización del trabajo</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>O1. Crecimiento de nuevos mercados en los diferentes departamentos.                  O2. Variedad de proveedores.                  O3. Producto de consumo masivo.                  O4. Posibilidad de financiamiento.</p>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <p>FO1. Ampliar el mercado hacia nuevas regiones, para hacer crecer la empresa y así aumentar los índices de empleo. (F4, O1)                  FO2. Diversificar los productos panaderos aprovechando la experiencia que poseen los propietarios en este sector para adquirir</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <p>DO1. Establecer alianzas con los proveedores de la materia prima mediante convenios que permitan reducir los costos de producción. (D1, O2)                  DO2. Adquirir maquinaria semi-industrial para agilizar los procesos productivos y así poder</p>





	materia prima de calidad. (F2, F3, O2)	abastecer a los nuevos mercados. (D3, O1)
<b>Amenazas (A)</b>  A1. Incendios. A2. Terremotos. A3. Huracanes. A4. Inundaciones. A5. Posibles fallas en la maquinaria. A6. Creciente competencia.	<b>Estrategias (FA)</b>  FA1. Crear una línea de pan única en el mercado para contrarrestar la creciente competencia. (F1,A3)	<b>Estrategias (DA)</b>  DA1. Adquirir maquinaria de calidad para evitar posibles fallas en el equipo. (D3, A2) DA2. Diseñar un plan estratégico para enfrentar la competencia. (D2, A3) DA3. Capacitar e incentivar a los empleados para un mayor rendimiento en la producción. (D5, A5)

#### 6.4.2. Propuesta de líneas estratégicas.

**Línea estratégica N°1:** Medidas para reducir los costos de producción.

**Objetivo:** Obtener mayores utilidades.

##### **Actividades.**

- Implementar un control de inventario de la materia prima e insumos.
- Capacitación al personal para el aprovechamiento en la materia prima
- Implementar medidas de ahorro energético, mediante el uso adecuado de la maquinaria, racionando al máximo el uso de la luz eléctrica.
- Adquisición de la materia prima al por mayor para adquirir descuentos.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores de la materia prima.



## **Línea estratégica N° 2:** Mejorar la visión empresarial de los propietarios.

**Objetivo:** Fortalecer la visión de los propietarios de las panaderías para lograr ser competitivos en el mercado.

### **Actividades.**

- Realizar charlas motivacionales dirigida a los propietarios de las panaderías sobre liderazgo e innovación por parte de PYMERURAL o empresas colaboradoras para el desarrollo empresarial.
- Mejorar los controles productivos por empleado para delimitar criterios de rendimiento por cada actividad, mediante capacitaciones.
- Implementar una política de estímulo económico, en base a las capacidades de la panadería, para que los empleados mejoren su productividad.

## **Línea estratégica N°3:** Diseñar un plan estratégico para enfrentar la competencia.

**Objetivo:** Mejorar los procesos productivos utilizados en las panaderías creando alternativas para la obtención de tecnología que facilite la elaboración de los productos.

### **Actividades.**

- Explicar a los propietarios la importancia de poseer maquinaria semi-industrial.
- Hacer un análisis sobre la relación beneficio-costos entre elaborar los productos de manera artesanal y elaborar productos de manera semi-industrial.



- Coordinar reuniones con entes financieras de Estelí para la obtención de créditos especiales que potencialicen la industrialización de las MiPymes panaderas.
- Solicitar a la institución de El Fondo del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (FINDE) y la Cámara de Comercio de Estelí (CAMCOMES) para otorgar maquinaria semi- industrial que permitan potenciar los recursos de las MiPymes panificadoras por medio de créditos.

**Línea estratégica N°4:** Establecer estrategias de Publicidad.

**Objetivo:** Promover el uso de la publicidad por parte de las panaderías para dar a conocer sus productos y así captar más clientes.

**Actividades.**

- Diseñar una estrategia de publicidad específica para cada panadería.
- Destinar un fondo para la creación de spots para la publicidad.
- Identificar el medio más visto o escuchado y utilizarlo para llegar a sus clientes.
- Realizar presupuestos que permitan seleccionar el tipo de publicidad que sea más conveniente para la panadería.
- Establecer negociaciones con los medios de comunicación para el diseño del tipo de publicidad más conveniente para la panadería.
- Realizar promociones que llamen la atención de los clientes.
- Realizar cambios de organización y decorado en el local para captar la atención de los clientes.



