



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí**

**Competitividad en el sector económico de panaderías legalmente  
constituidas del municipio de La Trinidad, en el período 2021-2022**

**Trabajo de Seminario de graduación para optar al grado de  
Licenciado en la carrera de Administración de Empresas.**

**Autores**

**Axel Jossué Flores Mairena**

**Glenda del Sol Castellón Flores**

**Kassandra Elizabeth Chavarría Hernández**

**Tutora**

**Dra. Beverly Estela Castillo Herrera**

**Estelí, 07 de febrero 2023**



---

## **Dedicatoria**

Le dedicamos esta investigación y el arduo trabajo que conlleva su elaboración principalmente a Dios por ser el que nos guía y nos ayuda a cumplir nuestras metas.

A nuestros padres por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestra formación académica, guiándonos para ser las personas que somos, por ser los pilares que nos sostienen y nos impulsan a crecer.

A los integrantes de este grupo por el compromiso personal, por el esfuerzo realizado para la culminación de esta investigación que es el broche de oro de cinco años de insistencia y perseverancia.

Y por último, a las personas que depositaron su confianza en nosotros, nos dieron palabras de aliento, nos apoyaron de diferentes maneras para cumplir con este importante logro.

## 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 nuestros padres por su apoyo incondicional durante estos cinco años, por el esfuerzo que han hecho para poder formarnos como profesionales, porque a pesar de las dificultades que se presentan en la vida siempre han sabido enseñarnos a salir adelante y a no rendirnos.

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. Igualmente, estamos agradecidos con los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día. De manera especial, agradecemos a la Dra. Beverly Estela Castillo Herrera, nuestra tutora de seminario de graduación, por enriquecer nuestros conocimientos y guiarnos durante este año para culminar esta investigación.

Y para finalizar agradecemos a todos los propietarios de las panaderías del casco urbano de La Trinidad, que nos apoyaron al brindarnos la información pertinente para llevar a cabo esta investigación, así como también a los distribuidores que comercializan el producto.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Estelí, 14 de marzo 2023

## CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Competitividad en el sector económico de panaderías legalmente constituidas del municipio de La Trinidad, en el período 2021-2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Axel Jossué Flores Mairena, Glenda del Sol Castellón Flores y Kassandra Elizabeth Chavarría Hernández***; y fue realizado en el II semestre de 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para el sector panadero de la ciudad de La Trinidad, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Castillo Herrera  
ORCID: 0000-0002-9086-9388  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional

Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

## **Competitividad en el sector económico de panaderías legalmente constituidas del municipio de La Trinidad, en el período 2021-2022**

### **RESUMEN**

Esta investigación se titula: "Competitividad en el sector económico de panaderías legalmente constituidas en el municipio de La Trinidad, en el periodo 2021-2022". El objetivo general es analizar los factores que inciden en la competitividad entre las panaderías para el diseño de estrategias que mejoren la calidad de su producción y su posicionamiento en el municipio de La Trinidad, en el año 2022. La investigación es de tipo cuantitativa, porque analiza la relación entre las variables: calidad de producto y competitividad en el sector de panificación. Se aplicaron 22 encuestas a propietarios de panaderías de La Trinidad. La hipótesis es: La calidad del producto influye en la competitividad entre las empresas de panificación, donde al realizar los estudios se obtuvieron resultados de los instrumentos aplicados en el trabajo de campo, con los que se comprobó si se aceptó o se rechazó hipótesis. Una vez obtenidos los resultados se evaluaron principalmente los factores que influyen en la competitividad entre las empresas panaderas desde la perspectiva del mercado y el mercante. Con el fin de sugerir estrategias para mejorar la competitividad del sector, y tengan más presencia en el mercado ganando más reconocimiento. Se llegó a la conclusión de que la calidad si influye en la competitividad de estos negocios.

**Palabras claves:** Competitividad, Calidad, Panaderías, Clientes y propietarios.

Research line CEC-2: Organizations, government and national economy

Research sub-line CEC-2.3: Business strategy, production, marketing, human talent and decision-making.

## **Competitiveness in the economic sector of legally constituted bakeries in the municipality of La Trinidad, 2021 – 2022**

### **ABSTRACT**

This research is entitled: "Competitiveness in the economic sector of legally constituted bakeries in the municipality of La Trinidad, in the period 2021-2022". The general objective is to analyze the factors that affect the competitiveness among bakeries for the design of strategies that improve the quality of its production and its positioning in the municipality of Trinidad, in the year 2022. The research is quantitative because it analyzes the relationship between the variables: product quality and competitiveness in the bakings sector. 22 surveys were applied to bakery owners in La Trinidad. The hypothesis is: The quality of the product influences the competitiveness between the bakery companies, where, when carrying out the studies, results were obtained from the instruments applied in the field work, with which it was verified whether the hypothesis was accepted or rejected. Once the results were obtained, the factors that influence the competitiveness between the bakery companies were mainly evaluated from the perspective of the market and the merchant. In order to suggest strategies to improve the competitiveness of the sector, and have more presence in the market and gain more recognition. It was concluded that quality does influence the competitiveness of these businesses.

**Keywords:** Competitiveness, Quality, Bakeries, Customers and owners.

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. ANTECEDENTES.....	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3.1. Caracterización general del problema.....	16
3.2. Preguntas de Investigación.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	19
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
5.1. Objetivo General.....	21
5.2. Objetivos específicos.....	21
6. MARCO TEÓRICO.....	22
6.1. Empresa.....	22
6.1.1. Características de una empresa.....	24
6.1.2. Tipos de empresas.....	26
6.1.3. Funciones de una empresa.....	28
6.1.4. El sector panadero.....	29
6.1.5. Tipos de Financiamiento empresarial:.....	32
6.1.6. Canales de distribución.....	33
6.2. Competitividad.....	34
6.2.1. Importancia y beneficios de la competitividad.....	35
6.2.2. Tipos de competitividad.....	36
6.2.3. Factores de la competitividad.....	38
6.3. Estrategias para la ventaja competitiva.....	46
6.3.1. Definición de ventaja competitiva.....	48

6.3.2	Estrategia para crear ventajas competitivas .....	49
6.3.3.	Tipos de estrategia empresarial .....	51
7.	HIPÓTESIS .....	53
8.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	54
9.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	55
9.1.	Tipo de investigación.....	55
9.2.	Área de estudio .....	55
9.2.1.	Área de conocimiento .....	55
9.2.2.	Área geográfica.....	55
9.2.3.	Población y muestra.....	57
9.3.	Métodos técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	58
9.4.	Etapas de la investigación.....	59
10.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	61
10.1.	El Sector panadero de ciudad de La Trinidad.....	61
10.1.1.	Descripción de principales panaderías competitivas de la Trinidad.....	62
10.2.	Factores que influyen en la competitividad del sector panadero .....	66
10.2.1.	Datos generales del encuestado y de la empresa .....	66
10.2.2.	Capacidad Productiva de la Empresa .....	71
10.2.3.	Estrategias de comercialización.....	76
10.2.4.	Calidad del producto.....	84
10.2.5.	Satisfacción de clientes .....	89
10.2.6.	Estrategias competitivas .....	94
10.3.	Aspectos que, según los clientes distribuidores mayoristas, definen la capacidad competitiva de las principales panaderías. ....	104
10.3.1	Datos generales del cliente encuestado.....	104
10.3.2.	Relación con la empresa .....	106
10.3.3	Competitividad y calidad del producto en la panadería donde se abastece.....	112



10.3.4 Comercialización del producto y satisfacción de clientes minoristas .....	118
10.3.5 Valoración y sugerencias .....	125
10.4 Prueba de hipótesis .....	129
10.5 Estrategia para mejorar la calidad del producto como ventaja competitiva .....	132
10.5.1 Análisis sobre la capacidad competitiva de las panaderías.....	132
10.5.2 Propuesta de estrategias para mejorar la calidad del producto y fortalecer la ventaja competitiva del sector panadero de la Trinidad .....	133
11. CONCLUSIONES .....	136
12. RECOMENDACIONES .....	138
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	139
14. ANEXOS .....	148
Entrevista a propietarios de panaderías .....	148
Encuesta a propietarios de panaderías. ....	151
Entrevista dirigida a clientes distribuidores de panaderías.....	156
Encuesta dirigida a clientes distribuidores de panaderías .....	158
Fotografías de las panaderías de La Trinidad.....	162

### Índice de Cuadros

Cuadro N° 1. Clasificación de las empresas según su tamaño .....	27
Cuadro N° 2. Variables de hipótesis .....	54
Cuadro N° 3. Muestra de los distribuidores mayoristas de las 5 panaderías más competitivas.....	58
Cuadro N° 4. Edad de los propietarios .....	67
Cuadro N° 5. Sexo de los propietarios.....	67
Cuadro N° 6. Estado Civil de los propietarios.....	67
Cuadro N° 7. Nivel académico de los propietarios.....	68
Cuadro N° 8. Constitución de la Panadería. ....	68
Cuadro N° 9. Tiempo en el Sector Panadero. ....	69
Cuadro N° 10. Capital Inicial .....	70

---

Cuadro N° 11. Personal del Sector Panadero. ....	70
Cuadro N° 12. Proceso productivo .....	71
Cuadro N° 13. Equipos utilizados en la producción.....	72
Cuadro N° 14. Uso de maquinaria moderna. ....	73
Cuadro N° 15. Calidad de equipos.....	73
Cuadro N° 16. Consecución de Materia prima. ....	74
Cuadro N° 17. Duración del producto .....	74
Cuadro N° 18. Experiencia del personal.....	75
Cuadro N° 19. Porcentaje de capacidad instalada .....	76
Cuadro N° 20. Área geográfica de la red de comercialización.....	77
Cuadro N° 21. Canales de distribución.....	77
Cuadro N° 22. Diversificación de productos .....	78
Cuadro N° 23. Diversificación de productos. ....	79
Cuadro N° 24. Empaque adecuado .....	79
Cuadro N° 25. Etiquetado .....	80
Cuadro N° 26. Fijación de precios .....	81
Cuadro N° 27. Evolución de las ventas .....	82
Cuadro N° 28. Crecimiento del negocio .....	82
Cuadro N° 29. Situación actual de la empresa.....	83
Cuadro N° 30. Productos nuevos .....	84
Cuadro N° 31. Calidad de los productos.....	85
Cuadro N° 32. Control de calidad.....	85
Cuadro N° 33. Medidas de higiene en las panaderías.....	86
Cuadro N° 34. Frecuencia de cumplimiento de medidas de higiene. ....	87
Cuadro N° 35. Calidad de materia prima.....	87
Cuadro N° 36. Almacenamiento y manejo de materia prima. ....	88
Cuadro N° 37. Mejoramiento de la calidad. ....	89
Cuadro N° 38. Productos con mayor demanda.....	89
Cuadro N° 39. Incremento en la demanda. ....	90
Cuadro N° 40. Infraestructura para recibir a clientes. ....	91
Cuadro N° 41. Satisfacción de los clientes .....	91
Cuadro N° 42. Insatisfacción de los clientes. ....	92
Cuadro N° 43. Comprobar la satisfacción de los clientes.....	93

---

Cuadro N° 44. Promedio de clientes diarios .....	94
Cuadro N° 45. ¿Se considera una panadería competitiva? .....	95
Cuadro N° 46. Factores que inciden en la capacidad competitiva.....	99
Cuadro N° 47. Limitaciones de la infraestructura para el crecimiento del negocio. ...	100
Cuadro N° 48. Factores que influyen en la competitividad.....	101
Cuadro N° 49. Satisfacción del propietario .....	102
Cuadro N° 50. Aspectos a mejorar .....	103
Cuadro N° 51. Edad de los distribuidores.....	104
Cuadro N° 52. Sexo de los distribuidores.....	104
Cuadro N° 53. Estado civil de los distribuidores.....	105
Cuadro N° 54. Nivel académico de clientes distribuidores. ....	105
Cuadro N° 55. Ocupación u oficio.....	106
Cuadro N° 56. Tiempo de abastecerse en la panadería.....	106
Cuadro N° 57. Cantidad de bolsas de productos que compran.....	107
Cuadro N° 58. Veces que se abastece de productos .....	108
Cuadro N° 59. Es usted quien viene abastecerse .....	109
Cuadro N° 60. El negocio de donde viene a abastecerse en esta panadería. ....	109
Cuadro N° 61. Porque es cliente de esta panadería. ....	110
Cuadro N° 62. Ventajas que recibe como Distribuidor. ....	110
Cuadro N° 63. Precios de las panaderías .....	111
Cuadro N° 64. Porcentaje de ganancia de los distribuidores de las panaderías.....	112
Cuadro N° 65. Tipo de producción panificadora.....	112
Cuadro N° 66. Preferencia por la panadería. ....	115
Cuadro N° 67. Nivel de calidad de los productos.....	116
Cuadro N° 68. Nivel de satisfacción de los distribuidores.. ....	117
Cuadro N° 69. Aspectos más importantes para su permanencia como cliente.....	118
Cuadro N° 70. Área de distribución.....	118
Cuadro N° 71. Principales áreas geográficas donde comercializa.....	119
Cuadro N° 72. Principales compradores de los clientes distribuidores. ....	120
Cuadro N° 73. Satisfacción de los clientes de los Distribuidores.....	120
Cuadro N° 74. Factores que generan satisfacción a los clientes de distribuidores .....	121
Cuadro N° 75. Factores que generan insatisfacción a los clientes de distribuidores... ..	122
Cuadro N° 76. Decisión de distribuir un pan de menor calidad por menor precio.....	122

Cuadro N° 77. Decisión de distribuir un pan de menor tamaño por mayor calidad ...	123
Cuadro N° 78. Limitantes que tiene el distribuidor para expandirse.....	124
Cuadro N° 79. Nivel de importancia de aspectos que la panadería debería mejorar....	125
Cuadro N° 80. Aspectos que inciden en ser una panadería con mayor capacidad competitiva .....	127
Cuadro N° 81. Limitantes que tiene el sector para expandirse. ....	128
Cuadro N° 82. Competitividad del negocio * Grado de calidad del producto, tabulación cruzada.....	130
Cuadro N° 83. Qué grado de calidad poseen sus productos * Se considera una de las empresas más competitivas en el sector panadero de La Trinidad, tabulación cruzada	130
Cuadro N° 84. Medidas simétricas .....	131
Cuadro 85. Análisis FODA del Sector Panadero de La Trinidad. 2022.....	132

### Índice de Figuras

Figura N° 1. Mapa de la ciudad de La Trinidad .....	56
Figura 2. Competitividad del sector de Panaderías legalmente constituidas en el municipio de La Trinidad según 22 propietarios de las mismas.....	96
Figura N° 3. Preferencia de panaderías para abastecerse, según los distribuidores mayoristas .....	113

## 1. INTRODUCCIÓN

El tema que se desarrollará es “Competitividad en el sector económico de panaderías legalmente constituidas del municipio de La Trinidad, en el período 2021 – 2022”. En el sector panadero de La Trinidad existe una amplia competencia entre las diversas panaderías que se ve afectada por distintos factores, como la calidad del producto, lo que para las personas del área urbana puede ser un producto de calidad debido a consistencia y sabor, para las personas del área rural lo es el tamaño y el precio, lo que deja en una difícil situación a los empresarios de las panaderías al tomar decisiones sobre el producto; también su bajo nivel productivo; la limitante de capital de inversión para expandirse y tener mejores condiciones en maquinaria, local y diversificación de sus productos. La mayoría de las panaderías de La Trinidad se acomodan a su capacidad productiva, y no asumen riesgos.

Cabe señalar que se han realizado diversos estudios acerca de la competitividad en el sector panadero, tanto a nivel nacional como internacional, aunque no existe uno específicamente sobre la competitividad en el sector panadero de La Trinidad. Se encontraron ocho investigaciones que abordan la misma temática, las cuales son presentadas en el punto dos.

El presente trabajo de investigación es de mucha importancia para el sector panadero de La Trinidad, ya que permitirá tener una visión de los factores que inciden en la competitividad, desde la opinión de sus propietarios y de sus clientes, con esta información se logró identificar diversas estrategias enfocadas en la calidad de su producción, lo cual es vital para mejorar el posicionamiento de su negocio.

El objetivo de la presente investigación es analizar los factores que inciden en la competitividad entre las panaderías, para el diseño de estrategias que mejoren la calidad de su producción y su posicionamiento, el cual estableció tres ejes teóricos: empresa, competitividad y estrategia para generar ventaja competitiva, donde se recopilan las principales definiciones, características y clasificaciones.

La investigación es cuantitativa, por que analiza la relación entre variables calidad del producto y competitividad. Como unidad de estudio se tomaron en cuenta las empresas panificadoras legalmente constituidas, y los distribuidores de las cinco más competitivas, para lo cual se utilizó el método aleatorio simple. Se aplicaron encuestas y entrevistas, para recopilar datos y argumentos respectivamente, con el fin de analizar los resultados. A través de estos instrumentos se determinó cuáles son los principales factores que inciden en la competitividad de estos negocios.

## 2. ANTECEDENTES

Para determinar los antecedentes de esta investigación se consultaron fuentes de información en la biblioteca de la FAREM-Estelí Urania Zelaya Úbeda y diferentes páginas web. Se identificaron ocho tesis relacionadas con el sector Panadero y el tema objeto de estudio, y son:

A nivel internacional se identificaron 4 tesis:

La primera tesis se titula: Estudio de mercado para la internacionalización de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el período 2014. El objetivo es determinar el modelo de internacionalización para la panadería leal de la ciudad de Palmira, realizando una investigación de mercados. Este tipo de estudio es cuantitativo. Usando la encuesta como herramienta que permite obtener información. Se requiere del total de colombianos radicados en Ciudad de Panamá entre las edades de 15 a 69 años. Los principales resultados demuestran que un 72% consideran excelente la idea de llevar productos de panadería de origen colombiano. Propone a la panadería Leal tener en cuenta como oportunidad del sector panificador a Bolivia, cuyo país fue alterno en los resultados que arrojó la metodología de preselección y selección de mercados (Tovar & Meneses, 2015).

La segunda investigación es titulada: estudio de la competitividad y productividad en el sector panificador del cantón Salcedo. Tiene por objetivo proponer un plan de mejora continua, basado en el ciclo PDCA para el mejoramiento de la productividad en el sector panificador del Cantón Salcedo. Esta investigación es de tipo cuantitativo. Utilizando la entrevista y encuesta. La investigación toma como población total a las 33 panificadoras

existentes. Los resultados reflejan que hay varios factores que afectan a la imagen corporativa del servicio y del producto que debido a la administración empírica y tradicionalista no está integrada a las necesidades del mercado, es decir, no se genera un proceso de comunicación con el cliente, lo que no permite que la entrega de información sea eficiente, de modo que no se cumplen sus requerimientos y necesidades (Jeréz, 2019).

Se encontró una investigación para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas titulada la innovación y la competitividad de la industria panificadora en la Ciudad de Lima 2017-2018. El objetivo de esta investigación es analizar de qué manera la innovación influye en la competitividad en la industria panificadora en la Ciudad de Lima 2017-2018. Esta investigación es descriptiva correlacional. Se realizó investigación documental y se aplicaron entrevistas. El estudio afirma que la innovación describe a la competitividad y está a la vez toma importancia en diseñar nuevos modelos de negocio como la creación de nuevos locales, brindando otras alternativas de servicios para atraer a nuevos clientes. (Pisfil & Puicon, 2019).

Por último, se encontró una tesis que lleva por título competitividad de las MYPES del sector panadería del distrito de Trujillo 2020. Tiene por objetivo determinar el nivel de competitividad en las micros y pequeñas empresas del sector panadería en el distrito de Trujillo, periodo 2020. Esta investigación es de tipo cuantitativo. Se utilizó la encuesta. Se aplicó un cuestionario a 30 empresarios del sector panadero del distrito de Trujillo. Los principales resultados muestran que existe un nivel alto de competitividad referido a diferenciación en las MYPES del sector panadería en el distrito de Trujillo debido a que el 88% de los empresarios panaderos, les dan un valor agregado a sus productos, capacita a su recurso humano en servicio al cliente, promueven la Innovación y de diversificación de sus productos en sabor, tamaño y calidad (Álvarez & Chacón, 2020).

A nivel nacional se identificaron las siguientes tesis:

La primera se titula Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015. El Objetivo de esta 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. Es de tipo

cuantitativa, utilizaron encuestas y entrevistas. En las conclusiones se planteó que la hipótesis se cumple un 76% ya que al tener mayor calidad en los productos que se elaboran en la empresa panificadora incide que haya un aumento gradual de aceptación y por consiguiente en la demanda de ese tipo de productos y en cuanto a los clientes la hipótesis no se cumple ya que de los 496 encuestados solo el 45% refirió que la calidad es el aspecto que es considerado al comprar en una panadería (García, Hernández, & López, 2015).

La tesis titulada Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la ciudad de Estelí en el año 2015, tiene por objetivo es determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la ciudad de Estelí para el logro de su posicionamiento. Es una investigación aplicada, utilizaron entrevista y encuesta. Se dedujo que en cuanto al primer objetivo se hace referencia a los factores internos y externos de las panaderías los cuales se determinaron mediante la encuesta de la calidad y el precio, en el segundo objetivo los principales parámetros que determinan el nivel competitivo de ambas panaderías es la cantidad demandada del producto en relación a la época mayor de venta y capacidad (Castillo, Hernández, & López, 2016).

A nivel local se identificaron las siguientes tesis:

Una tesis para optar al título de licenciado (a) en Economía, se titula Aporte socio-económicos de las empresas panificadoras para el desarrollo de la ciudad de La Trinidad en el Primer semestre del año 2016. El objetivo es analizar los aportes de inversión privadas de las empresas panificadoras al desarrollo socio- económico en la ciudad de La Trinidad en el primer semestre del año 2016. El tipo de es descriptiva-cuantitativa. Se aplicó el muestreo de aleatorio simple, se aplicaron 20 encuestas y entrevistas a los propietarios de diferentes empresas panificadoras y 312 encuestas a los habitantes del casco urbano. Se concluyó que más de C\$ 12,000,000 son el aporte que de manera anual este sector entrega en calidad de impuesto al gobierno municipal, representando un 30% del total de recaudaciones (Aguirre, Duarte, & Briones, 2015).