**Línea estratégica N° 5:** Capacitar e incentivar a los empleados para un mayor rendimiento en la producción.

**Objetivo:** Fortalecer la calidad de la mano de obra de las empresas panificadoras.

**Actividades:**

- Búsqueda de alianzas con las empresas proveedoras para que faciliten capacitación en el mejoramiento de sus productos.
- Instruir sobre la correcta utilización de equipos industriales al personal.
- Utilizar el 2% del INATEC para capacitar a sus empleados.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores de la empresa, esto permitirá un mejor desempeño de sus labores en el área de producción.
- Coordinar capacitaciones con el MITRAB, INSS y el MINSA sobre higiene y seguridad para producir productos con mayores estándares de calidad.

**Línea estratégica N° 6:** Desarrollar un plan de actividades para la mejor organización en las MIPYMES Panaderas.

**Objetivo:** Definir las actividades que realizara cada empleado de la empresa.

**Actividades:**

- Hacer un manual de funciones en las empresas panificadoras.
- Especificar los procesos de producción que permita seguir lineamientos en el proceso productivo de la empresa.
- Implementar líneas de comunicación entre el área de producción y el área de ventas para producir de forma ordenada y precisa según sea el ritmo de las ventas para evitar el exceso de inventario.



## **CAPITULO VII. Conclusiones**

Con el presente documento de investigación aplicada se llegó a la conclusión de que la hipótesis planteada se cumple con el 76% ya que al tener mayor calidad en los productos que se elaboran en las empresas panificadoras incide en que haya un aumento gradual en la aceptación y por consiguiente en la demanda de ese tipo de productos. (Ver cuadro N° 23. Pp.81)

En cuanto a los clientes la hipótesis no se cumple ya que de los 496 encuestados sólo el 45% refirió que la calidad es el aspecto que es considerado al comprar en una panadería, para considerar una compra se requieren de otros factores (atención al cliente y precio); al reunir esos elementos permitirán una mayor demanda del producto. (Ver cuadro N° 45. Pp.95)

La panadería más competitiva es la panadería Cajina por sus niveles de producción y ventas, según los propietarios de las demás panaderías, esto hace resaltar que este sector tiene gran capacidad de desarrollarse, implementando técnicas en la mejora de la calidad y el buen manejo del capital con el que cuentan. En cambio para los clientes la más competitiva es la Panadería Gutiérrez, porque brinda mayor calidad en los productos, además de ofrecer gran variedad de panes reposteros (Ver cuadros N°22. Pp.79 y 46. Pp.96)

A través del análisis de los datos y la observación se elaboró un análisis FODA que permitió el desarrollo de líneas estratégicas para fortalecer o tratar de mitigar y corregir las debilidades que se encontraron en los negocios panaderos.



## **CAPITULO VIII. Recomendaciones**

Esta investigación para que sea de utilidad para los propietarios de las, Mipymes en el sector panificador:

- Se recomienda que el personal se encuentre siempre actualizando sus conocimientos prácticos.
- Crear un clima que induzca a la creatividad no solo en el ámbito productivo sino también en la administración eficiente de los recursos, que permita acaparar un mercado más amplio.
- Fomentar el crecimiento económico y el desarrollo a las MIPYME ya que estas promueven empleos más que las grandes empresas.
- Constituir una asociación en el sector panificador para fomentar el desarrollo económico a través del apoyo gubernamental.
- Se recomienda que cada propietario venda sus productos con la calidad que crea conveniente.
- Mejorar la calidad de los productos, la higiene y la presentación del local; para captar más clientela



## Bibliografía

- Alexander, A. (2001). *La Mala Calidad y su Costo*. Wilmington, Delaware, U.S.A: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Barquero, M., Huertas, F., Barquero, J., & Rodríguez de Llauder, C. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* (Segunda ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Besterfield, D. (2001). *Control de Calidad*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Blanco, L. (2001). *Productividad: Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global*. Santafé de Bogotá, Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. España: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Calderón Cifuentes, G. (2000). *Metodología para construir índices de competitividad del comercio exterior*. Guatemala: Departamento de Investigaciones Económicas. Banco de Guatemala.
- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago, Chile: LOM.
- Echeverry Romero, R. D., & Silva Castellanos, T. F. (2010). *Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo*. Universidad del Valle. España: Pensamiento y Gestión.
- Fabrizio, N. (2006). *Ventaja Competitiva*. Quito-Ecuador: Nota Técnica Particular.
- Gersick, D. H. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Ministerio de Industria Turismo y Comercio.
- Ghemawat, P. (2001). *Estrategias y Negocios: Conceptos CORE* (Prentice Hall ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Heizer, J., & Render, B. (2006). *Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas*. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (Tercera ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Irwin, D. (2002). *Contra la marea: Una historia intelectual del libre comercio*. New Jersey: Princeton Review Press.
- Juran, J. (2003). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid, España.: Díaz de Santos, S.A.
- Kamp, R. V. (2006). *Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua*. Managua: Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan – UCA.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Mercadotecnia*. U.S.A: Pearson. Prentice Hall.



- Kotler, P. (2003). *Los ochenta conceptos esenciales del marketing. De la A a la Z*. U.S.A: Pearson. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Mediavilla Saldaña, L. (2008). *Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas*. Madrid: Ágora para la EF y el Deporte.
- Mediavilla Saldaña, L. (2008). *Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas*. Madrid: Ágora para la EF y el Deporte.
- Medina, C. (2011). Las MIPYMES como base de la economía nacional. *El Observador Económico*. (T. Díaz, & G. Sánchez, Entrevistadores) Managua, Nicaragua.
- Monge, E. C. (Noviembre de 2010). *Las estrategias competitivas y su importancia*. España: Oviedo.
- Porter, M. E. (2001). ¿Qué es Estrategia? (B. R. Series, Ed.) *On competition*, 39-73.
- Porter, M., & Millar, V. (2003). Como obtener ventajas competitivas por medio de la información. *Harvard Deusto Business*, 3-20.
- Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos. *Actualidad Contable FACES*, 4(4), 49-61.
- Rincón, H. (2000). *Sistemas de Costos: Convencional y Actual*. Mérida, Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Rodríguez Serrano, A. (2005). *Caracterización Sociodemográfica del departamento de Estelí*. Managua, Nicaragua: INIDE.
- Ruiz Guzmán, P. (2012). *Definición de MIPYMES*. (E. Berceña, Editor) Recuperado el Abril de 15 de 2015, de Definición de MIPYMES, BlogSpot: <http://definiciondemipymes.blogspot.com//>
- Saavedra G., M. L., & Hernández C., Y. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica*. Departamento Contable. Venezuela: Actualidad Contable FACES.
- Salim, L., & Carbajal, R. (24 de Junio de 2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial*. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, Consejo Federal de Inversiones. La Plata: Cuadernos de Economía.
- Saloner, G., & Shepard, A. (2001). *Estrategias Empresariales*. New York: John Wiley & Sons.
- Solórzano, J. (2003). *Características y evolución reciente del mercado de trabajo en Nicaragua*. San José, Costa Rica: Organización Internacional de Trabajo (OIT).
- Urcuyo, R. (2012). *Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua*. BCN, Finanzas. Managua: Banco Central de Nicaragua.





Vásquez V., J. (2010). *Importancia de la Ley No. 645 (Ley MIPYME), para las empresas*. Managua: CONIMIPYME.

Consultas a páginas web.

Ruiz Guzmán, P. 2012. *Definición de MIPYMES*. (E. Berceña, Editor) Recuperado el Abril de 15 de 2015, de Definición de MIPYMES, BlogSpot: <http://definiciondemipymes.blogspot.com//>