Una tesis se titula Estrategias que puede utilizar la empresa AURAMI S.A por el alcance de un engagement (compromiso) total en los negocios compradores más relevantes del casco urbano del departamento de Estelí durante el II semestre 2015. El objetivo es determinar las estrategias que puede utilizar la empresa AURAMI S.A. por el alcance de un engagement (compromiso) en los negocios compradores más relevantes del casco urbano del departamento de Estelí. El tipo de investigación es descriptivo. Se aplicó una encuesta a los propietarios de los negocios más relevantes de la marca AURAMI en Estelí. La investigación concluye que la panadería posee clientes que se consideran fieles a la marca porque realizan compras frecuentes, pero no están comprometidos con la marca (García I. , 2016).

Los estudios antes citados sobre el sector panificador a nivel nacional muestran que no se ha realizado una investigación sobre la competitividad en el municipio de La Trinidad, solamente una que se enfoca en el aporte socioeconómico del sector panadero. Este estudio profundiza en el tema de la competitividad, desde la visión de los propietarios, precisa las empresas que considera su mayor competencia y también aborda el enfoque que tienen los clientes distribuidores sobre los factores que inciden en el tema, de tal manera que se logran proponer estrategias enfocadas en la capacidad productiva para potenciar el desarrollo de este sector en el área urbana de La Trinidad.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Caracterización general del problema**

La Trinidad es un municipio del departamento de Estelí, es conocida como la ciudad del pan, porque la base de su economía urbana lo constituye principalmente el sector panadero. Una de las causas del crecimiento de pequeñas y medianas empresas panaderas en la ciudad de La Trinidad, fue la motivación creada por la Panadería Aurora, fundada a inicios de los años 50 por la Sra. Aurora Molina de Mairena, y hoy es conocida como panadería “Aurami”. Esta empresa empezó el camino para que La Trinidad sea conocida como la ciudad del pan, porque varios de sus trabajadores que aprendieron el oficio decidieron instalar sus propias panaderías.

El sector panadero cuenta con 24 panaderías que están funcionando legalmente. De acuerdo a la cantidad de colaboradores, 10 se clasifican como micro empresas, 13 son pequeñas empresas, 1 como empresa grande.

En la actualidad, en La Trinidad existe una amplia competencia entre las panaderías, que se ve afectadas por diversos factores, uno de ellos es la calidad del producto, la manera de ser aceptados en el mercado y competir es ofrecer a los consumidores una alternativa para satisfacer sus necesidades, las cuales pueden variar según gustos, situación económica o área geográfica, lo que para las personas del área urbana puede ser un producto de calidad debido a consistencia y sabor, para las personas del área rural lo es el tamaño y el precio, lo que deja en una difícil situación a los empresarios de las panaderías al tomar decisiones sobre el producto, porque los propietarios deben buscar alternativas que les permitan abarcar un amplio mercado y no solo un segmento de este.

La mayoría de las empresas de alimentos tienen que enfrentar pérdidas de productos, en las panaderías, la producción del pan es de limitada duración, tienen que seguir un riguroso control para asegurarse del buen estado, manteniendo el producto durante el tiempo natural de duración de 7 días. Al ocurrir un inconveniente en la formulación de la mezcla, puede dar como resultado un producto que dure menos y estas pérdidas desestabilizan la situación de la empresa y generan insatisfacción entre los clientes, a quienes se les cambia el producto en mal estado por uno nuevo.

La falta de visión empresarial en los propietarios los ha llevado a poseer un bajo nivel productivo, siendo esto un obstáculo que pocas empresas panaderas de La Trinidad pueden superar. Actualmente priorizan mantener su nivel productivo, para evitar tomar riesgos, y así disminuir las pérdidas, pero este es un obstáculo que impide abarcar nuevos mercados y limita el crecimiento de las ventas.

Además, pocos propietarios se arriesgan a innovar productos, esto se debe a la dificultad de fidelizar a sus clientes en cuanto a la aceptación de un producto nuevo. Gran parte de las panaderías no aplican estrategias para realizar los cambios en el proceso productivo, por ejemplo, adquiriendo máquinas modernas, probar nuevos moldes, usar ingredientes nuevos, innovar recetas, nuevas presentaciones o diversificación del negocio.

Las condiciones de infraestructura en las que se han establecido y se mantienen en la actualidad las empresas panaderas, es un impedimento para mejorar e incrementar la producción, por los espacios reducidos, poco ordenados, y sin las condiciones higiénicas adecuadas, genera situaciones no deseadas, por ejemplo, realizan el empaque en el establecimiento donde está la producción. Muchas carecen de un lugar adecuado para recibir a los distribuidores mayoristas, por lo que establecen diferentes horarios para que los clientes carguen el producto y evitar problemas de acceso debido a que al carecer de espacio lo hacen en la calle.

Otro aspecto es el incremento en el precio de la materia prima, con el paso de los años este ha sido un problema significativo, ya que los precios del pan no varían, pero los precios de la materia prima han incrementado, por lo cual los propietarios se han visto en la obligación de disminuir el tamaño del producto, para así mantener la rentabilidad y la calidad, pero la reducción del tamaño genera insatisfacción en los clientes.

El sistema de distribución de las panaderías incluyen tres variantes que pueden ser aplicadas al mismo tiempo: la primera, utilizando el canal directo al consumidor final y se vende el producto en el establecimiento; la segunda alternativa es distribuir su producto a las pulperías y la tercera alternativa, vender el producto a distribuidores mayoristas, que son quienes lo trasladan al distribuidor minoristas y este al consumidor final, en estos casos pueden hacer negociaciones con la panaderías, y encargan un tipo y cantidad específica definida por su demanda, y tienen sus propias líneas de distribución. Es importante señalar que el canal menos utilizado es el canal corto, es decir, de la panadería a la pulpería, a causa de la falta de recursos financieros para adquirir un vehículo.

Igualmente, la capacidad competitiva está relacionada con el posicionamiento de marca de las panaderías, donde se reconozca y valore la ventaja diferencial con la competencia, las pequeñas panaderías carecen de una estrategia de Branding sólida, las marcas son prácticamente inexistentes, a excepción de algunas que cuentan con un nombre registrado en la alcaldía para poder ser reconocidas: Panadería Aurami S.A, Panadería Neylan, Repostería Carol, Panadería Viexa, Panadería Isabel I, Panadería Isabel II, Panadería Rodríguez, Pastelería Las Delicias, Mini Panadería Judith.

La mayoría de panaderías no poseen un nombre establecido en la alcaldía, simplemente establecen el nombre del propietario y el giro de la empresa, mucho menos un producto etiquetado para su correcto posicionamiento en el mercado.

### **3.2. Preguntas de Investigación**

#### **3.2.1. Pregunta General**

¿Cuáles son los factores que influyen en la competitividad del sector de las panaderías, legalmente constituidas en el municipio de La Trinidad, en el período 2021 – 2022?

#### **3.2.2. Preguntas específicas**

1. ¿Qué factores influyen en la competitividad de las empresas según el criterio de los propietarios de las panaderías de La Trinidad en el periodo 2022?
2. ¿Qué aspectos desde la perspectiva de los clientes definen una ventaja competitiva en las empresas de panificación legalmente constituidas en La Trinidad?
3. ¿Qué limitantes presentan las panaderías legalmente constituidas de La Trinidad, que influyen en la competitividad de estas?
4. ¿Cuáles son los indicadores de calidad más importantes que toman en cuenta los propietarios del sector panadero de La Trinidad?
5. ¿De qué manera afecta a propietarios de las panaderías y sus clientes el incremento de los costos en la materia prima?
6. ¿Qué estrategia se puede usar para la mejora de la competitividad en las panaderías de La Trinidad?

### **4. JUSTIFICACIÓN**

Para las panaderías la competitividad juega un papel muy importante para destacarse en el mercado, es un elemento relevante para la preferencia de sus clientes y su rentabilidad. Sin embargo, la gran mayoría de los empresarios requieren implementar acciones para la mejora de su producto en cuanto a calidad, precio y diversificación, ante el surgimiento

de nuevas empresas en el sector de panificación, y donde buscan un buen posicionamiento en el mercado.

Este estudio es de utilidad para los propietarios y gerentes de las panaderías para informarse sobre las características de la competitividad en el sector panadero, y tomar decisiones basadas en las estrategias que se proponen y que se enfocan en la mejora de su capacidad productiva, para optimizar su ventaja competitiva.

Así mismo, puede ser de utilidad para otros empresarios del sector panadero para que puedan conocer las fortalezas y limitantes que enfrentan las empresas en La Trinidad, y puedan valorar la posibilidad de implementar algunas estrategias en sus propios negocios. A la par, este estudio puede beneficiar a los clientes mayoristas porque los cambios que se puedan implementar se reflejará en una mejor oferta de los productos, mayor calidad del servicio y por ende se obtendrán mayores utilidades.

Esta investigación será una oportunidad para los emprendedores que estén interesados en incursionar en el sector panadero, porque la información les servirá para prevenir los problemas que pueda enfrentar su negocio.

Esta investigación es de utilidad para la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-Managua; FAREM-Estelí) porque contribuye al fortalecimiento de la línea de investigación de Gestión Empresarial, específicamente en el tema de mejora continua. De igual manera la fundamentación teórica beneficiará en la búsqueda de información a estudiantes e investigadores en el área de ciencias económicas y administrativas.

Este estudio es de suma importancia, ya que es un requisito fundamental para obtener la licenciatura de administración de empresas, donde se pusieron en práctica conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera.

---

## **5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo General**

Analizar los factores que inciden en la competitividad entre las panaderías, para el diseño de estrategias que mejoren la calidad de su producción y su posicionamiento en el municipio de La Trinidad, en el año 2022.

### **5.2. Objetivos específicos**

1. Identificar los factores que influyen en la competitividad entre las panaderías, legalmente constituidas, del municipio de La Trinidad en el año 2022.
2. Determinar los aspectos que, según sus clientes, definen la capacidad competitiva de las principales panaderías legalmente constituidas del municipio de La Trinidad, en el año 2022.
3. Proponer estrategias para la mejora de la calidad del producto como ventaja competitiva de las panaderías, legalmente constituidas, del municipio de La Trinidad, de la ciudad de Estelí.

---

## 6. MARCO TEÓRICO

En esta investigación se precisan tres ejes teóricos que son: 1) Empresa; 2) Competitividad y 3) Estrategias de la ventaja competitiva. A continuación, se anotan los aspectos conceptuales de cada uno de ellos:

### 6.1. Empresa

La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines, dicho sistema posee un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Es un conjunto de factores de producción, es decir, los elementos necesarios para producir, factores mercadotécnicos y factores financieros. En la empresa se plantean problemas tecnológicos, sociales, psicológicos, económicos y de la más diversa índole, y algunos de los factores que intervienen en su resolución son racionales y otros son irracionales, unos son objetivos y otros subjetivos (Pérez, 1989).

Todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su meta o propósito. Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan. Sin un plan de lo que debe hacer una organización, ninguna podrá ser muy efectiva. Las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas. Todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan. Los fabricantes deben tener contratos con los proveedores (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Antón (2011) afirma que la función común de todas las empresas es la realización de una actividad productiva o transformadora en la que a partir de unos recursos se obtienen unos productos o servicios. Para cumplir sus objetivos, toda empresa ha de coordinar factores productivos, financieros y de marketing, además de contar con elementos humanos, elementos materiales como bienes económicos, e inmateriales como el conocimiento.

Por otra parte, para Prieto, Álvarez & Herráez (2013), la empresa es la base del sistema económico y adquiere gran importancia en la sociedad, ya que ofrece bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los individuos, genera empleo, riqueza y posibilita el desarrollo a través de las innovaciones tecnológicas. Una empresa es una unidad económica encargada de combinar los factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización, para obtener bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado y conseguir un beneficio. La empresa es un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno socioeconómico del que recibe inputs (entradas) y al que ofrece outputs (salidas), una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación.

La empresa es la organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos (Lobato, 2011, pág. 43).

La empresa nace con el mercado y este factor determina que se desarrolle en el sistema capitalista. La empresa se desarrolla y desenvuelve en un conjunto económico donde se interrelaciona y comunica con las acciones de otras unidades económicas. Los estudios económicos sobre la empresa no son otra cosa que el estudio de la fuerza motivadora, creadora y vital para esta, es decir, el mercado. Toda empresa es una realidad socioeconómica compuesta por un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros (Alonso, Camaño, Miño, Hernández, & Ballesteros, 2003, pág. 83).

Las empresas se desenvuelven dentro de un contexto o entorno en el que intervienen una serie de factores como aquellos sobre los que la empresa no tiene control, es decir, los factores que componen el macroentorno, por ejemplo, el aumento del precio del dinero. Dichos factores influyen en mayor o menor medida en el funcionamiento de las organizaciones empresariales. Por otra parte, están los elementos que integran el microentorno, es decir, aquellos en los que la empresa sí puede intervenir. Una empresa puede, por ejemplo, decidir quiénes van a ser sus futuros clientes en función de las características de sus productos o servicios. Las empresas han de identificar, evaluar y



reaccionar ante esas fuerzas ajenas que pueden afectar a sus operaciones (Salinas, Gándara, & Alonso, 2013).

### 6.1.1. Características de una empresa

De acuerdo a Pérez (1989, págs. 5-6) las características que toda empresa posee son:

- *La empresa es un conjunto de factores de producción*, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital); factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.
- *Toda empresa tiene fines u objetivos*, que constituyen la propia razón de su existencia. Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría, se trataría de un mero grupo de elementos sin conexión entre sí y, por tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno. Esa coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.
- *La empresa es un sistema*. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema.

Además, Chiavenato (2001, págs. 45-46) señala que las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

- *Las empresas están orientadas a obtener ganancias*, aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- *Las empresas asumen riesgos*, los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
- *Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios*, los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
- *Las empresas se evalúan*, generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero, No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
- *Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales*, en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran Intereses e impuestos.

- *Las empresas constituyen propiedad privada*, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

### 6.1.2. Tipos de empresas

Pérez (1989, pág. 6) considera que las principales clasificaciones de empresas son las siguientes:

- *Según quien ostente su propiedad*, se distingue entre empresas privadas (en las que el capital es propiedad de particulares), empresas públicas (cuyo capital es propiedad del Estado) y empresas cooperativas o sociales (en las que los trabajadores de las mismas son, además, sus propietarios).
- *Según su tamaño*, se distingue entre empresas pequeñas, medianas y grandes, sin que exista acuerdo sobre el criterio para la medición del tamaño (volumen de activos, tamaño del capital propio, número de trabajadores, etcétera) ni sobre las dimensiones que han de tener las empresas para pertenecer a una u otra clase.
- *Según su actividad*, las empresas pueden clasificarse por sectores económicos primario, secundario o industrial, y terciario o de servicios. Dentro de cada uno de ellos, pueden establecerse distintas clasificaciones (agrario, minero, siderometalúrgico, transporte, etcétera)
- *Según el ámbito de su actividad*, se distingue entre empresas locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales.

Por otro lado, Prieto, Álvarez & Herráez (2013, págs. 54-55), propone una clasificación un poco más compleja:

*Según el sector en el que actúan:*

1. Empresas del sector primario o extractivas: dedicadas a la obtención de recursos naturales sin someterlos a un proceso de transformación, por ejemplo, las empresas agrícolas.

2. Empresas del sector secundario o de transformación: elaboran bienes, transformando las materias primas, o semielaboradas, en productos acabados, por ejemplo, las empresas industriales.
3. Empresas del sector terciario o de servicios: engloban actividades muy variadas, por ejemplo, los empleados del hogar, las empresas hospitalarias, las de comunicaciones, el transporte, la enseñanza, etc.

*Según su tamaño en relación con el número de empleados, cifra de negocio y volumen de capital:*

**Cuadro N° 1. Clasificación de las empresas según su tamaño**

<b>Categoría de empresa</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Cifra de negocios Anual</b>	<b>Balance/Capital</b>
Microempresa	< 10 trabajadores	< 2,000,000	< 2,000,000
Pequeña	< 50 trabajadores	< 10,000,000	< 10,000,000
Mediana	< 250 trabajadores	< 50,000,000	< 43,000,000
Grande	> 250 trabajadores	> 50,000,000	> 43,000,000

*Fuente: (Prieto, Álvarez, & Herráez, 2013, pág. 54)*

*Según su forma jurídica:*

1. Empresas individuales: el propietario es una persona física.
2. Empresas societarias: su titularidad corresponde a un grupo de personas. Pueden adoptar diversas formas de sociedad: anónima, limitada, comunidad de bienes, etcétera.

### 6.1.3. Funciones de una empresa

Por lo que se refiere a funciones de una empresa, para Prieto, Álvarez & Herráez (2013) las principales son la coordinación de sus recursos y la elaboración de bienes y servicios para satisfacer la demanda del mercado y obtener un beneficio. Estas funciones se realizan a través de las siguientes áreas básicas:

1. *Función de Recursos humanos:* Recluta, selecciona, contrata y se encarga de las relaciones profesionales con los trabajadores y sus representantes.
2. *Función de Aprovisionamiento:* Se encarga de la adquisición de los elementos materiales que precisa la empresa para cumplir su objetivo. Relaciona a la empresa con los proveedores. También se encarga del almacenamiento.
3. *Función de Producción:* Lleva a cabo la transformación de los insumos en productos terminados, listos para ser consumidos. Es una función muy técnica.
4. *Función Comercial:* Realiza estudios del mercado y se encarga de la promoción y venta de los productos. Pone en relación a la empresa con los distribuidores y los clientes.
5. *Función de Finanzas:* Se encarga de la obtención y administración de los recursos económicos necesarios para financiar todas las inversiones requeridas por la empresa.
6. *Función Administrativa:* Está presente en todas las demás funciones de la empresa, con capacidad para coordinarlas. Desarrolla las tareas burocráticas y de relación con las administraciones públicas, así como las de contabilidad, control administrativo y obligaciones fiscales.
7. *Función Directiva:* Se encarga de: Planificar: fija los objetivos y diseña las estrategias para conseguirlos. Organizar: ordena los recursos materiales y humanos para conseguir los objetivos previamente diseñados. Gestionar: ejecuta de forma eficaz las decisiones que haya acordado. Controlar: comprueba que la actividad de cada una de

las áreas básicas de la empresa está cumpliendo con los objetivos previamente diseñados, con el fin de corregirlos en caso contrario.

Teniendo en cuenta Salinas, Gándara & Alonso (2013, pág. 28), indica que la efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino de la coordinación equilibrada entre las principales áreas funcionales:

1. *Área de producción:* Estaría integrada por todas aquellas funciones relacionadas con la producción de bienes y servicios.
2. *Área de ventas o marketing:* Comprendería las funciones comerciales relacionadas con la compra-venta.
3. *Área de finanzas:* En ella encontraríamos las funciones relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales, así como las funciones contables de la empresa.
4. *Área de recursos humanos:* Además de las funciones propias de personal, englobaría las relacionadas con la protección de las personas y bienes que integran la empresa.
5. *Área administrativa:* Se ocupa de la administración general de la empresa y comprende otras cuatro funciones: planificar, organizar, mandar y controlar. El objetivo de la función de control es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan, estableciendo los oportunos mecanismos de retroalimentación y volviendo a planificar las acciones necesarias.

#### **6.1.4. El sector panadero**

Nicaragua no es un productor de trigo, pero el consumo de pan de harina de trigo se ha constituido en parte fundamental de la dieta de la población. Los productos derivados de la harina de trigo, en especial el pan blanco, figuran entre los principales productos adquiridos por los hogares nicaragüenses, A medida que pasan los años la industria harinera ha venido incrementando su volumen de importación de trigo, producto del aumento de la demanda de pan (Avendaño, 2013).

Panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, galletas y galletitas, masas finas, tortas, muffins, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también comidas saladas (Rivera, 2011).

La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan). Sin embargo, una panadería puede vender, además, productos de alta calidad y exquisitos como son las tortas o las masas finas. El estilo de la panadería como local ha ido variando con el tiempo (Di Marco & Gabellini, 2013).

En este sentido, hoy se puede encontrar muchos establecimientos panaderos que elaboran su propia producción (lo cual se da en la mayoría de los casos), mientras otros, sólo se encargan de poner en venta productos que son elaborados en una planta mayor o en otra panadería. En el primer caso, el local de venta al público está acompañado por una fábrica (cuadra) que se ubica inmediatamente a continuación del mismo y donde se preparan la totalidad de los productos a vender (Di Marco & Gabellini, 2013).

Para los efectos del Reglamento, se considerará Panadería todo edificio, habitación o lugar usado con el propósito de elaborar, preparar u hornear pan, galletas, pasteles, repostería u otros productos de esta clase a base de harina, aunque se consuman dentro del local, como hoteles, restaurantes, pensiones, hospitales, etc. (Decreto Ejecutivo, 1964).

### **Importancia del sector panadero**

El sector es importante, ya que el pan es un alimento valioso desde el punto de vista nutricional, pues proporciona en un aporte moderado de energía, cantidades de diversos macros El origen, métodos y técnicas en masas Laminadas y Hojaldradas y micronutrientes. Es destacable como fuente de hidratos de carbono, proteínas, fibra,

hierro, etc. Por esta razón ha sido base en la alimentación mundial durante siglos (Mesas & Alegre, 2002).

El sector panadero es muy importante para la economía de la región, ya que es un sector que con el pasar del tiempo se va a mantener en el mercado, pues es considerado como un símbolo de alimentación. El pan no solo es un alimento más en la mesa, sino que es considerado como una tradición, no existe un hogar donde no se sirva pan. (Pantoja, Ortiz, Sotto, González, & Rodríguez, 2020).

### **Características de una panadería**

De acuerdo a Mesas & Alegre (2002), algunas de las principales características de una panadería son:

1. La harina es la materia prima esencial en la elaboración del pan, debe ajustarse a unos parámetros de calidad para que sea adecuada en la panificación.
2. Utilizan tres sistemas generales de elaboración de pan que vienen determinados principalmente por el tipo de levadura utilizado:
  - a) *Directo*: es el menos frecuente y se caracteriza por utilizar exclusivamente levadura comercial. Requiere un periodo de reposo de la masa de unos 45 minutos antes de la división de la misma. No es útil en procesos mecanizados con división automática volumétrica.
  - b) *Mixto*: es el sistema más frecuente en la elaboración de pan común. Utiliza simultáneamente masa madre (levadura natural) y levadura comercial. Requiere un reposo previo a la división de la masa de sólo 10–20 minutos. Es el más recomendable cuando la división de la masa se hace por medio de divisora volumétrica.
  - c) *Esponja o «poolish»*: es el sistema universalmente empleado en la elaboración de pan francés y sobre todo en la de pan de molde. Consiste en elaborar una masa líquida (esponja) con el 30 – 40% del total de la harina, la totalidad de la levadura (comercial) y tantos litros de agua como kilos de harina. Se deja reposar unas



horas, se incorpora el resto de la harina y del agua y a partir de ahí se procede como en el método directo.