Anexos

ANEXOS



**Anexo N°1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS  
PANIFICADORAS.**

**Tema:** Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015.

**Objetivo:** Determinar los aspectos que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panadero.

1. ¿Cómo surgió su negocio?
2. ¿Cuántos años lleva de estar operando en el mercado?
3. ¿Cuáles cree usted que son las características principales que poseen sus productos para atraer a sus clientes?
4. ¿En qué temporada cree usted que tiene más demanda su producto?
5. ¿Cree que el invertir en publicidad le ayudaría a captar mayor clientela?
6. ¿Invertiría usted en su personal para capacitarlos en atención al cliente?
7. ¿Considera usted que los recursos financieros con los que cuentan para operar contribuyen a producir productos de calidad?
8. ¿Qué estándares de calidad utiliza para la elaboración de sus productos?
9. ¿Cómo le afecta el aumento de precios en la materia prima al elaborar sus productos?
10. ¿Cuáles son las principales limitantes que enfrenta el sector panadero al competir en el mercado?
11. ¿Qué tipo de estrategias administrativas utiliza para mejorar la competitividad?
12. ¿Qué panadería considera usted que es su mayor competencia?
13. ¿Qué debilidades considera usted que tiene su empresa que le afecta para crecer en este mercado?



14. ¿Qué aspectos considera usted que lo hace diferente de la competencia?
15. ¿Estaría dispuesto a recibir propuestas que le permitan mejorar su competitividad en el mercado?
16. ¿Cuál es la estrategia de comercialización que usted utiliza?
17. ¿Qué obstáculos presenta durante el proceso de comercialización?
18. ¿Cómo reacciona usted como empresa ante la competencia?



**Anexo N°2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS PANIFICADORAS.**

**Tema:** Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015.

**Objetivo:** Determinar los aspectos que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panadero.

**I. Datos Generales.**

1. Nombre del negocio:  
\_\_\_\_\_

2. Nombre del propietario:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Edad: \_\_\_\_ Sexo: F\_\_ M\_\_

4. Nivel Académico:  
Primaria: \_\_ Secundaria: \_\_  
Universidad: \_\_ Ninguno: \_\_

5. N° de trabajadores.  
Permanentes: \_\_\_\_ Temporales: \_\_\_\_

**II. Organización de la Empresa.**

6. ¿Cuánto tiempo tiene de operar su negocio?  
Menos de un año: \_\_  
De 1 a 3 años: \_\_  
De 3 a 5 años: \_\_  
De 5 a más: \_\_

7. ¿Por qué estableció su empresa?  
Falta de empleo: \_\_  
Deseo de Superación: \_\_  
Para ser empresario: \_\_  
Para Invertir: \_\_  
Otros (especifique): \_\_\_\_\_

8. ¿Con qué capital inicio su negocio?

Herencia familiar: \_\_\_\_  
Préstamo Familiar: \_\_\_\_  
Capital Propio: \_\_\_\_  
Préstamo Bancario: \_\_\_\_  
Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**III. Calidad de los Productos.**

9. ¿Qué estrategia utiliza usted para atraer la atención de sus clientes?  
Mayor calidad: \_\_ Precios Bajos: \_\_  
Promociones: \_\_ Buen Servicio: \_\_  
Variedad de Pan: \_\_  
Otros (especifique): \_\_\_\_\_

10. ¿Qué ventajas obtiene elaborar productos de calidad?

Aumento en la demanda: \_\_  
Mayor posicionamiento en el mercado: \_\_  
Mayores Ingresos: \_\_  
Obtención de Prestigio: \_\_  
Otros (especifique): \_\_\_\_\_

11. ¿Qué factores considera usted para ser más competitivo?

Reducción de Costos: \_\_  
Utilizar materia prima de calidad: \_\_  
Industrialización de la panadería: \_\_  
Capacitación del personal: \_\_  
Otros (especifique): \_\_\_\_\_



**12.** ¿Qué problema tiene referente a la materia prima?

Precio: \_\_

Calidad: \_\_

Vencimiento: \_\_

Dificultad en el Transporte: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**13.** ¿Utiliza algunas normas de higiene que regule la calidad del producto?

Sí \_\_

No \_\_

**14.** ¿Qué tipos de normas utiliza para el cuidado de la higiene y seguridad?

Normas ISO: \_\_

Normas del MINSA: \_\_

Normas desarrolladas propiamente: \_\_

Normas impuestas por el MITRAB: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

### I. Proceso Productivo

**15.** ¿Qué tipo de proceso productivo utiliza usted en su panadería?

Artesanal: \_\_      Semi-Industrial: \_\_

**16.** ¿Qué ventajas tiene su panadería Semi-Industrial?

Mayor calidad de los productos: \_\_

Agiliza el tiempo de producción: \_\_

Eleva los volúmenes de producción: \_\_

Aumenta gradualmente la demanda: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**17.** ¿Cuál es el principal problema que existe en el proceso de producción de su panadería?