3. Utilizan hornos que pueden ser continuos (hornos de túnel), cuando es posible alimentarlos con una secuencia ilimitada de piezas, o discontinuos cuando una vez cargados con la totalidad de las piezas hay que esperar a que se cuezan para sacarlas e introducir una nueva carga.
4. Las panaderías proporcionan una gama de productos lo suficientemente amplia como para atraer y satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.

#### **6.1.5. Tipos de Financiamiento empresarial:**

Torre, Fresno & Cantero proponen (2015) una clasificación de los tipos de financiamiento empresarial:

##### *Según su plazo de devolución*

- a) Fuentes de financiación a corto plazo: Son aquellas en las que se cuenta con un plazo igual o inferior al año devolver los fondos obtenidos.
- b) Fuentes de financiación a largo plazo: Son aquellas en las que el plazo de devolución de los fondos obtenidos es superior al año.

##### *Según su procedencia*

- a) Fuentes de financiación interna o autofinanciación: Son fondos generados por la propia empresa en el ejercicio de su actividad e incluyen las amortizaciones, las provisiones y las retenciones de beneficios.
- b) Fuentes de financiación externa: Son fondos captados fuera de la empresa e incluyen las aportaciones de los propietarios y la financiación ajena otorgada por terceros en sus distintas variedades.

##### *Según su titularidad*

- a) Fuentes de financiación propias: Son fondos que no hay que devolverlos, constituyendo el pasivo no exigible de la empresa.

- b) Fuentes de financiación ajenas: Son fondos que hay que devolverlos puesto que su titularidad es de terceros, constituyendo el pasivo exigible de la empresa.

#### **6.1.6. Canales de distribución**

Un canal de distribución lleva los bienes de los productores a los consumidores, supera las principales brechas de tiempo, lugar y posesión de los bienes y servicios individuales de quienes lo usaran. Los miembros de un canal de comercialización realizan muchas funciones (Saavedra & Vallejos, 2017).

#### **Tipos de canales de distribución que utiliza una empresa**

Acosta (2017) afirma que en la clasificación se ubican los canales de acuerdo al número de intermediarios que existan entre el producto y el consumidor final. Con estas características se pueden encontrar tres tipos:

1. *Canal directo*: su característica principal es que carece de intermediarios, es decir, la relación se origina entre productor y consumidor. Se utiliza con regularidad en el sector de servicios, ya que, por tratarse de bienes intangibles, la producción y el consumo se realizan de forma simultánea. Además, tienen un número reducido tanto de fabricantes como de usuarios, pues se trata de compras esporádicas donde se hace imperativo ofrecer información al cliente antes y después de la venta.
2. *Canal corto*: está conformado por tres niveles: el fabricante, el detallista y el consumidor final. Este tipo de canal se caracteriza porque la oferta se encuentra centralizada tanto en el fabricante como en el detallista y entre los dos se encargan de cubrir la necesidad del mercado. Por ejemplo, la relación que existe entre las grandes superficies y los fabricantes de la mercancía.
3. *Canal largo*: está representado por más de tres niveles, entre los cuales intervienen el fabricante, el mayorista, el minorista, y el consumidor final. Ocasionalmente también forma parte: el distribuidor, el corredor o el representante.

## 6.2. Competitividad

La competitividad no reside necesariamente en factores macroeconómicos (como el manejo del tipo de cambio en las tasas de interés), una amplia disponibilidad de mano de obra barata, como la abundancia de recursos naturales, la intervención gubernamental en la política pública, o los procesos administrativos empresariales. Se asocia el concepto de competitividad al de productividad y se refiere cuatro elementos claves para su entendimiento: La situación de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y la estrategia de la empresa (Zevallos, págs. 60-61).

La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, lleva a ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos (Reig, y otros, 2007).

La competencia en una economía de Mercado sigue un patrón eminentemente darwinista, donde las empresas se enfrentan entre sí en una industria determinada o incluso en diferente industria, por los clientes del mercado, sitio en el cual se confirma fuerte o como se dice en el lenguaje de la competitividad, el que desarrolla una mejor ventaja competitiva (Mendoza, 2010, pág. 3).

La competitividad de las organizaciones (sean países, ciudades o empresas, o cualquier otro tipo de esfuerzos colectivos -EECC- guiados por un objetivo y una estrategia) es la capacidad de sobrevivir, progresar y desarrollarse al máximo en contextos adversos a través de la transmutación de sus componentes fundamentales. La trayectoria transmutativa ideal (la diagonal del cubo) refleja la óptima explotación de los tres componentes en cada etapa: adecuada asimilación del entorno (infraestructural), eficiente utilización del capital y la mano de obra (productividad) y aplicación oportuna e innovadora del conocimiento y experiencias acumuladas (tecnologías) (Villamizar & Villegas, 2011, pág. 65).

Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide por un conjunto de índices cuantitativos, como los niveles de empleo y desempleo, la tasa de crecimiento de la economía o la balanza comercial (Rubio & Baz, 2015, pág. 18).

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir que necesita de entre varias opciones. La competitividad de una empresa está determinada por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (Gutiérrez, 2010).

Galeano & Valenzo citando a Porter (2019, pág. 11) quien define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

### **6.2.1. Importancia y beneficios de la competitividad**

La importancia de la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando logra manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, mejora la calidad de vida de sus ciudadanos. De acuerdo con una definición estándar de la Unión Europea la competitividad, a nivel regional y nacional, es la capacidad de un determinado país o región de generar mayores tasas de crecimiento y empleo de manera sostenible (Maderios, Goncalves, & Camargos, 2019, pág. 8).

La competitividad también resulta de vital importancia para que las empresas de un país puedan protegerse contra las amenazas de la economía internacional. En efecto, la competencia internacional se ha vuelto más feroz que nunca. Menores costos de

transporte y comunicación, barreras arancelarias más bajas y la difusión de la tecnología se han combinado para hacer más aguda la competencia en el ámbito internacional (Labarca, 2007).

La importancia de la competitividad sistémica desde la perspectiva de las cadenas de valor. Parten del carácter sistémico de las nuevas tecnologías dentro de la firma destacando la nueva organización de la producción y el proceso de automatización ya desarrollado por Coriat. Con relación a la organización señalan que ya no resulta esencial la productividad individual del trabajador, sino que la misma cede lugar al funcionamiento completo del sistema en términos de operar con menores inventarios (producción just in time), respuesta más veloz y mayor calidad. Con respecto a la automatización, se subraya que la coordinación de máquinas con intercambio de datos electrónicos requiere un funcionamiento conjunto de los departamentos de desarrollo, diseño, producción y marketing (Ubfal, 2004).

Los beneficios se traducen en el desempeño competitivo, que puede ser medido por el crecimiento económico local, la creación de nuevas empresas, la generación de empleo, o medidas más complejas que incluyen equidad, distribución del ingreso, incremento en la calidad de vida de la población, y sustentabilidad del crecimiento económico (Sobrino, 2002).

Citando a Gutiérrez (2010) los beneficios al fortalecer la competitividad empresarial son:

- Se mejora todo
- Disminuyen los costos porque hay menos reprocesos, fallas y retrasos con lo que se utilizan mejor los materiales, las máquinas, los espacios y el recurso humano.
- Mejora la productividad
- Se es más competitivo en calidad y precio
- Hay más trabajo

### **6.2.2. Tipos de competitividad**

Parra, López & Ramírez (2019) anotan los siguientes tipos de competitividad:

1. *La competitividad sistémica:* Es una forma en que el Estado y los diferentes actores de la sociedad civil crean las condiciones para un desarrollo industrial exitoso. Con esto se quiere plantear que cada actor tiene que trabajar de la mano, ya que si uno no funciona el sistema en general se ve afectado.
2. *Competitividad del país:* La competitividad de las regiones que constituyen un país juega un papel importante para que los esfuerzos se orienten a lograr un desarrollo sostenido que incida en el bienestar de la población. La medición de la competitividad de las regiones ha sido abordada en diversos estudios, en que se recogen algunos de los componentes necesarios para desarrollar una propuesta metodológica de medición. El concepto de competitividad no es nuevo, sus comienzos se remontan a más de tres siglos con las teorías de comercio.
3. *Competitividad de la región:* El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la competitividad, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las agencias públicas.
4. *Competitividad Industrial:* Para estudiar la industria, es aconsejable analizar los planteamientos como son: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes, y amenaza de productos sustitutos. De igual forma, él describe cuatro tipos de industrias: emergentes, estratégicas, maduras, y en declinación; y tres estrategias genéricas como son: bajo costo, diferenciación y enfoque.
5. *La competitividad en términos de insumos:* Los elementos más importantes son: mano de obra, terrenos, capital, administración, tecnologías y otros. Cuando una empresa es eficiente en términos de insumos significa que está realizando la asignación de los mismos al mínimo costo por unidad producida. Para el logro de la eficiencia, los insumos se deben utilizar en la forma más productiva posible.

6. De esto, se deriva que el componente más importante para la mayoría de las compañías fuese la productividad por trabajador y que, aquella que posea ventaja en este sentido, usualmente tendrá los menores costos de producción; es decir tendrá una ventaja competitiva con base en sus costos, el conocimiento constituye, el factor clave a desarrollar como insumo productivo y sirve de instrumento para alcanzar mayores resultados en el ámbito social y económico.
  
7. *La competitividad en términos de productos:* La calidad de un producto, como ventaja competitiva, hace que éste gane reputación, dando a la empresa la posibilidad de cobrar un precio mayor. La calidad también permitirá una disminución de costos, al ahorrar el tiempo que perdería un trabajador en corregir las fallas, o evitar el prestar servicios adicionales fuera de lo normal, siempre y cuando el costo de corregir las fallas o prestar servicios adicionales fuese mayor que el costo de tener una calidad mayor. En el largo plazo, la competitividad de los productos, estará dada por la innovación. La misma incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización.

### **6.2.3. Factores de la competitividad**

La competitividad tiene muchos factores que la determinan, y puede ser vista como la punta de un iceberg, donde puede ver el grado de exportaciones o los flujos de inversión extranjera por encima del mismo, pero la base del iceberg, como la parte más importante y de mayores dimensiones, esconde aspectos a tomarse en cuenta como: localización, disposición de personal capacitado, modernización tecnológica, acceso a fondos de financiamiento, eficiencia en la gestión administrativa, disposición de información estratégica para tomar decisiones, adecuadas políticas impositivas, eficientes procesos y estándares de producción, integración a redes comerciales, trabajo colaborativo con instituciones de apoyo, gestión a través de sistemas de calidad, uso de las TIC en la producción y gestión, realización de prácticas de innovación, etc. (Becerra, 2018).

Según Ramírez & Ampudia (2018) manifiestan que al pasar los años hay que alimentar la competitividad para enfrentar los nuevos retos que se crean cada día, considerando los

factores innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad; puesto que descuidar estos conlleva a desmejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa, originando un bajo nivel de competitividad en el mismo mercado. Estos se indican a continuación:

1. *Innovación:* Es la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad; asociado con temas tecnológicos cuando se utiliza lo técnico como medio para introducir el cambio en todos los ámbitos, es decir, crear e introducir soluciones originales a las necesidades existentes y nuevas que surjan, pero también se puede abordar en el área organizativa y comerciales. Innovar contempla introducir nuevas combinaciones entre factores de la producción para generar un producto mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente en el mercado y en el ambiente, conlleva tanto beneficios económicos como sociales.
2. *Tecnología:* Es un instrumento potenciador que aumenta las oportunidades de los países en vías de desarrollo a través del conocimiento. Combinación de información, contexto y experiencia, buscando alcanzar los objetivos del negocio como medio de obtener y administrar el conocimiento que la empresa requiere para ser competitiva.
3. *Flexibilidad productiva:* Capacidad de responder ante el cambio, a la adaptabilidad o a la habilidad para hacer frente de forma eficaz a las circunstancias cambiantes. Habilidad de una entidad para desplegar y replegar sus recursos eficientemente, como respuesta a las condiciones cambiantes. Es la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y productos finales, sean estos bienes o servicios.
4. *Calidad:* Significa alcanzar la excelencia bajo indicadores de productividad de acuerdo a su creación, fabricación o procedencia, referenciado con óptimas garantías.
5. *La estructura de la actividad económica:* Las regiones con los niveles de PIBpc más elevados tienden a presentar una concentración relativamente elevada del empleo en los servicios de mercado y/o en las manufacturas.



6. *La amplitud de la actividad innovadora*: Medida, por ejemplo, a través del número de peticiones de registro de patentes.
7. *La accesibilidad regional*: Se mide a través de un índice de perifericidad en relación con las áreas donde se concentra la población y la renta. Este índice recoge implícitamente los efectos sobre la accesibilidad de las variaciones en las infraestructuras de transporte.
8. *Las habilidades de la fuerza de trabajo*: Pueden medirse a través, por ejemplo, de la proporción de la población comprendida entre 25 y 59 años que cuenta con niveles educativos altos (universitario), medios (secundaria) o bajos (escolarización básica).

Sola (2019) considera que los factores que determinan la competitividad son:

1. *Capacidades directivas*: La competitividad depende de las personas, de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades para innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de planear y resolver problemas, de trabajar de manera individual y en equipo, etc. Los directivos desempeñan un papel fundamental en las empresas, y recae sobre ellos la responsabilidad de elegir entre las distintas opciones estratégicas, que en la mayoría de los casos son los que las implementan, por tanto, es necesario un amplio conocimiento de los recursos y capacidades de sus empresas y de su entorno competitivo. Las empresas que cuenten con directivos con un mayor grado de formación alcanzarán mayores niveles de éxito.
2. *Calidad en la producción o prestación de servicios (Diferenciación)*: Hoy en día ser competitivos 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 atender, de 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 es posible que suponga fuertes inversiones, a medio y largo plazo reducen costos, atraen a clientes y empleados satisfechos y mejoran la productividad y los resultados de la empresa.

3. *Ventajas competitivas (Costo – calidad):* 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. 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 están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos que distinguen a un competidor de los demás.
4. *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 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. Por lo tanto, deberán incorporar o desarrollar activos tecnológicos que les permitan posicionarse por delante de su competencia. 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.
5. *Innovación:* No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico del éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. Por ello, muy unido a los recursos tecnológicos aparece la innovación. El éxito de las empresas 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.

6. *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. Por lo que se necesita contar con profesionales de marketing adecuados a las necesidades, realizar campañas destinadas a fortalecer la marca y poder acceder a todos los canales de distribución.
7. *Recursos humanos – Capacitación laboral:* Para poder lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer mecanismos que permitan atraer a candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales, 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 a la poca posibilidad de ofrecer incentivos salariales.

Para intentar solucionar este problema, los bajos salarios se complementan 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. Esto se traduce en una capacidad sectorial limitada para generar empleo productivo de mayor remuneración e ingresos para una alta proporción de la población.

8. *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 la falta de liquidez. Que el poder de negociación con entidades de crédito sea inversamente proporcional al tamaño de la empresa, hace necesario un alto conocimiento de la oferta financiera y una especial atención a los fondos propios. Además, resulta de vital importancia constituir reservas o fondos que permitan la disminución de los costes financieros. Finalmente, también es necesario que se aprovechen las ayudas oficiales existentes (subvenciones de capital, bonificaciones fiscales, etc.) las cuales tratan de paliar este peor acceso a las fuentes de financiación ajenas.

9. *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.

**Otros factores:**

1. *Infraestructura de la empresa:* La infraestructura de la empresa es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable en la conformación de estos aspectos corporativos, también debe considerarse parte de la infraestructura de una empresa. De hecho, mediante un liderazgo fuerte, los altos directivos pueden dar forma a la infraestructura de una empresa y al desempeño de todas las demás actividades creadoras de valor que ocurren dentro de ella (Hill & Jones, 2011).
2. *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 u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Solorzáno, 2013).
3. *La demanda:* Se define como una relación que muestra distintas cantidades de una mercancía que los compradores desearían y serían capaces de adquirir a precios alternativos posibles durante un periodo dado, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes. El estudio de la demanda lleva al análisis de la demanda potencial y la demanda efectiva o real según ingresos económicos (Tórrez, 2016).

- 
4. *El precio*: Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el principal factor que afecta a la elección del comprador en las últimas décadas, sin embargo, los factores que no son el precio han ganado cada vez más importancia; aun así, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa (Kotler & Armstrong, 2013).
  
  5. *Calidad total del producto*: La calidad ha de estar presente en todas las fases del ciclo de vida del producto, desde el diseño hasta el servicio postventa. Para optimizar la creación de valor para el cliente, la empresa debe decidir anticipadamente qué calidad del producto planificar, lograr y transmitir al cliente. Debe identificar a través de la investigación del mercado las características que el producto debe reunir para satisfacer los requisitos de los clientes. Dichas características se deben trasladar a especificaciones del producto, siendo la fabricación responsable de que el producto elaborado cumpla los requisitos de diseño, y conjuntamente con la dirección corresponsable de que la variabilidad alrededor de las metas de las especificaciones se reduzca continuamente. El producto, tras su comercialización y venta a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente, satisfará al comprador si está a la altura de sus expectativas. Pero, tanto en el diseño como en la comercialización, la empresa deberá tener en cuenta que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (Cruz & González, 2006).
  
  6. *Efectividad y Eficiencia*: La efectividad se determina si al juzgar la atención proporcionada va a producir los mayores beneficios posibles en la actualidad. La efectividad máxima se alcanza cuando se otorga la mejor de las atenciones útiles y se evita toda la atención dañina. La mejora de la calidad de los servicios será posible en la medida en que se trabaje en equipo. La eficiencia es la mejor relación realmente obtenida como resultado de una cierta aplicación de medios medidos como gastos y la obtención de un efecto medido como resultado, esto significa que en un problema se evalúan todas las posibles soluciones efectivas, se miden en términos de costos y
-

resultados y resultará la eficiente aquella donde se logren los mayores beneficios al menor costo. Ser eficientes significa gastar mejor; y no menos, satisfacer las necesidades de la población y garantizar ritmos de desarrollo sostenible. (George, y otros, 2020).

7. *Servicio*: El término «servicios» o «sector servicios» se ha utilizado y se utiliza muy a menudo para referirse a un conjunto de actividades económicas sumamente heterogéneas. Las actividades de los servicios que pertenecen al sector terciario se suelen definir en un sentido muy general como «las actividades que no producen bienes». Entre ellas se encuentran la distribución, el transporte y las comunicaciones, las instituciones financieras y los servicios a las empresas y los servicios sociales y personales. Aunque todos estos servicios son muy diferentes unos de otros, puede hacerse una distinción entre los servicios públicos y los privados, los mercantiles o destinados a la venta y los no mercantiles, los servicios destinados a los productores o a las economías domésticas, etc. (Gonzalez, Gómez, & Dominguez, 2010).
8. *Calidad*: El concepto de calidad implica dos aspectos esenciales que son los que permiten su constatación: el resultado y el estándar, en otras palabras, esta se encuentra al comparar el resultado (parcial o total) obtenido en un proceso frente a determinados requerimientos planteados previamente (estándares). En la aplicación en las organizaciones, estos dos aspectos son susceptibles de variación de acuerdo con el enfoque y el avance teórico sobre el tema. (Sanabrina, Romero, & Flórez, 2014).
9. *Posicionamiento*: El posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Sin embargo, el posicionamiento no es lo que se hace con un producto, sino lo que se hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo se posiciona el producto en la mente de éste. Por ello es incorrecto hablar del concepto “posicionamiento de producto”, como si se hiciera algo con el producto mismo (Trout, 2009).
10. *Capacidad instalada*: La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud

es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse. En todo sistema de producción o de prestación de servicios se requiere de una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos, bienes raíces, maquinaria y equipos, para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado o servicios prestado (Mejía, 2013).

11. *Satisfacción*: En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas (Thompson, 2005).
12. Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente (Thompson, 2005).

### **6.3. Estrategias para la ventaja competitiva**

Etimológicamente, estrategia proviene del griego; el término *strategos*, vinculado a la profesión de general, está compuesto por *stratos* (ejército) y (*dirigir*). Por tanto, el significado inicial de la palabra era “dirigir a los ejércitos”, estando fuertemente vinculado al ámbito militar. Se considera la obra “El arte de la guerra”, del filósofo y general chino del S. IV a.C. Sun Tzu, como la primera publicación dedicada a esta materia. Una obra que por cierto aún se edita y se recomienda en escuelas de negocios y universidades (Rodero, 2019).

Además de abordar la práctica militar, Sun Tzu iba un poco más allá, mostrando cómo usar con sabiduría el conocimiento humano, tanto en el ámbito interno, con una actitud

adecuada y con plena consciencia de nuestras capacidades y limitaciones, como en el ámbito externo, en los procesos de confrontación, que puede asimilar a la tensión competitiva empresarial. También hace aportaciones en el campo de la gestión de la imagen que perciben los demás y de la reputación, estudiando la importancia del tiempo y de la velocidad a la hora de actuar; no solo es importante qué hacemos, sino cuándo lo hacemos. En latín, estrategia definía la provincia bajo el mando de un general, en el mismo ámbito militar (Rodero, 2019).

Según Rodero (2019) independientemente del origen etimológico del término, se pueden encontrar tantas definiciones de estrategia como autores han escrito sobre ella; se incluyen aquí algunas de ellas:

- Según Chandler estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
- Para Andrews la estrategia es un modelo de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la empresa y la clase de compañía que es y que será.
- Henderson afirma que la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa.
- Ohmae expone que el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Es un intento de alterar las fortalezas de la compañía para distanciarse de sus competidores.

Según Martínez, Villavicencio & López (2011) para otros autores la estrategia es un factor que ayuda a analizar el ambiente institucional y reconocer las oportunidades y el cambio; en este sentido, la organización determina a la estrategia. Argumenta que la estrategia determina a la organización y que la evolución de las empresas estadounidenses



y el papel del administrador ha sido el de llevar a cabo la planeación y la dirección en el uso de los recursos de la compañía, para hacer coincidir las fluctuaciones de la demanda en el corto y largo plazos y así adaptarse al desarrollo de los mercados. La estrategia, al ser un plan de acción, coherentemente impactará en la estructura organizacional, "la estructura sigue a la estrategia porque el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas".

Para algunos autores los actores no pueden incidir en la dinámica de funcionamiento de la empresa porque la estructura organizacional delimita la secuencia de acciones que permiten alcanzar los objetivos organizacionales; Kochan, Cappeli y Mackenzie no están de acuerdo con el determinismo de la estructura organizacional en las decisiones estratégicas (Martínez, Villavicencio, & López, 2011).

### **6.3.1. Definición de ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se mide por el valor que la empresa es capaz de dar a sus clientes y puede ser vía reducción de precios, mejor servicio, diferenciación del producto (mejor calidad y/o funcionalidad). Las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tienen que actualizarse constantemente; lo que en un principio puede ser novedoso, finalmente será igualado por la competencia (Rubio & Baz, 2004, pág. 25).

Según Galeana y Valenzo (2019, pág. 6) los conceptos de ventaja competitivas mencionando a otros actores son:

- M. E. Porter explicó que la ventaja competitiva es el valor superior en relación con sus competidores creados por una empresa para sus clientes, que supera el costo de la empresa de producción. Continuó diciendo que esta ventaja competitiva conduce a la competitividad y que luego se refleja en el desempeño de la empresa.
- La búsqueda de empresas y sus competidores para obtener una ventaja competitiva es una de las fuerzas más importantes que contribuye al desarrollo de la competencia ya que motiva a los agentes a una intensificación creciente de sus procesos competitivos.

- La ventaja competitiva puede llevar a altos niveles de desempeño económico, satisfacción y lealtad del cliente, y efectividad de la relación. Las marcas con mayor lealtad del consumidor se enfrentan a cambios menos competitivos en sus segmentos objetivos, lo que aumenta las ventas y la rentabilidad.
- La ventaja competitiva comprende capacidades que permiten a una organización diferenciarse de sus competidores y es el resultado de decisiones de gestión críticas.

### **6.3.2 Estrategia para crear ventajas competitivas**

Según Porter (2015) si la competencia quiere alcanzar la ventaja competitiva, dan origen a tres estrategias genéricas las cuales son:

*1. Liderazgo en costos:* Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines, su amplitud es importante para la venta de costos.

Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. Por ejemplo, en los televisores el liderazgo en costos requiere instalaciones eficientes para fabricar el tubo de imagen, diseño de bajo costo, ensamblaje automatizado, fuente abundante de mano de obra barata y procedimientos eficientes de capacitación a causa de la elevada rotación.

La condición de fabricante con costos bajos no solo consiste en descender por la curva de aprendizaje. Es preciso encontrar y explotar todas las fuentes de esta ventaja. En general, el fabricante vende un producto estándar o austero y procura, ante todo, aprovechar el costo absoluto o de escala.

Un líder en costos debe alcanzar la equiparación o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación

le permite traducir de manera directa su ventaja en utilidades mayores que las de sus rivales. La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio.

2. *Diferenciación:* Es la segunda estrategia genérica la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial, en aspectos bastante apreciados por los compradores, escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un mayor precio cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto en sí, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores. Por ejemplo, en la industria de equipo para construcción, la diferenciación de Caterpillar Tractor está en la durabilidad del producto, el servicio, la disponibilidad de piezas de repuesto y una excelente red de distribuidoras.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria si su elevado precio supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. Así, estas compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella. No pueden prescindir de su posición en los costos. Porque sus precios serán nulificados por una posición mucho menor. En conclusión, su objetivo es conseguir la equiparación de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

3. *Enfoque, concentración o especialización:* Es la tercera estrategia genérica. Difiere por completo de las dos anteriores por que se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque basado en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, y en el enfoque basado en la diferenciación procura distinguirse en él. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria. Los primeros deben tener clientes con necesidades especiales, de lo contrario el sistema de producción y de entrega que los atienda mejor deberán distinguirse de los otros segmentos.

El enfoque basado en el costo aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos, mientras que el basado en la diferenciación explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos. Se supone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes. Así pues, la compañía logra una ventaja competitiva dedicándose solo a los segmentos. Sin duda, el segmento meta presenta una amplitud variable, pero el enfoque consiste más que nada en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto. Una concentración rigurosa no garantiza en absoluto un desempeño sobresaliente.

### 6.3.3. Tipos de estrategia empresarial

Según Freije (2009) afirma que los tipos de estrategias son:

- *Estrategia corporativa, empresarial o de negocios:* Trata de determinar los tipos de actividades o de negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse, así como la asignación de recursos entre las distintas unidades.
- *Estrategia competitiva o de unidad de negocios:* Se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto- mercado, en cada negocio.
- *Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales:* Se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia.

---

Según Chiavenato (2001) los tipos de estrategias empresariales son:

- *Ajuste o negociación:* Estrategia mediante la cual la empresa busca un acuerdo o un compromiso con otras empresas para Intercambiar bienes o servicios. El ajuste supone una Interacción directa con otras empresas del ambiente de tarea. Dado que la empresa no puede garantizar la constancia ni la continuidad de la relación de compromiso con otras empresas, requiere efectuar revisiones periódicas en sus relaciones con proveedores (mediante contratos, pedidos de compra. presupuestos, etc.), con distribuidores (por convenios y acuerdos, establecimiento periódico de cuotas de ventas, contratos de aseguramiento de la calidad, etc.), con organizaciones reguladoras (mediante convenciones colectivas o acuerdos sindicales renovados anualmente, patentes con órganos fiscalizadores, planillas de precios de sus productos para aprobación gubernamental, etc.); por tanto, el ajuste es casi siempre una negociación en torno decisiones que afectan el comportamiento futuro de las relaciones entre dos o más empresas frente a determinado objetivo.
- *Cooptación:* Proceso de inserción de nuevos individuos para mantener el liderazgo o la estructura de decisión de la política de una empresa, y evitar amenazas o presiones a su estabilidad o existencia, mediante la cooptación, la empresa conquista y asimila grupos enemigos o amenazadores y logra que algunos líderes de esos grupos formen parte de su propio proceso decisorio, para evitar su acción contraria a los intereses de la empresa. El término cooptación indica fusión, unión.
- *Coalición:* Se refiere a la combinación de dos o más empresas que se asocian para alcanzar un objetivo común. Mediante la coalición, dos o más empresas actúan como una sola frente a determinados objetivos, cuando existe necesidad de más apoyo o de recursos que una empresa exige el compromiso de tomar decisiones conjuntas frente a actividades futuras y no podría s garantizar por si sola. La coalición exige el compromiso de tomar las decisiones libres y unilaterales, pues es una forma extrema de condicionamiento ambiental de los objetivos de una empresa. La mayor parte de las asociaciones entre las empresas que buscan establecer políticas conjuntas de los precios, de los consorcios de empresas que buscan un propósito común (construcción

de hidroeléctricas o de grandes edificios), y las denominadas "empresas conjuntas" (joint ventures), son ejemplos de este tipo de estrategias.

- *Competencia:* Es una forma de rivalidad entre dos o más empresas mediadas por un tercer grupo. Si las dos empresas son competidoras, el tercer grupo podrá ser el comprador, el proveedor, el potencial de fuerza laboral u otros. La competencia involucra un complejo sistema de relaciones: incluye la competencia, tanto en la búsqueda de recursos (en el mercado de capitales, mercado de máquinas y equipos, mercado de materias primas, mercado de fuerza laboral, etc.) como en la búsqueda de clientes o compradores (mercado consumidor), o incluso de participantes potenciales. La competencia es una estrategia por la cual el objetivo de la empresa es controlado parcialmente por el ambiente de tarea, que le arrebató buena parte de su libertad de acción o elección.

## 7. HIPÓTESIS

**Hipótesis:** La calidad del producto influye en la competitividad entre las empresas del sector de panificación de la ciudad de La Trinidad.

**Variable independiente:** Calidad

**Variable dependiente:** Competitividad

## 8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro N° 2. Variables de hipótesis**

Variable	Concepto de la variable	Indicadores	Fuente
Calidad	El concepto de calidad implica dos aspectos esenciales que son los que permiten su constatación: el resultado y el estándar, en otras palabras, esta se encuentra al comparar el resultado (parcial o total) obtenido en un proceso frente a determinados requerimientos planteados previamente (estándares). (Sanabrina, Romero, & Flórez, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de maquinaria y equipo</li> <li>• Capacidad productiva</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Infraestructura productiva</li> <li>• Tipos de productos</li> <li>• Nivel de producción</li> <li>• Costo de producción</li> <li>• No. de trabajadores</li> <li>• Capacitaciones a trabajadores</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Empaque y presentación de productos</li> </ul>	Encuesta Entrevista semiestructurada
Competitividad	La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas ya que puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, lleva hacer necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos. (Reigs, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios de los productos</li> <li>• Productos mayor demanda</li> <li>• Nivel de rentabilidad</li> <li>• Capacidad innovadora</li> <li>• Preferencia de los clientes</li> <li>• Estrategia de publicidad</li> <li>• Red de comercialización</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>	Encuesta Entrevista semiestructurada

---

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

### 9.1. Tipo de investigación

Según el objeto de estudio esta investigación es aplicada porque se enfoca en estudiar la problemática que existe en la competitividad de las 24 empresas del sector de panificación que están legalmente inscritas en la alcaldía municipal de La Trinidad, se proponen estrategias para la mejora de la evaluación de los procesos de producción y el control de calidad del producto como ventaja competitiva de las panaderías.

La investigación aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina (Vargas, 2009).

Según el enfoque filosófico esta investigación es cuantitativa porque analiza la relación entre las variables calidad del producto y competitividad del sector de panificación en La Trinidad.

### 9.2. Área de estudio

#### 9.2.1. Área de conocimiento

El área de conocimiento de este estudio se encuentra dentro de las ciencias económicas y administrativas.

La Línea de investigación CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional  
Sub línea de investigación CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

#### 9.2.2. Área geográfica

Estelí, conocido también como “El Diamante de las Segovias” es una ciudad al norte de Nicaragua, con una población de aprox. 230,000 habitantes. Se ubica a 2 horas de



Managua, puedes llegar fácilmente en vehículo o tomar un autobús en la estación del Mayoreo. El clima es muy agradable, ya que está localizado a 800 msn, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del Tabaco (Rodríguez, 2007).

La Trinidad, municipio de Estelí, está ubicada a 120 kilómetros al norte de Managua, sobre la orilla de la Carretera Panamericana. Cuenta con una población de 22,584 habitantes (INIDE, 2021).

Figura N° 1. Mapa de la ciudad de La Trinidad



Fuente: (Google, 2022)

El nombre del municipio se debe al Sacerdote que acompañaba a la familia Garmendia quien propuso que llamaran al caserío La Trinidad por contar en sus contornos con tres altivos cerros, que simbolizan el misterio católico y cristiano. Las tres divinas personas: Padre, Hijo y Espíritu Santo. (Rodríguez, 2007)

Históricamente ese municipio es conocido por sus antepasados como «Reducción del Guasimal», que era una pequeña hacienda de ganado, propiedad de la familia Garmendia, originaria de Granada. Esta hacienda se extendía desde lo que hoy es La Concepción hasta la cooperativa El Guasimal. Debido a una sequía los Garmendia regresaron a Granada dejando sus bienes como herencia a los pobladores. Fue hasta el 8 de diciembre de 1967 cuando el poblado de La Trinidad alcanzó la categoría de ciudad que hoy ostenta. (Rodríguez, 2007)

Además de la industria de pan, La Trinidad posee atractivos como la cueva de cien metros de amplitud, que se encuentra enclavada en las faldas del cerro Boca de las Minas. Lo

más interesante es que en sus paredes se pueden admirar figuras rupestres muy variadas. Desde Oyanca - El Bonete se puede observar toda la región del pacífico y sus bellezas naturales. El cerro La Mocuana es otro atractivo y ha sido objeto de estudio de visitantes por la variada gala de historias que se cuentan sobre ese lugar, sus mitos y leyendas. (Rodríguez, 2007)

### 9.2.3. Población y muestra

El universo de estudio son 24 empresas del sector de panificación inscritas legalmente en la alcaldía municipal de La Trinidad en el año 2022.

#### La muestra de las Panaderías

Para calcular la muestra de estudio se tomaron las 24 panaderías inscritas en el Registro Público de la Alcaldía Municipal de La Trinidad, con un nivel de confianza del 0.95, error muestral de 0.05 y con 1.96 de Valor Estadístico.

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

N= Población.

P= Estimación proporcional de la población (0.50).

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

Z= (1-σ) = Valor del Estadístico Z (Tabla de distribución normal) para un riesgo de (σ\* 100). e= error estándar muestral.

$$n = \frac{24(1.96)^2 (0.50) \cdot (0.50)}{(24 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) \cdot (0.50)}$$

$$n = \frac{23.0496}{1.0179}$$

n = 22 panaderías

Se encuestaron a 22 propietarios de panaderías, se utilizó el muestreo probabilístico, y se aplicó el método aleatorio simple.

### **Población y muestra de los distribuidores de 5 Panaderías más competitivas**

Para calcular la muestra de estudio, se tomaron las 5 más competitivas de acuerdo a la valoración de los propietarios, seleccionando los clientes distribuidores de estas, que suman un total de 111, con un nivel de confianza del 0.95, error muestral de 0.05 y con 1.96 de Valor Estadístico.

$$n = \frac{111(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(111-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{106.6}{1.2354}$$

$n = 86$  Clientes distribuidores

***Cuadro N° 3. Muestra de distribuidores mayoristas de las 5 panaderías más competitivas***

<b>Panadería</b>	<b>N° Clientes distribuidores</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>	<b>Encuestas por panadería</b>
Aurami	50	86	45%	37
Isabel I	20		18%	16
Blanca Nubia	15		14%	12
Milker	20		18%	16
Neylan	6		5%	5
Total	111		100%	86

*Fuente: elaboración propia. 2022*

### **9.3. Métodos técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

En esta investigación se utilizaron dos tipos de instrumentos para la recolección de datos y así darles salidas a los objetivos planteados en este estudio, la encuesta y la entrevista.

**Encuesta:** Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características» (Casas, Repullo, & Donado, 2003).

**Entrevista:** Una entrevista es una situación controlada en la que una persona, el entrevistador, realiza una serie de preguntas a otra persona, el entrevistado. Sin embargo, es posible que más de una persona realice las preguntas, como cuando existe un panel de entrevistadores o se interroga a más de una persona a la vez, como en el caso de la entrevista con un grupo. El entrevistador se encarga de dirigir las preguntas que el entrevistado está de acuerdo en responder. El grado de control de la situación varía mucho de acuerdo con el objetivo que se persigue (Keats, 2009).

#### **9.4. Etapas de la investigación**

##### **Etapas de la investigación**

##### **Etapas de la investigación**

**Etapas de la investigación**

**Etapas de la investigación**

Para la realización del protocolo de investigación se recopiló información de fuentes secundaria sobre el aspecto conceptual de este estudio, que abarca tres ejes teóricos (Empresa, competitividad y estrategias) y se consultaron diferentes bases de datos por internet y se identificaron páginas web, libros y artículos científicos. También se consultaron las diferentes bases de datos del sistema bibliotecario en línea de la UNAN Managua.

##### **Etapas de la investigación**

**Etapas de la investigación**

Los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas dirigidas a propietarios de las 22 panaderías seleccionadas en la muestra, entre las cuales se identificaron las 5 más competitivas para realizar encuestas y entrevistas a la muestra de 86 clientes distribuidores.

### **Etapa 3. Trabajo de campo**

Para identificar las panaderías legalmente constituidas se visitó la Alcaldía Municipal de La Trinidad y se solicitó una lista donde estaban registradas las siguientes panaderías: Panadería Aurami S.A, Panadería Neylan, Repostería Carol, Panadería Viexa, Panadería Isabel I, Panadería Isabel II, Panadería Rodríguez, Pastelería Las Delicias, Mini Panadería Judith, además de otras panaderías que fueron registradas sin nombre, identificadas con los nombres de sus propietarios; para luego calcular una muestra. Se visitó cada una de las panaderías de la muestra para acordar horarios con los propietarios y brindaran entrevistas y llenaran encuestas.

Identificadas las cinco panaderías más competitivas del sector, se calculó una muestra para los clientes mayoristas de estas, y se visitaron los negocios en horarios concurridos para realizar encuestas a los clientes por orden de llegada, y de ser posible aplicar entrevistas, donde se obtuvo información desde la perspectiva de los clientes distribuidores.

### **Etapa 4. Análisis y elaboración de documento final**

En el programa IBM SPSS se analizaron los resultados de encuesta, se elaboraron gráficos y tablas de frecuencia; además de tablas cruzadas y prueba de Tau-c de Kendall para comprobación de hipótesis, analizando un total de 81 tablas y 2 gráficos.

Las entrevistas fueron grabadas en audio, y luego transcritas y editadas para ser usadas en la triangulación. El informe final se elaboró en base a la guía del documento de modalidades de graduación.

---

## 10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 10.1. El Sector panadero de ciudad de La Trinidad

El sector panificador de La Trinidad comenzó a establecerse en el municipio en los años 50, cuando se funda el primer emprendimiento, propiedad de la Señora Aurora Molina de Mairena y se le llamó “Panadería Aurora”, que hoy lleva el nombre de Panadería “Aurami, S.A”. En esta panadería aprendieron el oficio sus primeros colaboradores, lo que fue un factor fundamental para la independencia de varios de ellos, con el establecimiento de sus propias panaderías, y con ello el crecimiento del sector, lo que ha significado que hoy se la identifique a La Trinidad como la ciudad del pan.

La ampliación del sector panadero, no solo se produce en términos de variedad de productos, sino también por el consumo masivo que tiene en los hogares, el aumento de la producción y el incremento de los ingresos para estos negocios. Así mismo, el producto que ofrecen las panaderías cobra cada vez más importancia dentro de las ofertas que presentan las surtidoras, distribuidoras, pulperías y supermercado.

Actualmente el sector panadero es la mayor fuente de desarrollo económico en el área urbana del municipio de La Trinidad, por ende, genera empleo directo para cientos de personas, y el pago de impuestos para que el gobierno municipal desarrolle servicios y proyectos. Así mismo, se crea una cadena de abastecimiento que abarca a los productores de queso, crema, o los comerciantes de harina, azúcar u otros productos necesarios para la producción.

El aumento de la producción, demanda y utilidades permite a los propietarios contratar y asumir los gastos de mano de obra, los colaboradores se encargan de elaborar el pan y los cargadores de distribuirlos y comercializarlos en distintas áreas geográficas, dentro y fuera del departamento.

### **10.1.1. Descripción de principales panaderías competitivas de la Trinidad**

La mayoría de las panaderías usan un proceso artesanal, pero la mayor parte se proyecta para transformarlo de un proceso semi- industrial a industrial, para obtener mayores beneficios en cuanto al rendimiento en la producción, rapidez en el proceso, menos uso de recursos humanos y mayor calidad del producto. Esta perspectiva es viable porque el sector panadero se ha venido destacando en la elaboración de productos que son indispensables en la dieta del nicaragüense, con la variedad de productos, y preferencia del consumidor final, por la textura, sabor, color, y duración.

En el área urbana de La Trinidad existen un grupo de panaderías que se consideran más competitivas, y por su capacidad productiva no comercializan con el consumidor final, sino que abastecen a los principales distribuidores de pan que se ubican en el área urbana, rural del municipio y otros municipios aledaños. A continuación, se describen cada una de ellas:

#### **1. La Panadería Aurami, S.A**

La señora Aurora Molina de Mairena empezó elaborando dulces en La Trinidad. En los años 50's dio inicio a su emprendiendo llamado Panadería Aurora, dando marcha a su negocio cuando le fiaron una arroba de harina. Una sucursal de la Panadería Aurami nace en Managua, Nicaragua el 11 de noviembre de 1996, a cargo de la hija de la fundadora, Thelma Mairena y su yerno, Julio Mairena; sucursal que ahora es utilizada como bodega. En septiembre del año 2003 la empresa es constituida como Panadería Aurami S.A.

En la actualidad la empresa está dirigida por la tercera generación. Cuenta con una planta industrial de 4,000 metros cuadrados de construcción. Tiene dos tipos de canales de distribución, por un lado, abastece a los clientes distribuidores mayoristas que se encargan de la distribución del producto a nivel nacional; y el otro canal son sus distribuidores propios que abastecen las sucursales establecidas en Managua y Carazo, que funcionan como bodegas para almacenamiento del producto y centro de distribución en esas áreas.

La Panadería tiene cinco líneas de producción, las cuales son: área de pan simple, pan dulce, galletería, repostería y pastelería. Sus principales materias primas son: harina de trigo, manteca vegetal, levadura, sal, azúcar, saborizantes, leche, bolsas plásticas y otros, los cuales son adquiridos con proveedores nacionales, aunque la mayoría son importados. El consumo mensual de harina es de aproximadamente 5,000 quintales mensuales, lo cual representa el consumo más alto de la industria panadera nacional. Cada año continúa innovando, creciendo y mejorando los servicios para aportar sabor y nutrición a todas las familias nicaragüenses.

La panadería Aurami es una importante fuente de empleo, actualmente cuenta con 270 colaboradores y sus familias, lo cual significa el beneficio de un promedio de 1,620 personas del casco urbano y rural. El principal aporte que brinda esta panadería es el pago de impuestos y la generación de empleo.

Por otro lado, el capital productivo proviene de financiamiento bancario y con fondos propios para la compra de materias primas de primera calidad, lo cual se evidencia, porque se trabaja con más de 10 tipos distintos de harinas, algunas de ellas ecológicas.

## **2. Panadería Isabel I**

Esta panadería fue creada hace 26 años, en el año 1996, y se ubica en el casco urbano de la ciudad La Trinidad, es considerada dentro del rango de pequeña empresa ya que cuenta con 14 trabajadores. La empresa inició por el deseo de superación de los señores Abel Castillo y María Isabel Rizo, quienes tuvieron la iniciativa de emprender en la elaboración de pan en un pequeño lugar en su casa, y con el tiempo fueron ampliando sus utilidades, reinvertiendo, y ampliando el negocio.