Alto costos de producción: \_\_

Mano de obra no calificada: \_\_

Materia prima de mala calidad: \_\_

Poco espacio para realizar labores: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**18.** ¿En sus planes de producción tiene establecida la cantidad que va a producir diario?

Sí \_\_

No \_\_

**19.** ¿Cuántos tipos de productos oferta al mercado?

1 a 5: \_\_      6 a 10: \_\_      11 a más: \_\_

**20.** ¿Utiliza algún sistema de almacenamiento en la materia prima?

Sí \_\_

No \_\_

**21.** ¿Hace uso de algún tipo de empaque para su producto?

Sí \_\_

No \_\_

**22.** ¿Qué tipo de empaque utiliza en su producto?

Caja de poroplas: \_\_ Caja de Cartón: \_\_

Bolsa plástica: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**23.** ¿Cómo determina los precios de venta de los productos?

Según sus costos: \_\_

Según su competencia: \_\_

Según los clientes: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**24.** ¿El personal que usted contrata tiene previos conocimientos del sector panificador?

Sí \_\_

No \_\_

**25.** ¿Qué ventajas considera usted que le traería invertir en capacitación a sus trabajadores?

Mejora la calidad de los productos: \_\_

Nuevas tendencias de producción: \_\_

Aprovechamiento de los recursos: \_\_

Mejor atención al cliente: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_



**V. Comercialización.**

**26.** ¿Cuál es la razón de ubicar su negocio en este sector?

Mayor tránsito de persona: \_\_\_  
 Atractivo a la clientela: \_\_\_  
 Local propio: \_\_\_ Fácil acceso: \_\_\_  
 Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**27.** ¿Cree usted que es necesario utilizar canales de comercialización?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**28.** ¿Qué tipos de canales de comercialización utiliza para vender su producto?

Camiones repartidores: \_\_\_  
 Venta directa al cliente: \_\_\_  
 Intermediarios: \_\_\_  
 Pedidos: \_\_\_  
 Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**29.** ¿Quiénes considera usted que son sus principales compradores?

Personas cercanas al local: \_\_\_  
 Personas de otros barrios: \_\_\_  
 Ventas realizadas en departamentos: \_\_\_  
 Población en General: \_\_\_  
 Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**30.** ¿De qué manera ha influido la ubicación en el desarrollo de su negocio?

Más clientes: \_\_\_ Negocio reconocido: \_\_\_  
 Aumento en las ventas: \_\_\_  
 Mayor rentabilidad económica: \_\_\_  
 Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**31.** ¿Considera usted que la publicidad es importante?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**32.** ¿Qué tipo de publicidad utiliza para dar a conocer su negocio?

Radio: \_\_\_ TV: \_\_\_ Redes Sociales: \_\_\_  
 Volantes: \_\_\_ Periódicos: \_\_\_  
 Perifoneo: \_\_\_ Ninguno: \_\_\_

**33.** ¿Establece metas de ventas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**VI. Clientes**

**34.** ¿Qué tipos de promociones ofrece a sus clientes?

Promociones 2x1: \_\_\_ Descuentos: \_\_\_  
 Regalías: \_\_\_ Créditos: \_\_\_  
 Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**35.** ¿Utiliza alguna estrategia para determinar la satisfacción del cliente?

Encuesta: \_\_\_ Buzón de sugerencia: \_\_\_  
 Observación: \_\_\_  
 Comentario personal: \_\_\_ Ninguna: \_\_\_

**36.** ¿Cuál es el promedio de clientes que recibe por día?

\_\_\_\_\_



## VII. Competitividad.

**37.** Para usted ¿Cuáles son las cinco mejores panaderías de Estelí que le hacen competencia según el siguiente listado? Por orden de importancia.

Panadería Zuriyhon	___ Panadería Lanuza Nº 2	___ Panadería Gutierrez	___ Panadería Salvadoreña
Panadería Estelí	___ Panadería Doña Bernarda	___ Panadería Gamez	___ Panadería el Diamante
Panadería Amaya	___ Panadería Bautista Nº 1	___ Panadería Bautista Nº 3	___ Panadería Brivalles
Panadería Levi	___ Panadería Gomez	___ Panadería Meneses	___ Panadería Doña maria
Panadería Gonzalez	___ Panadería Ruíz	___ Panadería Flores	___ Panadería Liliam
Panadería Chapán	___ Panadería B y V	___ Panadería Santa Ana	___ Panadería Castellón
Panadería Figueroa	___ Panadería Amparo	___ Panadería Cajina	___ Panadería Lanuza
Panadería Lopez	___ Panadería España	___ Panadería Reyes	___ Panadería Bessi
	Panadería Amaite	___	___

**38.** ¿Qué factores considera usted que han hecho aumento en la competitividad de la demanda del sector panadero?

Crecimiento demográfico: \_\_\_

Aumento del consumo: \_\_\_

Deseos de superación: \_\_\_

Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**39.** ¿Cómo cree usted que una empresa puede llegar hacer líder en el mercado?

Elaborando productos de calidad: \_\_\_

Capacidad de innovación: \_\_\_

Capacidad directiva: \_\_\_

Estrategias definidas: \_\_\_

Recursos financieros: \_\_\_

Prestación de servicios: \_\_\_

**40.** ¿Cuáles considera usted que son las principales limitantes que enfrenta este sector para expandirse en el mercado?

No cuenta con capital: \_\_\_

Mal uso de los recursos financieros: \_\_\_

Falta de visión empresarial: \_\_\_

Falta de Financiamiento: \_\_\_





**Anexo N°3**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM-ESTELÍ**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES QUE CONSUMEN LOS PRODUCTOS  
QUE OFRECEN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS.

**Tema:** Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de  
la ciudad de Estelí, 2015.

**Objetivo:** Determinar los aspectos que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de Estelí para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panadero.

**I. Datos Generales.**

1. Nombre del negocio:

\_\_\_\_\_

2. Edad: \_\_\_\_ Sexo: F\_\_ M\_\_

3. Situación Laboral:

Empleado \_\_ Desempleado\_\_

4. Ingreso Mensual:

1000-2000 \_\_ 2001-4000 \_\_

4000 a más \_\_

**II. Consumo de Productos.**

5. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de esta panadería?

1 mes \_\_ 3 meses \_\_ 1 año \_\_

Más de 1 año \_\_

6. ¿Cada cuánto consume usted pan?

Diario: \_\_ Cada dos días: \_\_

De vez en cuando: \_\_ Nunca: \_\_

7. ¿Qué aspecto considera usted cuando compra en esta panadería?

Calidad: \_\_ Precio: \_\_

Atención al cliente: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

8. ¿Compraría un pan con menor tamaño pero de mayor calidad?

Sí \_\_ No \_\_

9. ¿Cree usted que la presentación del pan es un factor determinante en el consumo del mismo?

Sí \_\_ No \_\_

10. ¿Influye en usted la variedad de pan para su consumo?

Sí \_\_ No \_\_

11. ¿Cuáles son sus principales productos de consumo en las panaderías?

Pan Dulce: \_\_ Pan Salado: \_\_

Pan Simple: \_\_

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

12. ¿Cree usted que la variedad de productos permite diferenciar las panaderías?

Sí \_\_ No \_\_



**13.** ¿Cree usted que la industrialización de las panaderías mejora la calidad del pan?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**14.** ¿Cómo considera la calidad de los productos de esta panadería en consideración a las demás?

Buena: \_\_\_ Regular: \_\_\_ Mala: \_\_\_

**15.** ¿Se encuentra conforme con los precios de venta que ofrece esta panadería?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**16.** Si pudiera cambiar algo en la panadería ¿qué cambiaría?