Así mismo, mejoraron el proceso productivo, lo hicieron más rápido y eficaz, se les ocurrió la idea de elaborar una revolvedora hechiza para facilitar el trabajo de los colaboradores, con el tiempo se generó más utilidad para comprar algunas maquinarias y equipos, lo cual incidió en la mejora de la calidad del producto y creció la capacidad productiva. Esta panadería se diferencia de su competencia porque está en constante innovación y posee altos estándares de calidad. Actualmente cuenta con 36 tipos de



productos, y se ha posicionado como una de las panaderías más competitivas del sector de panificación de La Trinidad.

En este momento la panadería es administrada por Lester Castillo, hijo de los dueños, se hizo cargo del negocio a raíz del fallecimiento de su padre, es el encargado de hacer que la panadería tenga una rentabilidad y sea reconocida dentro y fuera de la ciudad.

En la actualidad, operan 14 trabajadores, por ello, el empleo es un elemento clave en las sociedades para la superación de la pobreza y para lograr el desarrollo y la inclusión social, que determina en parte significativa las relaciones entre las personas. Con las cotizaciones del INSS aporta al desarrollo de la ciudad y el impacto de la inversión es positivo en mejorar el nivel de vida de las personas en el casco urbano y rural.

No obstante, las debilidades que se han presentado en esta empresa es el alza de los precios de la materia prima y la falta de cumplimiento de leyes internas por el personal. Las inversiones que realizan se enfocan en maquinarias, vehículos y mantenimiento, para garantizar la distribución directa en las pulperías, y créditos a los proveedores de materia prima.

Los canales de distribución que utilizan para la comercialización son: 1) el canal largo, el cual es por medio de clientes distribuidores mayoristas (cargadores), ofreciéndoles algunas ventajas como devoluciones de pan en mal estado, asume la empresa el 50% de las pérdidas, crédito semanal; y 2) el canal corto, directamente con el consumidor final.

### **3. Panadería Blanca Nubia**

Panadería Blanca Nubia nace en La Trinidad, Nicaragua. Fundada en el año 2009 por la señora Blanca Nubia Castillo actual propietaria del negocio, quién al culminar sus estudios y graduarse en la carrera de ciencias económicas Administración de empresas y al no encontrar empleo pensó en emprender su propio negocio aprovechando los recursos como lo es vivir en la ciudad del pan. Por ende, ser una fuente generadora de empleo, empezando hacer pan del que no había en La Trinidad, siendo estos llamativos e

innovando cada día más. Se empezó con capital propio, máquinas artesanales y al pasar los años se ha reindustrializado la parte de la producción.

Actualmente tiene 18 colaboradores en el área de producción, estos son capacitados por el personal que tiene más experiencia y se le da un mes de prueba con gozo de salario. Los canales de distribución que utilizan es canal largo, por medio de clientes mayoristas (cargadores independientes) que tienen diferentes rutas donde venden los productos a clientes minoristas y en menor medida el canal directo, vendiendo su producto directamente al consumidor final. Los productos que ofrece es galletería, picos, semas, bizcotelas, pan simple. Una de las deficiencias es la escasez de mano de obra y no tener todas las maquinarias para ser industrializada.

#### **4. Panadería Milker**

Panadería Milker, se estableció en La Trinidad en el año 2019, adquirida por Milton Antonio Cardoza Pérez, actual propietario, quien se dedicaba a distribuir pan en diferentes rutas, al tener los medios de transporte de su padre. Sin embargo, por los problemas con los pedidos que tenían con diferentes panaderías, tomó la iniciativa de establecer una panadería para abastecer el producto, aunque en ocasiones no les cumplían con el pedido completo. Para no perder a los clientes, se vio obligado a hacerse cargo de una panadería ya existente, la cual no funcionaba porque su dueño Freddy Antonio Pérez falleció, pero las maquinarias y el establecimiento estaban en buen estado.

Aprendió la elaboración de este producto, enseñándoles lo más básico tiempo después a sus nuevos empleados, debido a la necesidad de producir y vender y así aprovechar las rutas que ya se tenían para la distribución del producto. Ahora mismo la panadería tiene 24 colaboradores, destacándose como una empresa generadora de empleo, estos reciben capacitación para un buen manejo de la harina, ya que las empresas proveedoras se encargan de mandarles técnicos cada un tiempo, para actualizar sus conocimientos.

Tienen 33 productos, siendo los más demandados el pan simple, los picos, las galletas, semas y tortas. Los canales de distribución que utilizan son el canal directo que es al consumidor final, el canal de distribución largo por medio de clientes distribuidores

mayoristas y el canal corto que es de la panadería al cliente minorista. Posee maquinarias como pasteadoras, revolvedoras, hornos eléctricos, etc. Haciendo que la producción sea más rápida y eficaz, para en un futuro depender en menor medida del recurso humano.

## **5. Panadería Neylan**

Panadería Neylan se fundó en La Trinidad en 1984 por la señora Cándida Rugama Martínez, quien desde joven se dedicaba a la elaboración de pan, ella empezó a laborar en la Panadería Aurora y luego decidió fundar su propia panadería y así ser independiente, empezó alquilando un local, buscar mano de obra y todo se hacía artesanal ya al pasar los años se ha ido semi-industrializando la panadería.

Es una de las primeras panaderías que se fundó en el mercado, conocida por la trayectoria recorrida en el sector, actualmente cuenta con 17 trabajadores, algunas maquinarias como revolvedoras y pasteadoras. Los canales utilizados para la distribución es canal largo por medio de cargadores y canal corto, directamente al consumidor. Los productos que ofrece es pico, cachos, pan simple, semas, etc. El tiempo más demandante del año es por temporadas, hay mayores ingresos debido al consumo masivo que hay en la montaña por los cortes de café.

### **10.2. Factores que influyen en la competitividad del sector panadero**

Para la identificación de los factores de competitividad se aplicó una encuesta a los propietarios de 22 panaderías legalmente constituidas en la ciudad de La Trinidad.

#### **10.2.1. Datos generales del encuestado y de la empresa**

El cuadro N° 4 refleja los resultados acerca de la edad de los propietarios, donde las más predominantes con un 36.4% son las edades de 27 a 37 años, e igual porcentaje en el rango de 38 a 48 años. Un 13.6% corresponde a las edades de 49 a 59 años y otro 13.6% de 60 a 72 años.

Siendo los miembros activos del sector de panificación en su mayoría adultos jóvenes dedicados, con grandes propósitos de crecimiento y superación, demuestran que es posible cumplir las metas que se proponen, en donde la edad no es impedimento para ser un empresario y llevar las riendas de una empresa con responsabilidad y madurez.

<b>Cuadro N° 4. Edad de los propietarios. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
27 – 37	8	36.4
38 – 48	8	36.4
49 – 59	3	13.6
60 – 72	3	13.6
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Tal y como lo muestra el cuadro N° 5, el sexo con mayor índice de representación en el

<b>Cuadro N° 5. Sexo de los propietarios Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	10	45.5
Masculino	12	54.5
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

sector de panificación es el masculino con un 54.5% esto demuestra el esfuerzo y dedicación al momento de dirigir y administrar debido a que poseen una rapidez en la toma de

decisiones y quieren auto superarse, mientras que el de menor incidencia es el femenino con 45.5%.

Como se puede observar en el cuadro N° 6, el 86.4% de los dueños de las panaderías están casados; el matrimonio es parte fundamental en la vida, las personas comprometidas poseen una estabilidad, toma de decisiones, desarrollan la capacidad de comunicarse y trazan metas a corto plazo, debido a que las parejas influyen creando un impacto en el ámbito profesional, el 9.1% vive en unión libre y el 4.5% es viudo representando a una persona.

<b>Cuadro N° 6. Estado Civil de los propietarios. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Estado civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Acompañado	2	9.1
Casado	19	86.4
Viuda	1	4.5
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

El cuadro N° 7 hace referencia al nivel académico, el 36.4% de los propietarios tienen un nivel académico de escolaridad primaria e igual porcentaje en secundaria. Esta información demuestra que un 72.8% de los propietarios no tienen estudios universitarios, puede inferirse la prioridad de entrar al mercado laboral por los bajos ingresos económicos de la familia obligando a las personas a independizarse a una temprana edad,

buscar el sustento propio o el de sus familias, y pueden ser decisiones propias o circunstancias ajenas que no les permite continuar sus estudios superiores.

El 27.3% corresponde a dueños con un nivel académico universitario, generalmente estas personas se caracterizan en tener deseo de superación, lograr generar mayores ingresos e independizarse. Es importante señalar que entre las panaderías más competitivas se encuentran propietarios y/o administradores o gerentes con carreras universitarias.

<b>Cuadro N° 7. Nivel académico de los propietarios. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Nivel Académico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	8	36.4
Secundaria	8	36.4
Universidad	6	27.3
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

La carencia de un título universitario, puede influir en los empresarios panaderos que manejan su negocio con menor eficiencia.

Como lo refleja el cuadro N° 8 se constituyeron las primeras empresas panadera a partir del año 1984 representando un 22.7% de incidencia y con los años manteniendo un perfil constante.

No obstante, hubo una elevación de constitución de empresas panificadoras a partir del año 2018 a la actualidad con un 36.4%, como consecuencia de los estragos que se vivieron en el país a partir de esa fecha y el monitoreo de la alcaldía para que cada negocio estuviera legalmente constituido y así, ninguno fuera impune de pagar los impuestos correspondientes y recaudar fondos.

<b>Cuadro N° 8. Constitución de la Panadería. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Año de constitución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Antes de 1999	5	22.7
2000 – 2005	3	13.6
2006 – 2011	1	4.5
2012 – 2017	5	22.7
2018 - actualidad	8	36.4
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Estos negocios iniciaron con personas que en aquel tiempo nos dedicábamos a la elaboración de pan como trabajadores de la panadería Aurora... fuimos fundando nuestros propios negocios con la experiencia adquirida, manteniéndose a flote ya que pasan de generación en generación y conservándose como un patrimonio familiar, operando hijos y familiares de los*

*fundadores de estas panaderías, se trata de seguir la tradición” (Sra. Cándida Rugama, propietaria de panadería Neylan, 28 de septiembre 2022).*

Como se muestra en el cuadro N° 9, el 45.5% de los negocios tienen más de 13 años de operar en el sector. Mientras que el 31.8% lleva de 4 a 6 años dedicándose a este rubro, elaborando distintos tipos de pan, a pesar del alza de la materia prima e insumos han

<b>Cuadro N° 9. Tiempo en el Sector Panadero. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Años funcionando</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 a 3	2	9.1
4 a 6	7	31.8
7 a 9	2	9.1
10 a 12	1	4.5
13 a más	10	45.5
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

logrado mantener las panaderías hasta el día hoy. El 9.15% son aquellos que han descubierto la oportunidad de emprender en el sector para generar ingresos y empleo así mismo ser partícipe en el mercado.

*“Mi esposo siempre ha vendido pan, y a finales de año siempre hay dificultades en las panaderías para satisfacer toda la demanda porque las ventas incrementan, el cargaba pan en Estelí y también aquí, pero en ese tiempo no les daban todo el producto necesario para satisfacer la demanda, y como yo siempre he trabajado haciendo pan, nosotros tomamos la decisión de poner nuestro propio negocio para abastecer la carga del camión... Así abrimos nuestra propia panadería, pequeña al comienzo, empezamos con un horno, haciendo solamente galletas, fuimos creciendo y creciendo... compramos otro horno y una pasteadora, fue un proceso, quisimos extendernos más porque fue necesario” (Sra. Aleyda Alvarado, propietaria de la Panadería Molina, 16 de octubre 2022).*

Según los datos del cuadro N°10, el 77.3% de encuestados construyó su negocio con capital propio, es decir, que al poseer un patrimonio surgió la iniciativa de invertir en un negocio y tener sus propias panaderías, permitiéndoles operar sin los recursos de una entidad financiera que apoyara a la empresa.

Las fuentes de financiación propias son fondos que no hay que devolverlos, constituyendo el pasivo no exigible de la empresa (Torre, Fresno, & Cantero, 2015).

El 18.2% empezó con créditos en diferentes entidades de financiamiento, por medio del cual interactúa el gobierno. Y por último el 4.5% se construyó por sociedad, por ende, hubo alianza entre dos individuos para llevar a cabo la formación de la empresa, complementando no solo los fondos propios, sino también conocimientos y aprendizajes en el oficio.

<b>Cuadro N° 10. Capital Inicial</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Capital</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Propio	17	77.3
Sociedad	1	4.5
Crédito	4	18.2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0</b>

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

*“Con un muchacho de Masaya comenzamos a hacer pan de poquito en poquito, a mano, cada domingo, y formamos una pequeña empresa. Elaboramos un pan mejorado, ya que no hago la gran cantidad... El (socio) ha ayudado a capacitar a los colaboradores nuevos.” (Sr. Omar Rodríguez, propietario de Panadería Rodríguez, 27 de septiembre 2022).*

El 55% del personal del sector panadero según los resultados observados en el cuadro N° 11, son hombres, esto debido a la capacidad física favorable que poseen en las diferentes actividades con mayor exigencia física del proceso productivo.

<b>Cuadro N° 11. Personal del Sector Panadero. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Trabajadores del sector</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombres	286	55
Mujeres	233	45
<b>Total</b>	<b>519</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Sin embargo, esto no limita la participación femenina en el sector, con un 45%, desempeñando aquellas labores que requieren más detalle, como las mezclas de ingredientes, y moldear el producto.

Para poder lograr el éxito competitivo, las empresas deben establecer mecanismos que permitan atraer a candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales, y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. (Sola, 2019).

La capacidad de las empresas para atraer colaboradores capacitados y retenerlos, está altamente relacionada con la competitividad de estas, además de la motivación, las empresas del sector panadero han logrado esto al distribuir las tareas según las capacidades de los colaboradores.

### 10.2.2. Capacidad Productiva de la Empresa

El 54.5% de las panaderías indican que el proceso productivo lo consideran artesanal como lo indica el cuadro N° 12; porque no usan maquinaria industrial, la inversión es elevada y no tienen una mayor capacidad productiva, por tanto, afecta porque no se puede abastecer a más clientes.

<b>Cuadro N° 12. Proceso productivo</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Proceso productivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Artesanal	12	54.5
Semi-industrial	10	45.5
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

*“No considero que tengamos un proceso productivo industrial, es plenamente artesanal, hacemos completo uso del recurso humano durante todo el proceso... aunque contemos con equipamiento que lo agilice y mejore, un proceso industrializado posee una limitada intervención del recurso humano” (Sr. Amilkar Mairena, propietario de la panadería Aurami, S.A, 05 de octubre 2022).*

El 45.5% de los encuestados consideran que tienen una producción semi industrial, porque poseen más de un equipo en la producción, pero es importante señalar que aún hacen completo uso del recurso humano en todo el proceso productivo, sin embargo, este equipamiento les ha permitido tener una alta calidad, una mejor presentación, haciendo la elaboración más rápida y tener mayor demanda de los productos, y por lo tanto ocupando un puesto significativo en el mercado de panificación.

Como se refleja en los datos del cuadro N° 13, los equipos más utilizados en la producción son: la mesa de trabajo, que es utilizada en todas las panaderías, seguido de la máquina revoladora y los hornos de soplete, ambos con un 68.2%, generalmente estos hornos son más utilizados que los eléctricos.

Igualmente, la máquina pastadora es altamente utilizada con un 59.1%, y la batidora industrial es implementada en un 40.9% y con un porcentaje igual los hornos eléctricos.



Por último, los equipos que menos poseen en la producción del sector son: la amasadora con un 31.8%, los refrigeradores con un 22.7%, las balanzas en un 18.2%, la cámara de fermentación con un 4.5% y la divisora de masa con un 4.5%.

<b>Cuadro N° 13. Equipos utilizados en la producción. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Equipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Horno eléctrico	9	40.9
Soplete	15	68.2
Amasadora	7	31.8
Pasteadora	13	59.1
Revolvedora	15	68.2
Cámara fermentación	1	4.5
Divisora de masa	1	4.5
Batidora industrial	9	40.9
Balanzas	4	18.2
Refrigerador	5	22.7
Mesa de trabajo	22	100
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Los equipos utilizados mejoran la producción en todo, principalmente en la agilidad de la elaboración, antes la gente hacía la masa a mano, hoy solo echo todos los ingredientes a la máquina y en 10 minutos está la masa hecha... Antes había que revolver la masa y luego aplanarla, ahora hay una máquina que hace ambas cosas,*

*y así los procesos se simplifican... Por ejemplo, el horno industrial es mucho más eficaz que los artesanales, ya que es para cuarenta bandejas y abarca más producto, además de que es más rápido” (Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de septiembre 2022).*

Los propietarios de estos negocios aseguran que los equipos industriales no solo agilizan la producción, sino que también mejoran considerablemente la calidad de los productos; como consecuencia de esto, cada uno tiene como objetivo industrializar cada vez más la panadería, además es una solución para combatir la escasez de mano de obra, pero la consecución de este objetivo se ha visto perjudicada por los costos elevados de esta maquinaria.

Los resultados obtenidos de las encuestas reflejados en el cuadro N° 14, muestran que un 81.8% de empresas panaderas poseen algún tipo de maquinaria en el proceso productivo esto se debe a que la tecnología ha evolucionado para bien del sector panadero con la creación de equipos que facilitan y mejoran el trabajo y el 18.2% no poseen ningún tipo de maquinaria debido a que no planean ampliar la línea de producción o no cuentan con los recursos monetarios para adquirirlas.

*“Tener maquinarias modernas y hacer uso de ellas en la producción nos beneficiaría en tener un proceso con estándares de calidad más altos, optimiza nuestros tiempos, lo cual nos permitiría ampliar nuestra oferta para clientes, que el pan tenga un mejor aspecto y una mayor demanda para el mercado” (Sr. Orlando Mairena, propietario de panadería Mairena, 26 de septiembre 2022).*

<b>Cuadro N° 14. Uso de maquinaria moderna. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Uso de maquinarias modernas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	4	18.2
Si	18	81.8
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Si se analizan los datos del cuadro N° 15, se determinó que el 59.1% de los encuestados definieron que la calidad de los equipos utilizados es media. Se considera esto por el tiempo que tienen de estar funcionando, los mismos han pasado por una considerable

<b>Cuadro N° 15. Calidad de equipos Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja	1	4.5
Media	13	59.1
Alta	8	36.4
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

devaluación ya que son utilizados en el proceso de producción. Su uso es inevitablemente constante, cabe resaltar que la duración de los mismos aun expuestos a tan arduo trabajo se debe al mantenimiento y uso correcto del mismo.

El 36.4% cuentan con equipos de alta calidad, adquieren el mejor equipamiento existente en el ramo o han sido recientemente incorporados al proceso, muestra del crecimiento que se da poco a poco en estas empresas panaderas y el 4.5% tienen un equipo de baja calidad por mal manejo y demandante uso.

Es importante para los empresarios poseer equipos de alta calidad en excelente estado, para evitar retrasos en la producción, que a su vez pueden incurrir en pérdidas.

*“Están en perfecto estado, estoy al tanto de eso, si, por ejemplo, se me daña una máquina a la una de la mañana, a la hora que vamos a empezar la producción, sería algo catastrófico para mí, así que en eso me mantengo al*

*día'' (Lic. Silvia Barrera, propietaria de panadería Silvia, 26 de septiembre 2022).*

Los datos que se reflejan en el cuadro N° 16 demuestran que un 90.9% de panaderías adquieren la materia prima de distribuidores mayoristas. Por obvias razones: la cantidad de producto adquirida semanalmente, la confianza de que los productos estén en buen estado, y obtención de mejores precios. El 4.5% debido a la cantidad producida compran la materia prima en mercados locales, incluso en pulperías el otro 4.5%.

<b>Cuadro N° 16. Consecución de Materia prima. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Compra de materia prima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mercado local	1	4.5
Distribuidores mayoristas	20	90.9
Pulpería	1	4.5
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

*“Nosotros trabajamos con las empresas que nos distribuyen directamente, no hay intermediarios... Nosotros miramos la fecha de vencimiento de los productos, lo cual es muy importante, también el sellado de los sacos” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 de septiembre 2022).*

Como se observa en el cuadro N° 17, el 68.2% de los propietarios afirman que sus productos tienen una durabilidad de más de una semana desde su elaboración, esto parece demasiado, pero es algo necesario debido a que es prioridad para los clientes distribuidores que los venden en lugares lejanos.

<b>Cuadro N° 17. Duración del producto Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Duración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3-4	2	9.1
4-5	5	22.7
Más de una semana	15	68.2
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Es de completa importancia que su duración no varíe, y esto es logrado gracias al empeño en la elaboración y almacenamiento del producto. Otro 22.7% reitera que su producto tiene una duración de 4 a 5 días, por la naturaleza del producto es difícil ampliar su duración, e incluso puede atribuirse a su baja calidad, el 9.1% afirma que su producto solo tiene una duración de 3 a 4 días.

*“Lo más que dura el producto es 8 días, dependiendo qué tipo de pan se elabore... hay pan suave que tiene una menor duración y hay pan tostado que dura más tiempo debido a su consistencia, generalmente este pan es comprado por personas que viven en la montaña” (Sra. Jessenia Morán, propietaria de panadería Huerta Morán, 01 de octubre 2022).*

El cuadro N° 18 nos muestra que el 59.1% de empresas panaderas mantienen ambos sistemas de contratación donde buscan personal capacitado y también lo capacitan, esto se debe a que tratan de aprovechar al máximo la mano de obra disponible pues la mayoría de empresas pasan por un problema de escasez de mano de obra.

El 22.75% solo contratan personal capacitado. Debido a que algunos trabajadores solo se quedan el tiempo necesario para aprender el oficio y se van a otras panaderías y un 18.2% procura capacitar al personal para empezar desde cero con las labores y métodos empleados.

<b>Cuadro N° 18. Experiencia del personal</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Personal capacitado o se capacita</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Capacitado	5	22.7
Se capacita	4	18.2
Ambas	13	59.1
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Antes contrataba personal sin experiencia, pero solo esperaban a aprender y se iban a trabajar a otro lado, quieren que se les liquide todas las prestaciones sociales con un mes de trabajo, por eso ahora solo contrato a personas con experiencia... pues es menos pérdida de tiempo y más seguro, cumplo con mi parte y ellos también” (Sra. Rebeca Pauth, propietaria de panadería Rebeca, 11 de octubre 2022).*

La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse. En todo sistema de producción o de prestación de servicios se requiere de una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos, bienes raíces, maquinaria y equipos, para poder procesar la materia prima

e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado o servicios prestados (Mejía, 2013).