Menor precio: \_\_\_ Mayor calidad: \_\_\_  
 Variedad: \_\_\_ Mayor tamaño: \_\_\_  
 Atención al cliente \_\_\_  
 Presentación del producto \_\_\_  
 Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**III. Servicio al cliente.**

**17.** ¿Cómo considera que es la atención que se le brinda en esta panadería?

Buena: \_\_\_ Regular: \_\_\_ Mala: \_\_\_

**18.** ¿Cree usted que una mejor atención al cliente hace más competitiva a una panadería?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**19.** ¿Es necesario que los trabajadores sean capacitados en atención al cliente para brindar un mejor servicio?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**20.** ¿Qué le gustaría que le ofreciera la panadería en lo que respecta al servicio al cliente?

Rapidez en la entrega del producto: \_\_\_  
 Amabilidad: \_\_\_ Higiene: \_\_\_ Paciencia: \_\_\_

**21.** ¿Le gustaría que la panadería tuviera servicio de entrega a domicilio?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**22.** ¿Recomendaría esta panadería a otras personas?

Si: \_\_\_ No: \_\_\_

**IV. Publicidad.**

**23.** ¿Qué tipos de promociones le gustaría que implementara esta panadería?

Promociones 2x1: \_\_\_ Regalías: \_\_\_  
 Descuentos: \_\_\_

**24.** ¿Ha escuchado algún anuncio publicitario de esta panadería?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**25.** ¿En qué medio le gustaría escuchar/ver un anuncio publicitario de esta panadería?

Radio: \_\_\_ TV: \_\_\_ Redes Sociales: \_\_\_

**26.** ¿Cómo se dio cuenta de que existía esta panadería?

Vio el local: \_\_\_ Por recomendaciones \_\_\_  
 Por terceras personas \_\_\_  
 Queda en el barrio: \_\_\_ Por casualidad: \_\_\_

**27.** ¿Cree usted que es necesario que esta panadería realice anuncios publicitarios?

Sí \_\_\_ No \_\_\_



## V. Competitividad.

**28.** Para usted ¿Cuáles son las cinco mejores panaderías de Estelí según el siguiente listado? Por orden de importancia.

Panadería Zuriyhon	___ Panadería Lanuza Nº 2	___ Panadería Gutierrez	___ Panadería Salvadoreña
Panadería Estelí	___ Panadería Doña Bernarda	___ Panadería Gamez	___ Panadería el Diamante
Panadería Amaya	___ Panadería Bautista Nº 1	___ Panadería Bautista Nº 3	___ Panadería Brivalles
Panadería Levi	___ Panadería Gomez	___ Panadería Meneses	___ Panadería Doña maria
Panadería Gonzalez	___ Panadería Ruíz	___ Panadería Flores	___ Panadería Liliam
Panadería Chapan	___ Panadería B y V	___ Panadería Santa Ana	___ Panadería Castellon
Panadería Figueroa	___ Panadería Amparo	___ Panadería Cajina	___ Panadería Lanuza
Panadería Lopez	___ Panadería España	___ Panadería Reyes	___ Panadería Bessi
	Panadería Amaite	___	___

¿Qué aspectos encuentra diferente en esta panadería en consideración a las demás?

Sabor del pan: \_\_\_ Servicio al cliente: \_\_\_  
 Tamaño del Pan: \_\_\_  
 Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**29.** ¿Cuáles son los criterios que hace que una panadería sea competitiva?

Precio: \_\_\_ Calidad del pan: \_\_\_  
 Frescura del Pan: \_\_\_ Variedad: \_\_\_  
 Presentación: \_\_\_ Higiene: \_\_\_  
 Buena atención: \_\_\_ Rapidez: \_\_\_  
 Ubicación: \_\_\_  
 Mejor atención al cliente: \_\_\_  
 Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**30.** De los criterios antes mencionados ¿Cuáles son los criterios que cumple esta panadería?

Precio: \_\_\_ Calidad del pan: \_\_\_  
 Frescura del Pan: \_\_\_ Variedad: \_\_\_  
 Presentación: \_\_\_ Higiene: \_\_\_  
 Buena atención: \_\_\_ Rapidez: \_\_\_  
 Ubicación: \_\_\_  
 Mejor atención al cliente: \_\_\_



## Anexo N° 4

Instalación de la panadería Lanuza desde el exterior



Puesto de venta en local de la Panadería Lanuza



Instalaciones de la panadería Cajina.