Los resultados vistos en el cuadro N° 19 demuestran que los propietarios en un 40.9% consideran que poseen un 62 a 81% de capacidad instalada. Puesto que toman en cuenta factores que obstruyen el completo desempeño por ejemplo la rotación constante de personal y por otro lado las oportunidades que no son explotadas al máximo para el crecimiento de la empresa.

<b>Cuadro N° 19. Porcentaje de capacidad instalada</b>		
<b>Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Capacidad instalada</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
21 al 41%	1	4.5
42 al 61%	8	36.4
62 al 81%	9	40.9
82 al 100%	4	18.2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0</b>

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

*“Honestamente, la panadería tiene la capacidad, lo que me falla es la mano de obra, eso me está bajando las ventas... tengo empleados, pero a veces me quedan mal... la panadería tendría capacidad para hacer el doble” (Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de septiembre 2022).*

El 36.4% de panaderías tienen una capacidad de 42 a 61%, ya que es más el trabajo que deben desempeñar para fortalecer las labores y mejorar los procesos de producción. El 18.2% asegura que sus panaderías cuentan con una capacidad instalada de 82 a 100%, explotan los recursos casi en su totalidad, esta opinión también sugiere que los propietarios han alcanzado el nivel que consideran adecuado y no quieren o no tienen ganas de ampliar el negocio. Un escaso 4.5% posee un 21% a un 41% de capacidad lo cual sugiere que es una empresa en vías de desarrollo.

### **10.2.3. Estrategias de comercialización**

El cuadro N° 20 nos permite determinar que un 81.8% de empresas panaderas ofrecen sus productos a clientes distribuidores mayoristas que comercializan fuera del departamento, en su mayoría en lugares como la Región Autónoma del Atlántico Norte y las zonas

recorridas para llegar a dicha área. Y un 13.6% tienen líneas de distribución en el departamento, un 4.5% solamente distribuye sus productos en el municipio.

*“Los productos que se elaboran son distribuidos en otros departamentos y municipios, generalmente los cargadores tienen su ruta donde van a vender, los distribuidores que nos compran el pan van a Jinotega, Pantasma y Wiwili” (Sra. Cándida Rugama, propietaria de panadería Neylan, 28 de septiembre 2022).*

<b>Cuadro N° 20. Área geográfica de la red de comercialización. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Área geográfica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Municipio	1	4.5
Departamento	3	13.6
Fuera del departamento	18	81.8
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

La accesibilidad regional se mide a través de un índice de perifericidad en relación con las áreas donde se concentra la población y la renta. Este índice recoge implícitamente los efectos sobre la accesibilidad de las variaciones en las infraestructuras de transporte. (Ramírez & Ampudia, 2018).

Gracias a los datos de encuestas reflejados en el cuadro N° 21, se observa que la principal manera de distribuir en este sector es por medio de un canal largo, con una incidencia del 95.5%, esto se debe a la rentabilidad, generando ganancias, tanto para las panaderías, los cargadores (distribuidores mayoristas), y los propietarios de pulperías (distribuidores

<b>Cuadro N° 21. Canales de distribución</b>		
<b>Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Tipos de canales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Canal directo	19	86.4
Canal largo	21	95.5
Canal corto	6	27.3

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

minoristas), por medio de este canal los propietarios ahorran tiempo y dinero, ya que los distribuidores mayoristas se encargan de la mayor parte del proceso de distribución.

Este canal está representado por más de tres niveles, entre los cuales intervienen el fabricante, el mayorista, el minorista, y el consumidor final. Ocasionalmente también forma parte: el distribuidor, el corredor o el representante (Acosta, 2017).

Cabe destacar que el hecho de que un negocio implemente este canal de distribución, no impide que también distribuyan su producto de manera pormenorizada a consumidores finales, ya que un 86.4% de los propietarios afirma que también distribuyen su producto a consumidores locales.

Y, por último, un 27.3% de las panaderías distribuye su producto por medio de un canal corto, debido a los altos costos que implicaría obtener los medios de transporte y los salarios necesarios para implementar dicho canal de distribución.

Según los datos mostrados en el cuadro N° 22, se determinó con los resultados de encuestas que un 36.4% de empresas tienen una diversificación de productos de 6 a 10, dónde en su mayoría abarca los productos básicos que ofrece al mercado, como pan simple, pico, sema, torta, bizcotela, etc.

Y el 22.7% de panaderías poseen una variedad más amplia de pan de 11 a 15 productos diferentes, cabe mencionar que muchas panaderías poseen productos únicos e innovadores que no pueden ser copiados por la competencia.

Otro 18.2% cuentan con una cantidad de productos de 5 o menos esto habla del tamaño de la empresa y la escasa producción que posee, un 13.6% tienen 20 o más productos que ofrecen actualmente al mercado, esto es de admirar debido a que buscan la satisfacción del mercado creando nuevos productos que resultan ser del agrado de los consumidores y el 9.1% tienen de 16 a 20 tipos de pan.

<b>Cantidad de Productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5 ó menos	4	18.2
6-10	8	36.4
11-15	5	22.7
16-20	2	9.1
20 ó más	3	13.6
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

*“Elaboramos solo el producto que es más pedido por los cargadores, para poder mantener satisfechos a los clientes de estos... el gusto del cliente es el que influye en mantener diferentes tipos de pan, pues no estamos dispuestos a asumir pérdidas causadas por un producto que no le va a gustar a ellos”*

(Sr. Edén Tijerino, propietario de panadería Tijerino, 28 de septiembre 2022).

<b>Cuadro N° 23. Diversificación de productos. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Posee suficiente diversificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	7	31.8
Si	15	68.2
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

El cuadro N° 23 se muestra que un 68.2% de los propietarios considera que tienen suficiente diversificación, debido a que algunos poseen más de 20 productos diferentes.

Cabe mencionar que también estuvieron satisfechos con su diversificación algunos que poseen 5 o menos productos, esto refleja claramente la poca visión y el estrecho dominio que tienen de un sector tan amplio como lo es el de panificación, o se puede deber a las exigencias de los clientes, el 31.8% no se encuentran satisfechos con la variedad de pan que poseen, tienen visión de crecer en el sector y ampliar las líneas productivas y otros simplemente creen que tener más de 20 productos para ofrecer al mercado es suficiente.

*“Tener una diversificación de productos es importante, tratamos de hacer diferentes moldes, con ingredientes que varían en cantidad, más relleno y así los clientes prefieran el de nosotros y no el de la competencia... es difícil tener un producto único porque no es ni la semana y ya están elaborando uno parecido, nos enfocamos en que, aunque sea iguales sobresalir en algún aspecto” (Sra. Rosa Torres, propietaria de panadería Fuentes Torres, 29 de septiembre 2022).*

Un 100% de empresas panaderas como lo muestra el cuadro, recurren a empaquetar debidamente sus productos en bolsas plásticas, pero la mayoría de las panaderías

<b>Cuadro N° 24. Empaque adecuado Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Productos debidamente empacados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

no poseen una máquina que selle las bolsas, se cierran de forma manual, para que el producto este aislado del aire y evitar que se introduzca suciedad.



Solamente las dos empresas más reconocidas del mercado: Aurami e Isabel I, hacen uso de maquinarias selladoras de bolsas, dando una mejor imagen y haciéndola más confiable para el consumidor (Ver cuadro N°24).

*“El pan que vendo es de repostería, tiene más calidad y hay alguno como por ejemplo las tortas de leche y las galletas que su consistencia es suave y porosa respectivamente, es necesario que a la hora de venderlas use bandejas, papel y cartón para que mantengan su sabor y conserven la forma... para los otros productos uso bolsa plástica y los cierro a mano” (Sr. Omar Rodríguez, propietario de Panadería Rodríguez, 27 de septiembre 2022).*

Los resultados observados en el cuadro N° 25 demuestran que un 90.9% de panaderías no tienen un producto debidamente etiquetado por lo cual las hace prácticamente invisibles

<b>Cuadro N° 25. Etiquetado</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Su producto está etiquetado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	20	90.9%
Si	2	9.1%
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

al mercado que no es capaz de identificar una marca como tal, esto hace que las empresas pierdan terreno ante la competencia que ocupa una posición en el mercado.

De acuerdo a los propietarios entrevistados, incluir etiquetas en sus productos incurriría en gastos innecesarios, que al final solo terminarían disminuyen las utilidades del negocio o de los distribuidores.

*“Se ha considerado que las bolsas vayan etiquetadas, sin embargo, no se ha podido concretar debido a que incurriríamos en más gastos, y los cargadores no están dispuestos a pagar más por una etiqueta. Es decir, si el valor de una bolsa de pan aumenta por la etiqueta, la utilidad disminuiría para los cargadores” (Sra. Rebeca Pauth, propietaria de panadería Rebeca, 11 de octubre 2022).*

Por el contrario, un 9.1% si tienen etiquetas en sus productos y son precisamente las que lideran el mercado de pan en el municipio.

*“Es fundamental comercializar un producto etiquetado, porque así le estamos diciendo al público quien lo hace y como lo hace, y eso le genera un valor agregado. Es bueno porque el público nos busca... la etiqueta es fundamental para saber qué están consumiendo, además de que es una ley de la república... ahora se implementan etiquetas limpias, que muestran lo que contiene el producto para temas de salud” (Sr. Amilkar Mairena, propietario de la panadería Aurami, S.A, 05 de octubre 2022).*

Históricamente, el precio ha sido el principal factor que afecta a la elección del comprador en las últimas décadas, sin embargo, los factores que no son el precio han ganado cada vez más importancia; aun así, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

En el cuadro N° 26 se puede observar cuales son aquellos factores que los propietarios toman en cuenta a la hora de fijar los precios de sus productos. El 50% lo hacen teniendo en cuenta los costos de producción debido al constante incremento de precios de la materia prima.

<b>Cuadro N° 26. Fijación de precios</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Factores para fijar precios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad	5	22.7
Costos producción	11	50.0
Competencia	2	9.1
Demanda	3	13.6
Todos los anteriores	1	4.5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0</b>
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

Un 22.7% de panaderías ofrecen precios por la calidad de sus productos que es un poco más elevada que la competencia, y tienen buena aceptación. Otro 13.6% de empresas panaderas lo hace teniendo en cuenta la demanda que tienen sus productos en el mercado que es distribuido conforme a la capacidad productiva. Un 9.1% de panaderías fijan precios en base a la competencia, aunque en tiempos anteriores la mayoría de panaderías poseían una estandarización de precios debido a un acuerdo.

*“Realizamos la fijación de precios con la contabilidad de costos y se establece cual es la rentabilidad que espera la empresa de ese producto” (Sr.*

*Amilkar Mairena, propietario de la panadería Aurami, S.A, 05 de octubre 2022).*

Según los resultados de encuestas reflejados en el cuadro N° 27, se determinó que el 68.2% de los propietarios consideran que sus ventas varían por temporada, y el mejor tiempo de ventas para las panaderías es durante la cosecha del café, ya que hay mayor número de personas laborando en áreas rurales, y el consumo de pan aumenta en dichas zonas.

<b>Cuadro N° 27. Evolución de las ventas</b>		
<b>Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Cómo evolucionan las ventas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Temporada	15	68.2
Semestre	7	31.8
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

El 31.8% consideran que tienen un cambio durante las ventas por semestre.

*“Hay tiempos buenos y malos, por ejemplo, de marzo a agosto son malos, pero de octubre a febrero se componen las ventas, ahorita se está haciendo más, este mes que viene aumentará aún más... por ejemplo los meses malos pasamos de producir entre 80 o 85 quintales a la semana, y en los buenos más de 100, hasta 120... Esto se debe a que en el verano hay menos trabajo en la montaña, y el consumo es menor. En invierno, existe un obstáculo en la distribución, hay ríos que se crecen y algunos caminos se dañan, hay más zonas que los cargadores no pueden recorrer, y todo el producto que era distribuido ya no es adquirido por los distribuidores, pero, aun así, las ventas son mayores en estos meses”*  
(Sra. Rebeca Pauth, propietaria de panadería Rebeca, 11 de octubre 2022).

En el cuadro N° 28, un 54.5% de los propietarios del sector tiene deseos de superarse y de ser posible en un futuro abarcar un mercado más grande donde comercializar sus productos, debido a la alta demanda de los productos y la aceptación que han tenido en la mente del consumidor final.

<b>Cuadro N° 28. Crecimiento del negocio</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Abarcaría un mercado más grande</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	10	45.5
Si	12	54.5
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Por ser nuevos en el mercado, nos gustaría ampliarnos más... tenemos altas expectativas y esperamos en los futuros años estar entre las panaderías más reconocidas de La Trinidad” (Sr. Franklin Rizo, propietario de Panadería Judith, 28 de septiembre 2022).*

Un 45.5% no poseen ningún tipo de interés por ampliar las líneas de mercado y menos las de producción, algunos consideran estar en un lugar óptimo en el mercado, sin embargo, otros no tienen deseo de crecer por falta de visión.

Por otro lado, algunos expresan que el exceso de tareas y el estrés que estas producen, los ha llevado a disminuir los niveles de producción, para reducir el trabajo en sus negocios. A su vez, esto es consecuencia de la falta de mano de obra en el sector.

*“Actualmente ya no tengo deseo de hacer crecer mi panadería, han venido más distribuidores a solicitarme más carga de pan, pero ya no los acepto... Antes nos íbamos hasta las 9:00 pm, esperando que viniera el último camión a cargar, y a la 1:00 am veníamos de regreso... Ahora a las 6:00 cierro, y me voy a dormir tranquila” (Sra. Rebeca Pauth, propietaria de panadería Rebeca, 11 de octubre 2022).*

Tal y como se observa en el cuadro N° 29, un 81.8% considera que con la situación que actualmente posee la empresa no pueden introducir productos a otros mercados, no tienen la capacidad productiva y tampoco capacidad para distribuir, por diversos problemas principalmente financiero y falta de mano de obra, y porque no tienen la visión del crecimiento de la empresa.

<b>Cuadro N° 29. Situación actual de la empresa. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Podría entrar a otros mercados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	18	81.8
Si	4	18.2
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Otro 18.2% asegura tener la capacidad necesaria para experimentar e intentar ofrecer sus productos a otros mercados, pero no les ha sido posible implementarlo por la falta de mano de obra para producirlo y distribuirlo.

*“No creo posible introducir mis productos a otros mercados, ya que eso implicaría elaborar más pan, pero mis condiciones en estos momentos no me lo permitirían, por los escasos de mano de obra, y la falta de recursos financieros”*  
(Sra. Maritza Rugama, propietaria de Panadería Corrales Rugama, 28 de septiembre 2022).

Si se observa el cuadro N° 30, donde se indica que un 59.1% de empresas panaderas actualmente no experimentan con la elaboración de nuevos productos, carecen de un lado creativo, esto es una fuerte desventaja en un sector en constante innovación, esto también se puede atribuir a la falta de recursos debido a que algunas empresas están operando con lo necesario.

<b>Cuadro N° 30. Productos nuevos</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Elabora nuevos productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	13	59.1
Si	9	40.9
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

Un 40.9% si se encuentran en medio de un proceso creativo, con la perspectiva de lograr elaborar un producto nuevo que pueda ser lanzado al mercado, y aumentar la diversificación del negocio. Cabe señalar que las panaderías con más diversificación de producto, son las que se encuentran entre las más competitivas, como son: Panadería Aurami, Panadería Isabel I, Panadería Blanca Nubia y Panadería Milker.

*“Trabajamos en elaborar nuevos productos, nos propusimos una meta de tres productos por mes, íbamos validando si el producto tenía buena aceptación en el mercado, para aumentar el volumen de ese producto... Y así fuimos innovando, de 10 productos que hacíamos (Productos muy similares), hasta hoy en día que hacemos 64 productos diferentes”* (Sra., Isabel Rizo propietaria de panadería Isabel I, 01 de octubre 2022)

#### **10.2.4. Calidad del producto**

Los resultados del cuadro N° 31 demuestran que un 59.1% de los propietarios consideran que los productos que ofrece su panadería es de una calidad media, porque conocen bien

la calidad que venden y saben que pueden mejorar, pero implicaría un costo mayor de lo que la mayoría de los clientes estarían dispuestos a acceder.

Un 40.9% de empresarios panaderos consideran que producen y distribuyen productos de alta calidad, siendo muy demandados en el mercado por esto.

<b>Cuadro N° 31. Calidad de los productos</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Calidad de sus productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Media	13	59.1
Alta	9	40.9
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

El concepto de calidad implica dos aspectos esenciales que son los que permiten su constatación: el resultado y el estándar, en otras palabras, esta se encuentra al comparar el resultado (parcial o total) obtenido en un proceso frente a determinados requerimientos planteados previamente (estándares). (Sanabrina, Romero, & Flórez, 2014).

*“La calidad existe en nuestros productos, porque presentamos un producto con higiene, es decir un producto limpio, con buen sabor, y sobre todo buena presentación” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 de septiembre 2022).*

Definir en qué calidad se encuentra un producto no es fácil desde la perspectiva del fabricante, esto porque para definirlo hay que tomar en cuenta los estándares de calidad en el resultado final, si se comete un mínimo error en el proceso de producción se obtendrá un producto defectuoso, el cual generará pérdidas a la empresa, causará un rechazo por el consumidor y el producto no tendrá demanda. Es por ello que un control de calidad es esencial en el proceso de elaboración.

Tal y como se observa en el cuadro N° 32 se determinó a través de la encuesta que un 90.9% de los propietarios consideran que cuentan con un control de calidad adecuado para la preparación de pan y un 9.1% afirma que no poseen un control de calidad, siendo completamente sinceros confirman que no es algo con lo que cuenten actualmente en la panadería.

<b>Cuadro N° 32. Control de calidad</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Control calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	2	9.1
Si	20	90.9
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Si no somos responsables... si no tenemos calidad, si no somos innovadores, si no tenemos buena atención al cliente, no vamos a poder ser competitivos ante un monstruo como lo es la empresa Aurami... Yo puedo tener ciertos indicadores de control de calidad, ellos pueden tener otros similares, pero si los trabajadores no usan estos indicadores en las prácticas de manufactura, yo no lo voy a poder lograr sola” (Sra., Isabel Rizo propietaria de panadería Isabel I, 01 de octubre 2022).*

La mayor parte de los empresarios de este sector, afirmaron poseer control de calidad, asegurando que para esto es necesario contar con ciertos indicadores de calidad, y que cada uno de los colaboradores de las panaderías los pongan en práctica para alcanzar altos estándares de calidad en el producto terminado.

Como se observa en el cuadro N° 33 las medidas más utilizadas en las panaderías son las básicas y esenciales, como el lavado frecuente de manos, lavado de instrumentos y herramientas, y el uso de rejillas para el cabello, ya que son medidas de suma importancia, son exigidas por la mayoría de los propietarios y responsables de control de calidad para lograr un producto final limpio e higiénico.

Al contrario de otras normas de higiene que son usadas en menor medida, como uso de mascarillas, delantales y guantes, a causa del calor provocado por los hornos en las áreas de producción.

<b>Cuadro N° 33. Medidas de higiene en las panaderías. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Medidas de higiene</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Lavado frecuente manos	21	95.5
Mascarillas	13	59.1
Rejillas p/ cabello	20	90.9
Lavado de instrumentos y herramientas	19	86.4
Delantal	14	63.6
Guantes	10	45.5
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Nosotros tratamos de cumplir con lo que nos solicita el MINSA: Lugares cerrados, agua limpia. En el caso de las trabajadoras que elaboran el pan, utilizan mascarillas, lavado de manos, rejillas para el cabello, delantales, igualmente los empacadores y los hornadores... muchas veces se molestan, dependiendo la época. Por ejemplo, en verano no les gusta usar delantal, por*

*lo caliente del horno'' (Sra. María Lira, propietaria de panadería Viexa, 28 de septiembre 2022).*

Como se puede observar en el cuadro N° 34, los propietarios en un 59.1% declararon que los trabajadores cumplen irregularmente con las medidas de higiene, ya que la falta de mano de obra ha llevado a los propietarios a ser menos exigentes con sus colaboradores, por temor a provocar disgustos entre el personal, evitando así la fluctuación laboral.

Un 31.8% de encuestados respondieron que les es exigido a los trabajadores acatar y cumplir con las medidas de higiene todo el tiempo y así lo hacen, sobre todo en las empresas más competitivas del sector: Aurami e Isabel I. Y también las empresas reposteras que procuran un grado mayor de calidad.

<b>Cuadro N° 34. Frecuencia de cumplimiento de medidas de higiene. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Cumplimiento de medidas de higiene</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	9.1
Casi siempre	13	59.1
Siempre	7	31.8
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

Un 9.1% respondió que los trabajadores nunca cumplen con las medidas de higiene por lo cual esta acción es perjudicial para los propietarios ante una supervisión del MINSA.

*“Uno trata de hacer lo posible por hacer cumplir las medidas de higiene, a veces hasta me toca pelear con ellos... unos las cumplen y otros no, me toca estar sobre ellos, pero la falta de trabajadores me hace doblegarme, y ser flexible con ellos’’. (Sra. Aleyda Alvarado, propietaria de la Panadería Molina, 16 de octubre 2022).*

<b>Cuadro N° 35. Calidad de materia prima Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Proveedores garantizan calidad en materia prima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

En un 100% los empresarios panaderos encuestados, confirmaron la confiabilidad que tienen sobre sus proveedores que le garantizan siempre la calidad de materia prima, y esta es una de



las principales razones por la que muchas panaderías prefieren distribuidores mayoristas, por la experiencia y la confiabilidad que pueden obtener gracias a los años de comercios.

*“Compramos directamente de la empresa que trae esa materia prima aquí, no es reventa, uno puede estar seguro de que está comprando calidad. La confianza está en la empresa donde la adquirimos” (Sra. María Lira, propietaria de panadería Viexa, 28 de septiembre 2022).*

Los resultados reflejados en el cuadro N° 36 demuestran que un 86.4% de empresas tienen medidas de almacenamiento y manejo de materia prima, debido a que es exigido por el MINSA y procuran cumplir con el protocolo en su totalidad y para evitar pérdidas.

<b>Cuadro N° 36. Almacenamiento y manejo de materia prima. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Manejo de materia prima</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	3	13.6
Si	19	86.4
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

El 13.6% no cumplen con ningún tipo de medida para el manejo de materia prima lo cual reafirma la dudosa calidad que puedan tener sus productos.

*“La materia prima la guardo en mi casa, no en la panadería, la panadería simplemente es para producción y venta. A la panadería solamente llevo la materia que se va a utilizar en un día” (Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de septiembre 2022).*

*“Pedimos la materia prima para usarla en un mínimo de 15 días, además debemos tener un distanciamiento de la pared para evitar la humedad, y también usamos polines para no ponerlo directamente en el piso, para que ningún animal lo toque” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 de septiembre 2022).*

Se observa en el cuadro N° 37, que todos los propietarios contestaron afirmativamente sobre al mejoramiento de la calidad en sus productos, reconocieron que de ser necesario estarían dispuestos a mejorar la calidad de sus productos lo cual demuestra que son personas responsables que buscan la manera de permanecer en el mercado el mayor

tiempo posible.

La calidad significa alcanzar la excelencia bajo indicadores de productividad de acuerdo a su creación, fabricación o procedencia, referenciado con óptimas garantías (Ramírez & Ampudia, 2018).

<b>Cuadro N° 37. Mejoramiento de la calidad. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Mejora la calidad de sus productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“De ser necesario mejorar la calidad del producto lo haría, siempre hay que adaptarse a lo que los clientes quieren y desean, trabajamos para ellos y satisfacerlos... ¿de qué me sirve que nunca mejore en algo? entonces el pan se me quedaría y lo que queremos es moverlo y que no se quede estancado” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 septiembre 2022).*

#### 10.2.5. Satisfacción de clientes

Ante la variedad de productos que ofrece el sector, los resultados observados en el cuadro N° 38, demuestran que los que tienen mayor índice de consumo son: El pico, con un 50%; el pan simple, con un 13.6%; estos son los productos básicos que ofrece cada panadería del sector.

Seguido con un 9.1% se encuentran productos como la bizcotela, pan dulce y las semanas, que ciertamente se consideran productos secundarios en el sector, y por último debido a su menor consumo, con un 4.5% el pan de pasta de hojaldre, y pasteles que son elaborados en reposterías.

<b>Cuadro N° 38. Productos con mayor demanda Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Productos con mayor demanda</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pan simple	3	13.6
Pico	11	50.0
Bizcotela	2	9.1
Pan de pasta de Hojaldre	1	4.5
Pan dulce	2	9.1
Pasteles	1	4.5
Semas	2	9.1
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“El alza de los precios de las materias primas nos ha obligado a disminuir el tamaño de nuestros productos, así que el pico de 5 córdobas es el producto preferido por el consumidor ya que es de un tamaño adecuado” (Sra. Cándida Rugama, propietaria de panadería Neylan, 28 de septiembre 2022).*

*“La Bizcotela de mi panadería es diferente porque es nevada con azúcar, es más tradicional y el pico por el tamaño y el sabor lleva más mantequilla y el relleno es echo con azúcar, por eso es de los más vendidos” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 de septiembre 2022).*

La demanda se define como una relación que muestra distintas cantidades de una mercancía que los compradores desearían y serían capaces de adquirir a precios alternativos posibles durante un periodo dado, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes (Tórrez, 2016).

<b>Cuadro N° 39. Incremento en la demanda. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Incremento en la demanda</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	7	31.8
Si	15	68.2
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Sept., 2022

Como se puede ver en el cuadro N° 39, la mayoría de encuestas que corresponde a un 68.2% afirman que durante este último año si ha habido un incremento en la demanda.

Otro 31.8% asegura que no se ha presentado un incremento en la demanda este año, argumentan que las ventas se mantienen y otros que han atravesado por un pequeño declive.

*“Los años anteriores nos vimos en muchas dificultades que afectaron la economía del país, como los tranques y la pandemia, pero gracias a Dios la situación ha mejorado un poco, ya se viene la temporada de café y ahí incrementa más porque es donde la gente tiene más dinero y el pan siempre lo quieren en los hogares y para sus mozos” (Sra. Cándida Rugama, propietaria de panadería Neylan, 28 de septiembre 2022).*

Se pueden atribuir diversas razones por las cuales la demanda ha incrementado, pero principalmente los propietarios argumentan que esto se debe a la estabilidad que está

retomando la población, ya que en tiempos de pandemia el pan no era un producto de primera necesidad, pero al pasar la emergencia sanitaria, la demanda del producto volvió a la normalidad.

Se puede concluir, con los resultados observados en el cuadro N° 40, que un 77.3% de encuestados consideran adecuada la infraestructura donde reciben a los clientes, pero es importante mencionar que en su mayoría los que la consideran apropiada, está un poco distorsionado de la realidad, debido a que muchas de las panaderías cargan a sus distribuidores mayoristas en la calle, obstruyendo el paso y generando una mala imagen.

<b>Cuadro N° 40. Infraestructura para recibir a clientes. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Tiene una infraestructura adecuada</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	5	22.7
Si	17	77.3
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Sin embargo, algunas panaderías tienen las condiciones necesarias para recibir a sus clientes, entre ellas las que ocupan una mejor posición en el mercado, como Panadería Aurami, Blanca Nubia, Verónica y Corrales Rugama.

Un 22.7% es consciente de que la infraestructura no está en buenas condiciones y aseguran que es una limitante que debe superar la empresa.

*“No, aquí no me gusta (local alquilado), si usted pasa por aquí no le dará gana de comprar, por las paredes en mal estado, las ventanas en mal estado. Por eso actualmente mi panadería la estoy construyendo como yo quería en otro lugar, con sus paredes lisas, de cerámica, el local bien cerrado” (Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de septiembre 2022).*

<b>Cuadro N° 41. Satisfacción de los clientes</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Nivel de satisfacción de sus clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	15	68.2
Muy Satisfecho	7	31.8
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

Según el cuadro N° 41, un 68.2% de los propietarios consideran que sus clientes están satisfechos con los productos que comercializan, esto se debe principalmente a que cumplen con las expectativas de sus productos

y tratan de mejorar en base a las sugerencias dadas por sus principales clientes distribuidores.

Resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente (Thompson, 2005).

Un 31.8% asegura que sus clientes están muy satisfechos con sus productos y con la atención recibida, ya que ésta también es parte fundamental de una empresa para mantener a los clientes interesados en su producto. Algunos propietarios consideran primordial cumplir en tiempo y forma los pedidos de parte de los distribuidores, para así mantener la satisfacción.

*“Estoy muy pendiente de la satisfacción de mis cargadores, yo le digo a mis trabajadores: ‘Yo tengo cargadores que me piden cierta cantidad, si usted no cumple con su tarea pierde su trabajo y pierdo yo el mío porque los cargadores se van’... Y cuando sé que no voy a poder sacar un pedido llamo con anticipación a mis clientes para disculparme y explicarles la situación, se ponen de acuerdo conmigo para así entregarles la cantidad disponible, y que el resto lo adquieran en otra panadería, y no se me van, porque lo importante es avisarles con tiempo” (Sr. Franklin Rizo, propietario de Panadería Judith, 28 de septiembre 2022).*

Como refleja el cuadro N° 42, un 40.9% de encuestados coinciden al referirse a factores que generan insatisfacción en los clientes que la mala calidad es en esencia la principal razón de disgustos por parte de estos, pues son quienes, siguiendo la cadena de

<b>Cuadro N° 42. Insatisfacción de los clientes. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Factores de insatisfacción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precios	7	31.8
Mala calidad	9	40.9
Tamaño	6	27.3
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

distribución reciben quejas de los propietarios de pulperías y consumidores finales.

Un 31.8% afirma que la insatisfacción se debe a los precios, este factor es uno de los más difíciles de solucionar debido a que en su mayoría los propietarios fijan precios por costos de materia prima, y debido a las alzas en estas el precio de el pan no puede disminuir.

El 27.3% atribuye que el tamaño es un factor que genera insatisfacción, pero este es una solución a la cual recurren las empresas para no elevar los precios y mantener la calidad.

*“Cuando los precios de la materia prima aumentan lo que hacemos es reducir el tamaño del pan, para no quitarle la calidad, y mantener los precios” (Sr. Edén Tijerino, propietario de Panadería Tijerino Montenegro. 28 de septiembre 2022).*

<b>Cuadro N° 43. Comprobar la satisfacción de los clientes. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Cómo comprueba la satisfacción de sus clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Fidelidad de los clientes	15	72.7
Recomendación a otros clientes	2	4.5
Comentarios verbales	4	18.2
Todas las anteriores	1	4.5
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

En un 72.7% de los propietarios comprueban la satisfacción de sus clientes a través de la fidelidad, por la permanencia de estos en la panadería (Ver cuadro N° 43).

El 18.2 % asegura que los mismos clientes distribuidores son quienes les comentan la buena calidad y la buena aceptación de sus productos.

El 9.1% afirma que puede comprobar la satisfacción de sus clientes porque entre ellos se sugieren dónde adquirir sus productos.

*“Sé que mis cargadores se sienten bien con mis productos, porque ellos mismos han recomendado la panadería a otros cargadores” (Sr. Dixon Reyes, propietario de panadería Verónica, 28 de septiembre 2022).*

### 10.2.6. Estrategias competitivas

El 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 u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Solorzano, 2013).

Se puede observar en el cuadro N° 44, que el 59.1% de las panaderías indican que tienen entre 21 a 30 clientes, debido a la cantidad de producto vendido al día, cabe destacar que los clientes fuertes de estas son los cargadores (Distribuidores mayoristas), así como algunos clientes para consumo propio.

<b>Cuadro N° 44. Promedio de clientes diarios. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Cuantos clientes acuden a su panadería</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 9	2	9.1
10 a 20	5	22.7
21 a 30	13	59.1
41 a más	2	9.1
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

Mientras que el 22.7% respondió que tienen en promedio de 10 a 20 clientes promedios ya que solo entregan pedidos grandes cuando son solicitados con anticipación.

Hay un 9.1% de panaderías que reciben más de 41 clientes en promedio, esto debido a la competitividad de las mismas. De la misma manera, el 9.1% trabajan con menos de 9 clientes diarios, esto se debe a que existen panaderías que evitan comercializar su producto de manera directa al consumidor final, y lo venden solamente a distribuidores mayoristas.

*“No me gusta vender mi producto menudeado, solamente trabajo con distribuidores que cargan aproximadamente 6,000 bolsas de pan, y solamente por contactos, ni siquiera para mi negocio (Pulpería) traigo productos de la panadería, porque no se me venden” (Sra. Rebeca Pauth, propietaria de panadería Rebeca, 11 de octubre 2022).*

La competencia en una economía de Mercado sigue un patrón, donde las empresas se enfrentan entre sí en una industria determinada por los clientes del mercado, sitio en el

cual se confirma fuerte o como se dice en el lenguaje de la competitividad, el que desarrolla una mejor ventaja competitiva (Mendoza, 2010, pág. 3).

Observando el cuadro N° 45, el 54.5% de los encuestados consideran que su negocio es uno de los más competitivos en el sector, por la preferencia de los distribuidores mayoristas.

<b>Cuadro N° 45. ¿Se considera una panadería competitiva? Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Empresa competitiva</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	10	45.5
Si	12	54.5
Total	22	100.0

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

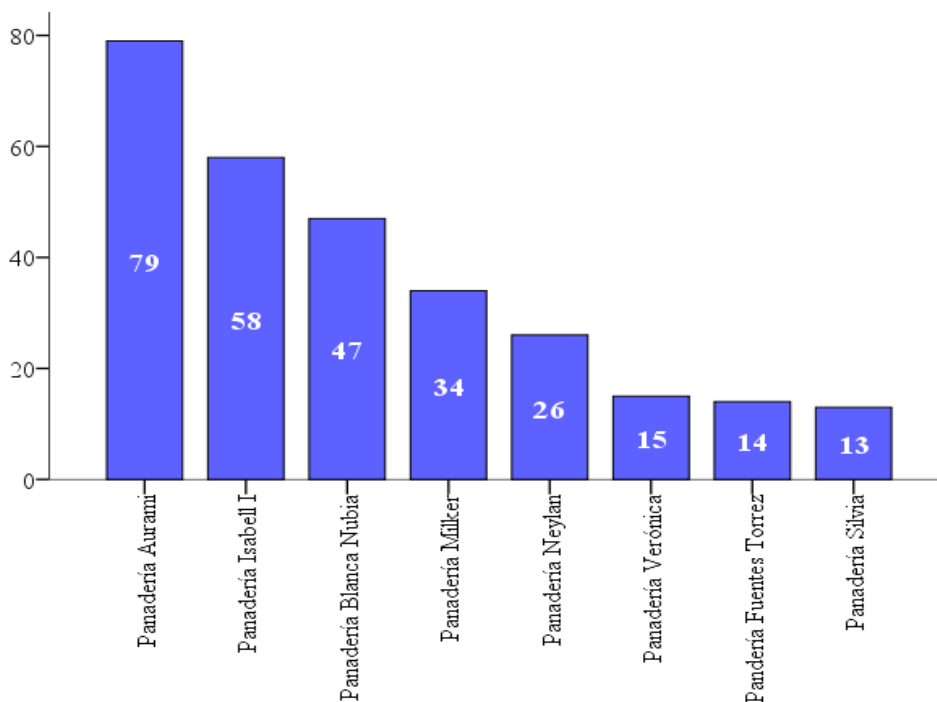
Por el contrario, el 45.5% dijo que no se considera competitiva porque no poseen las condiciones estructurales de una panadería industrial, lo cual limita su crecimiento.

*“Considero que mi panadería si es competitiva, porque he escuchado comentarios en los que los clientes comparan el pan con los de otras panaderías, y hay preferencia por mis productos por encima de las otras” (Sr. Franklin Rizo, propietario de Panadería Judith, 28 de septiembre 2022).*

Es importante para las panaderías generar una ventaja competitiva, ya que en el municipio de La Trinidad existe una amplia competencia, y una empresa con una estrategia que permita tener una buena competitividad podrá sobresalir en el mercado.



**Figura 2. Competitividad del sector de Panaderías legalmente constituidas en el municipio de La Trinidad según 22 propietarios.**



Fuente: elaboración propia. Septiembre, 2022

Se le solicitó a cada propietario de las 22 panaderías encuestadas enumerar 5 panaderías por orden de importancia según su competitividad, la gráfica anterior muestra la valoración total por panadería según sus propietarios, aplicando un valor de 5 a la más competitiva, 4 a la segunda, 3 a la tercera, 2 a la cuarta, y 1 a la quinta más competitiva.

Como se puede observar en la figura N°2, se logró identificar gracias a los propietarios que las panaderías con mayor índice de competitividad son:

En primer lugar la empresa Aurami, considerada como su principal competidora para los empresarios de este sector, la cual destaca significativamente en el sector, por el posicionamiento que ha adquirido a nivel nacional, esta empresa se diferencia por la calidad de sus productos y sus precios, que aunque son más elevados que el promedio, mantienen una excelente relación calidad-precio, y una buena aceptación entre sus consumidores, además de ser la única panadería que cuenta con empaque etiquetado (a excepción de la Panadería Isabel II que cuenta con etiquetas en sus productos de repostería).

Cabe señalar que la empresa Aurami S.A posee el 52% de los trabajadores de la muestra del sector panadero que equivale a 22 panaderías, en base a esto se puede determinar que posee aproximadamente el 50% de los trabajadores del sector entre las 24 panaderías constituidas en la actualidad.

*“Las principales razones por las que lideramos en el mercado son el precio y la calidad, son en esencia factores que nos diferencian... ofrecemos productos de alta calidad por un precio más alto... hoy en día el consumidor es selectivo, prefiere adquirir un producto de mejor calidad por un precio mayor” (Sr. Amilkar Mairena, propietario de la panadería Aurami, S.A, 05 de octubre 2022).*

En segundo lugar, está la Panadería Isabel I con una valoración de 58, destacándose en la variedad de pan y la calidad de estos, características que llevaron al propietario a aumentar el precio de sus productos, apostando por su alta calidad. Panadería Isabel I cuenta con canales de distribución corto y largo, lo cual contribuye al crecimiento de la empresa.

*“La panadería es una escuela, trabajamos en diversificar... nos diferenciamos por ser una panadería innovadora, con estándares de calidad muy buenos, estamos trabajando en función de eso para cada día mejorar” (Sra., Isabel Rizo propietaria de panadería Isabel I, 01 de octubre 2022).*

En tercer lugar, está la Panadería Blanca Nubia con una valoración de 47, por la cantidad de pan que elabora a diario y ha ido captando clientes por la atención que ofrecen, así mismo la calidad de los productos ya que venden productos frescos. Además de su relación con instituciones como MEFCCA y MIFIC, que les permite participar en ferias que les da la oportunidad de darse a conocer como panadería, y otros beneficios como capacitaciones y reducción en costos de materia prima.

*“Aprovechamos cada indicación de instituciones como el MIFIC (ministerio de Fomento Industria y comercio), MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar comunitaria, cooperativa y asociativa) Ellos nos capacitan, y esos*

---

*conocimientos los hemos implementado para el crecimiento de la panadería, además recibimos invitaciones cuando hay ferias” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 de septiembre 2022).*

En cuarto lugar, esta Panadería Milker con una valoración de 34%, el propietario de la panadería garantiza siempre un producto fresco y de calidad, y asegura que su panadería ha sido recomendada entre los distribuidores mayoristas.

*“Me gusta ofrecer siempre un producto fresco, siempre produzco únicamente lo que voy a vender, de esta manera evito almacenar pan... con el tiempo la panadería fue acogiendo buena fama entre los cargadores y la recomendaban por la calidad del pan” (Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de septiembre 2022).*

En quinto lugar, está la Panadería Neylan con una valoración de 26%, es una de las más competitivas por los años que tiene de estar en el mercado y aun así ha logrado mantenerse a flote, sin perder la calidad del producto y la preferencia de los cargadores de abastecerse en ella.

*“La calidad de esta panadería es superior que, en algunas otras del sector, se trabaja siempre con empeño en el proceso productivo” (Sra. Cándida Rugama, propietaria de panadería Neylan, 28 de septiembre 2022).*

Ciertas panaderías fueron poco mencionadas y con valoraciones menores, ya que para ciertos propietarios eran consideradas competitivas por encontrarse en el mismo barrio, o por poseer los mismos clientes distribuidores.

La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas ya que puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, lleva a ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad

empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos (Reig, y otros, 2007).

El cuadro N° 46 muestra los datos obtenidos de la encuesta a los propietarios, donde para el 63.6% el factor más predominante que incide en la capacidad competitiva de una panadería es la calidad del producto.

Uno de los factores que considera de menor importancia con el 4.5% es el precio, se dice que, si el producto tiene calidad no importa el precio de este, sin embargo, los consumidores no pagarán por un producto caro y que este tenga menor calidad, al contrario, llevaran el de mayor calidad, aunque sea a un mayor precio.

<b>Cuadro N° 46. Factores que inciden en la capacidad competitiva. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Factores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio	1	4.5
Calidad del producto	14	63.6
Diversidad de productos	2	9.1
Atención a clientes	1	4.5
Presentación del negocio	3	13.6
Todos los anteriores	1	4.5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0</b>
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

La calidad ha de estar presente en todas las fases de su ciclo de vida del producto, desde el diseño hasta el servicio postventa. Para optimizar la creación de valor para el cliente, la empresa debe decidir anticipadamente qué calidad del producto planificar, lograr y transmitir al cliente. Debe identificar a través de la investigación del mercado las características que el producto debe reunir para satisfacer los requisitos de los clientes (Cruz & González, 2006).

*“Para poder competir debemos hacer algo bueno, que el cliente quede satisfecho, y quede con deseo de volver a adquirir el mismo producto... además si el producto es muy bueno, el mismo cliente te puede promover, entonces hay que darles una atención muy buena” (Lic. Blanca Castillo, propietaria de Panadería Blanca Nubia, 28 de septiembre 2022).*

La calidad es el principal factor que las empresas consideran que influye en la competitividad, es la más esencial a la hora de producir y vender un producto, esta es la

que lo lleva a tener preferencia ante los consumidores, satisfaciendo sus necesidades, y aumentando la posibilidad de fidelizar al cliente.

Como se puede observar en el cuadro N° 47 para el 63.6% de los propietarios encuestados la infraestructura si limita el crecimiento del negocio, ya sea porque el establecimiento es muy pequeño, porque no cuenta con una estructura adecuada al momento de realizar cada proceso de la elaboración del pan o para realizar las entregas a los distribuidores.

El otro 36.4% afirma que no limita el crecimiento, porque no se les ha presentado ningún problema que sea causado por la infraestructura.

<b>Cuadro N° 47. Limitaciones de la infraestructura para el crecimiento del negocio. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>La infraestructura limita el crecimiento del negocio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	8	36.4
Si	14	63.6
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

La infraestructura de la empresa es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. (Hill & Jones, 2011).

*“El tamaño de la panadería una de las cosas que nos impide crecer, ya que para una mayor producción se ocupa un espacio más grande y aquí estamos limitados y ya no podemos ampliarnos” (Sra. María Lira, propietaria de panadería Viexa, 28 de septiembre 2022).*

Una empresa en crecimiento requiere de una infraestructura amplia, que no limite los espacios destinados para producir y comercializar el producto, que de igual manera garantice la seguridad y el bienestar de los colaboradores, y una buena división de las áreas, ya que, si la empresa tiene recursos para ampliarse, pero no cuenta con la infraestructura adecuada, esto será un impedimento para su desarrollo.

Según los datos reflejados en el cuadro N° 48 con un 54.5% la calidad del producto es fundamental e influyen en la capacidad competitiva de una empresa, ya que es el cliente quien percibe sobre su valor, ellos buscan bienes que satisfagan sus necesidades. Es de

suma importancia debido a que por medio de ellos se dan cuenta si tienen una capacidad competitiva.

*‘El pan es distribuido y vendido en conjunto con el de la competencia, si mi pan le gusta más al cliente porque lo ve mejor que el otro, la siguiente semana el pan de la competencia se venderá en menor cantidad, y el mío tendrá*

<b>Cuadro N° 48. Factores que influyen en la competitividad. Universo: 22 encuestas</b>		
<b>Factores en la capacidad competitiva de su panadería vs otras panaderías</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad del producto	12	54.5
Diversidad de productos	7	31.8
Atención a clientes	1	4.5
Presentación de su negocio	1	4.5
Tamaño del producto	1	4.5
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0</b>

Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022

*más demanda, entonces nuestros clientes distribuidores dicen: ‘dame más de este tipo de pan porque ya no voy a comprar del otro que no se me vende’, por eso a mí me beneficia potencialmente tener una buena calidad de pan... actualmente ya nadie está pidiendo pan grande, la gente sabe que las cosas están caras, no es como antes, pero ellos quieren comer algo rico’’(Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de Septiembre 2022).*

Consideran que tamaño del producto, presentación del negocio y atención a los clientes con un índice igual del 4.5% es de menor incidencia dado que su relevancia pasa a segundo plano cuando de calidad se trata, lo cual no refiere que deba ser olvidada.

El posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Sin embargo, el posicionamiento no es lo que se hace con un producto, sino lo que se hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo se posiciona el producto en la mente de éste. Por ello es incorrecto hablar del concepto “posicionamiento de producto”, como si se hiciera algo con el producto mismo (Trout, 2009).

Al 72.7% de los encuestados a como se indica en el cuadro N° 49 les satisface la posición que tienen en el mercado, es decir que la mayoría tiene un conformismo, siendo este una

de las mayores barreras para la superación empresarial, básicamente solo con no obtener pérdidas están bien.

El 27.3% no les satisface, por causante en querer crecer más, así como otros en querer cerrar o disminuir la producción.

<b>Cuadro N° 49. Satisfacción del propietario en la posición en el mercado. Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Satisfacción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	6	27.3
Si	16	72.7
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

El 40.9% de los encuestados plantearon que el aspecto que necesitan mejorar es la mano de obra, esto para incrementar la capacidad competitiva, es decir,

si hay una mano de obra calificada en cada parte del proceso de producción habrá un rendimiento lo cual generará utilidad.

El posicionamiento de una empresa en el mercado es fundamental para establecer un producto, y que el consumidor lo perciba de forma positiva, es decir, lo prefiera por encima del de la competencia, la mayoría de empresarios panaderos trabajan de manera estratégica sobre la mente del consumidor desde las empresas más competitivas: Aurami e Isabel I que tienen una marca para ser reconocidas hasta pequeñas panaderías que usan las demás cualidades del producto para permanecer entre las opciones en la mente del consumidor.

Como se puede observar en la tabla N° 50, la escasez del recurso humano es una de las principales limitantes para el crecimiento de las panaderías, ya que la demanda permanece, pero la falta de mano de obra impide satisfacerla. A su vez, la escasez de este recurso afecta al principal factor que determina la competitividad, es decir, la calidad del producto porque las empresas se ven afectadas en la elaboración del producto.

*“La panadería tiene la capacidad, pero hay escasez de mano de obra, y eso me ha bajado las ventas, los trabajadores que tengo a veces vienen y a veces no, por algún problema. Pero, por falta de mano de obra hemos tenido complicaciones. Tendríamos capacidad para producir el doble, los pedidos*

*están y los clientes están dispuestos, pero no hay mano de obra'' (Sr. Milton Cardoza, propietario de Panadería Milker, 26 de septiembre 2022).*

Según el cuadro N° 46. observado anteriormente la calidad es el principal factor que incide en la capacidad competitiva, por lo tanto, el 18.2% (Cuadro No.50) reconoce que debe mejorar la calidad de sus productos, misma que se ha visto reducida debido a la falta de equipos en la producción, ya que algunos propietarios aseguran que, al implementar mayor cantidad de equipos industriales, la calidad aumentará, de la misma manera hay un 18.2% que afirma la carencia de equipos industriales en su negocio.

<b>Cuadro N° 50. Aspectos a mejorar</b>		
<b>Universo: 22 Encuestas</b>		
<b>Aspectos necesita mejorar la panadería</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio	1	4.5
Calidad del producto	4	18.2
Diversidad de productos	1	4.5
Empaque	1	4.5
Presentación del negocio	2	9.1
Mano de obra	9	40.9
Equipos	4	18.2
Total	22	100.0
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2022		

*“Solamente contamos con una pasteadora, si lográramos tener una revoladora y una batidora haríamos que el pan tenga más volumen y sea más fino y tenga mejor presentación, pero como a nosotros nos falta más capital para acceder a esos equipos, hay procesos que los hacemos a mano'' (Sr. Franklin Rizo, propietario de Panadería Judith, 28 de septiembre 2022).*

Uno de los aspectos que en menor medida se considera mejorar es la presentación del negocio, que a su vez en el cuadro N° 46. se determinó como uno de los factores primordiales para determinar la competitividad, ya que influye en la perspectiva de los clientes sobre el negocio.

Mientras que otros con un índice de incidencia menor en un 4.5% dicen que mejorarían en precio, empaque y diversificación de producto.



### 10.3. Aspectos que, según los clientes distribuidores mayoristas, definen la capacidad competitiva de las principales panaderías.

#### 10.3.1 Datos generales del cliente encuestado

Como lo refleja el cuadro N° 51 con un 36% de incidencia las edades más frecuentes de distribuidores mayoristas son de entre 19 a 30 años, adultos jóvenes, con una visión de generar ingresos para superarse y contar con los medios necesarios para generar dinero y obtener sustento.

Un 29.1% corresponde a las edades de 42 a 52 años, personas adultas que tienen mucha experiencia en el sector pues la mayoría trabajan desde muy jóvenes y han sido capaces de obtener muchos logros, como de pasar de ser ayudante a tener su propia línea como distribuidores independientes.

Edades por rango	Frecuencia	Porcentaje
19 – 30	31	36.0
31 – 41	22	25.6
42 – 52	25	29.1
53 – 63	7	8.1
64 – 74	1	1.1
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

Otro 25.6% son edades de 31 a 41 años y, por último, un 8.1% representan edad desde 53 a 63 años y un 1.2% representando a una persona de 74 años.

El sexo que más predomina entre los distribuidores mayoristas es el masculino con un 97.7%, esto refuerza la representatividad de este sexo en el sector, que se atribuye también a que los hombres en su mayoría eligen oficios y labores que requieren viajar y ser conductor.

Sexo del cliente	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	2	2.3
Masculino	84	97.7
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

Un 2.3% de encuestados son femeninos cómo lo refleja el cuadro N° 52, que hacen parte de estas labores por lazos familiares de situaciones que ameritan de su ayuda en este trabajo.

El 36% de los distribuidores viven en unión libre con sus parejas sentimentales, esto demuestra que prefieren mantener un balance en los bienes que obtienen con años de trabajo o simplemente no dan demasiada importancia a la institución del matrimonio.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	24	27.9
Acompañado	31	36.0
Casado	26	30.2
Divorciado	5	5.8
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

Un 30.2% están casadas, lo que representa una motivación y esfuerzo por mantener la fuente de sustento de su familia. El 27.9% se encuentran solteros, aunque no necesariamente hace referencia a no estar en una relación sentimental y un 5.8% están divorciados.

La mayoría de personas encuestadas tiene un nivel académico de secundaria como se puede observar en el cuadro N° 54, representando un 61.6% de distribuidores de la muestra, esto es un factor que beneficia hasta cierto grado el manejo administrativo y ganancias, pero no tener este nivel académico no es impedimento para que el 26.7% con estudio hasta primaria formen parte de este sector y se esfuercen por competir en las líneas de comercio.

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	23	26.7
Secundaria	53	61.6
Técnico	4	4.7
Universidad	5	5.8
Ninguno	1	1.2
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

Un 5.8% llegaron a un nivel académico universitario o tienen un título, pero debido a la necesidad optaron por formar parte de este sector económico y aprovechar la oportunidad de surtir este amplio mercado, otro 4.7% estudiaron carreras técnicas y una persona que representa el 1.2% no tiene ningún tipo de estudio.

El 37.2% de encuestados respondieron que son choferes y otro 37.2% son cargadores, lo cual sugiere que no ejercen otra labor.

Un 14% se identifican como ayudantes de panadería, se comprende porque están bajo el mandato de cargadores que son mano derecha del chofer, y por lo general son los dueños o responsables del vehículo y el negocio.

<b>Cuadro N° 55. Ocupación u oficio Universo 86: encuestas</b>		
<b>Ocupación u oficio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ayudante	12	14.0
Cargador	32	37.2
Chofer	32	37.2
Encargado de ruta	1	1.2
Estudiante	3	3.5
Licenciado derecho	1	1.2
Mecánico	2	2.3
Resp. de mantenimiento	1	1.2
Taxista	1	1.2
Técnico administración	1	1.2
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 3.5% son estudiantes buscando la manera de generar ingresos, un 2.3% tienen otro oficio como mecánicos y otras personas que ejercen como taxista, técnico-administrativo, encargado de ruta y responsable de mantenimiento, conforman cada uno un 1.2%, ocupaciones que desempeñan en sus tiempos libres (ver cuadro N°55).

### 10.3.2. Relación con la empresa

Con un 47.7% de incidencia los distribuidores tienen más de 3 años de labor en el sector, lo cual es sinónimo de experiencia y admiración, pues estos al igual que los colaboradores en las panaderías son responsables de mantener a flote el sector.

Un 27.9% entre 1 a 2 años de trabajar en el sector, el 14% con 7 a 12 meses y el 8.1% con 1 a 6 meses están comenzando el emprendimiento que representa ser un distribuidor de panadería en La Trinidad. Con un 2.3% de representatividad, los encuestados con muchos años laborando siempre han tenido como proveedora a la misma panadería como lo demuestra el cuadro N° 56.

<b>Cuadro N° 56. Tiempo de abastecerse en la panadería. Universo 86: encuestas</b>		
<b>Tiempo que tiene de abastecerse</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 - 6 Meses	7	8.1
7 - 12 Meses	12	14.0
1 - 2 Años	24	27.9
Más de tres años	41	47.7
Desde siempre	2	2.3
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

*“Con el propietario actual casi 1 año, pero con el anterior dueño 15 años de trabajar con esta panadería, es como una tradición... yo conozco esta panadería desde hace 20 años debido a que este oficio es el lujo de la zona” (Sr. Arling Tórrez, distribuidor mayorista de la panadería Milker, 24 de octubre 2022).*

Cómo lo refleja el cuadro N° 57, un 55.8% de distribuidores cargan en cada viaje más de 1600 bolsas de pan, inclusive un considerable número más de 4000 bolsas, lo cual refleja el poder y determinación del sector para producir y distribuir un gran número de bolsas de pan semanalmente.

Un 16.3% adquieren en una determinada panadería de 200 a 400 bolsas, pero no significa que sea su único proveedor, pues muchos cargadores son selectivos y eligen un tipo determinado de pan por la producción de una panadería en específico.

<b>Cuadro N° 57. Cantidad de bolsas de productos que compran. Universo 86: Encuestas</b>		
<b>Cantidad de productos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 200 bolsas	4	4.7
De 200 a 400 bolsas	14	16.3
De 401 a 800 bolsas	7	8.1
De 801 a 1,200 bolsas	7	8.1
De 1,201 a 1,600 bolsas	6	7.0
1,601 a más	48	55.8
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

Un 8.1% se abastece de 801 a 1200 bolsas, lo cual en ocasiones puede atribuirse al tamaño del vehículo y el área determinada donde acomodan el pan, pues algunos también distribuyen otro tipo de productos, otro 7% tiene una capacidad para adquirir de

1201 a 1600 bolsas y por último un 4.7% compra menos de 200 bolsas en cada carga.

*“En dinero entre 14,000 a 15,000 córdobas aproximadamente... 2,000 bolsas es lo que cargo aquí, porque yo adquiero productos de diferentes panaderías” (Sr. Miguel Rayo, distribuidor mayorista de Panadería Isabel I, 29 de octubre 2022).*

El 51.2% de los distribuidores de la muestra, asegura que acuden a la panadería a cargar productos en más de 9 ocasiones al mes, es importante señalar que la Panadería con mayor número de distribuidores, es decir, la Aurami, posee cargadores que en su mayoría asisten diariamente a surtir productos, siendo principalmente estos los que elevan el porcentaje.

<b>Cuadro N° 58. No. de veces que se abastece de productos al mes. Universo 86: encuestas</b>		
<b>Abastecimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3 - 4 veces al mes	20	23.3
5 - 6 Veces al mes	7	8.1
7 - 8 Veces al mes	15	17.4
9 o más veces al mes	44	51.2
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 23.3% de encuestados hacen pedidos de 3 a 4 veces al mes, aunque para algunos sean pocos viajes, estos distribuidores en su mayoría hacen viajes extensos por el lugar donde distribuyen.

Un 17.4% se abastecen de 7 a 8 veces al mes, tienen la posibilidad en muchos aspectos ya sea por el área, por el vehículo, por el capital o la buena demanda del mercado al cual abastecen para hacer hasta dos viajes por semana. (Ver Cuadro N° 58)

*“Aquí, una vez por semana, ósea 4 veces al mes, debido a que nuestros viajes son largos y cada 8 días estamos en zonas rurales lejos de aquí... los clientes prefieren el pan que llevamos a otros que les ofrecen por la calidad” (Sr. Arling Tórrez, distribuidor mayorista de la panadería Milker, 24 de octubre 2022).*

Con una incidencia del 50% la mayoría de encuestados consideran que no son los distribuidores que más se abastecen de productos en una determinada panadería, puede atribuirse a que tienen conocimiento de carga más grande y distribuidores con camiones con mayor capacidad o solo hacen pedidos de uno o dos productos.

Un 33.7% asegura que si son quienes más producto abastecen, como lo refleja el cuadro N° 59, esto puede suceder por la cantidad de viajes que hacen semanalmente y en ocasiones hasta tienen que ser racionados porque la panadería no tiene la capacidad productiva para cumplir con pedidos grandes y un 16.3% afirma que a veces son quienes más se abastecen de una panadería, puede deberse a la variación en los pedidos.

*“No creo que sea yo, la verdad hay personas que*

*llevan más productos, yo como voy a caminos largos solo me vengo a abastecerme una vez a la semana, pero hay otros cargadores que vienen ocho veces al mes o más y cargan grandes cantidades de bolsas” (Sr. Roger Sequeira, distribuidor de Panadería Blanca Nubia 05 noviembre 2022).*

<b>Cuadro N° 59. ¿Es usted quien se abastece del producto? Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Compra el producto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	43	50.0
Si	29	33.7
A veces	14	16.3
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

El cuadro N° 60 refleja que un 48.8% de encuestados son propietarios del negocio por el cual se abastecen de pan, pues principalmente la naturaleza de éste es tener una línea de venta en una determinada área geográfica y es su trabajo hacer desde la compra del producto, distribución y venta del mismo, con apoyo de colaboradores encargados ya sea de conducir el medio de transporte o cargar el producto.

Un 43% son empleados que ejercen como ayudantes y cargadores o son choferes que laboran para el dueño del camión y un 8.1% son distribuidores independientes que se encargan de todo el proceso.

<b>Cuadro N° 60. Relación con el negocio de donde viene a abastecerse. Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Usted es:</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Propietario	42	48.8
Empleado	37	43.0
Distribuidor independiente	7	8.1
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

*“En mi caso soy el chofer encargado de este camión, pero soy empleado... mi jefe tiene varios camiones que carga y manda a hacer viajes a diferentes lugares” (Sr. Miguel Rayo, distribuidor mayorista de Panadería Isabel I, 29 de octubre 2022).*

La razón por la que un distribuidor decide abastecerse en una panadería puede ser variada como lo refleja el cuadro N° 61, un 64% lo atribuye a la calidad.

<b>Cuadro N° 61. Razones para ser cliente de esta panadería. Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Razones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad	55	64.0
Precio accesible	1	1.2
Variedad	8	9.3
Local agradable	5	5.8
Buena atención al cliente	12	14.0
Tradicición	5	5.8
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

razones suficientes para que distribuidores de las panaderías elijan dónde abastecerse.

*“Por el tiempo de conocer a las personas y por la calidad que tienen, es en consideración con respecto a las demás panaderías mejor, la variedad, aunque sean las mismas, cambian en el aspecto de la fórmula que es el secreto de la calidad” (Sr. Pablo Torres. Distribuidor Mayorista de Panadería Blanca Nubia, 28 de octubre 2022).*

La mayoría de distribuidores mayoristas afirman que la calidad del producto es la principal razón que los motiva a escoger una panadería, porque les ofrece un atributo primordial que da lugar a la preferencia de parte de los consumidores finales, por consecuente, las compras de los distribuidores minoristas aumentan.

Un 82.6% de encuestados reciben el beneficio de crédito de sus proveedores, la mayoría del sector se mueve de esta manera pues la cancelación de una factura de un determinado pedido se paga con la ganancia que obtienen los distribuidores después de cada viaje.

Un 73.3% tiene la ventaja de hacer devoluciones si el producto no cumple con la durabilidad debida o algún otro atributo y un 25.6% tiene el beneficio de precio especial como lo refleja el cuadro N° 62.

<b>Cuadro N° 62. Ventajas que recibe como Distribuidor. Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Ventajas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio especial	22	25.6
Crédito	71	82.6
Devoluciones	63	73.3
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

*“En el caso de la panadería Isabel me da el beneficio de devoluciones en un 50%, quiere decir que se hace responsable de la mitad de las pérdidas... si se me dañan 2 bolsas de pan ellos me reponen 1” (Sr. Miguel Rayo, distribuidor mayorista de Panadería Isabel I, 29 de octubre 2022).*

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. (Kotler & Armstrong, 2013).

<b>Cuadro N° 63. Valoración del precio de los productos. Universo 86: Encuestas</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajos	1	1.2
Moderados	55	64.0
Altos	30	34.9
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El cuadro N° 63 refleja que un 64% de distribuidores opinan que los precios que las empresas cobran por los productos son moderados, teniendo en cuenta el incremento de la materia prima las panaderías buscan alternativas para subir

los precios lo menos posible.

Un 34.9% los consideran precios altos, en ocasiones porque las empresas ofrecen mayor calidad o un mayor tamaño del producto y un 1.2% considera que ofrecen precios bajos.

*“En los precios hay alzas en temporadas, quizás por el aumento en la materia prima, pero en estos momentos el precio esta moderado, se obtiene la misma ganancia desde hace años, nunca más, ni menos” (Sr. Alexis Mairena, Distribuidor de Panadería Isabel I, 22 de octubre 2022).*

Las empresas están orientadas a obtener ganancias, aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo (Chiavenato, 2001, pág. 54).



El porcentaje de ganancia varía entre cada distribuidor, ellos deciden el precio que le dan al cliente, como lo refleja el cuadro N° 64, un 68.6% tiene un margen de ganancia del 20%, es decir, que obtienen el producto a un costo de C\$ 16.00 y es vendido a un precio de C\$ 20.00.

<b>Cuadro N° 64. Porcentaje de ganancia de los distribuidores de las panaderías. Universo 86: Encuestas</b>		
<b>% de ganancia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
15%	5	5.8
20%	59	68.6
25%	22	25.6
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

Una afectación a la que se han tenido que enfrentar los distribuidores es el hecho de que cuando la panadería sube 1 Córdoba a la bolsa de pan, estos siempre deben ofrecerla al distribuidor minorista al mismo precio de C\$ 20.00 para no disminuir las ventas, menguando considerablemente el margen de ganancia a un 15%. Aunque existen casos en los que el producto les deja hasta un 25% de ganancia, es decir C\$ 5.00 de ganancia por bolsa de pan.

Es de importancia señalar que este margen de ganancia solo es estimado con base en el costo neto del producto, sin tomar en cuenta otros gastos como el combustible, el mantenimiento del vehículo, la alimentación, el hospedaje y el salario de los ayudantes.

*‘El problema que tenemos aquí es que hay unas bolsas de pan que nos las venden hasta en C\$ 17.00, pero a nosotros siempre nos toca venderla en los mismos C\$ 20.00 para que no disminuyan las ventas (Sr. Pablo Torres, Distribuidor Mayorista de Panadería Blanca Nubia, 28 de octubre 2022).*

### 10.3.3 Competitividad y calidad del producto en la panadería donde se abastece

El 65.1% de distribuidores preferirían abastecerse con productos fabricados de manera industrial, este tipo de proceso tiene muchos beneficios, porque no solo elabora productos de mayor calidad, también agiliza el proceso productivo, permitiendo hacer entregas más grandes.

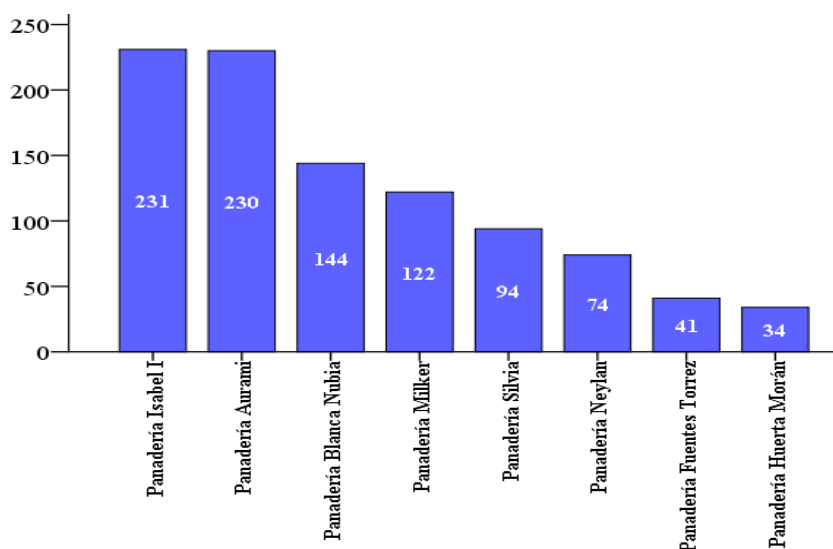
<b>Cuadro N° 65. Tipo de producción panificadora. Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Producción que prefiere</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casera	30	34.9
Industrial	56	65.1
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

*“Por una parte diría que prefiero la producción artesanal, pero la demanda es muy alta y la mano de obra es escasa... considero necesario un proceso industrial para poder cubrir el mercado” (Sr. Roger Sequeira, distribuidor de Panadería Blanca Nubia 05 noviembre 2022).*

Un 34.9% como se observa en el cuadro N° 65, prefieren y están conformes de abastecerse con productos fabricados de forma casera, pues también tiene beneficios como no usar conservantes artificiales.

*“Considero que es mejor el proceso con el que ya contamos... las personas en la zona donde distribuimos no tienen la capacidad para elaborar el producto que les llevamos y están satisfechos con las cualidades de este” (Sr. Miguel Rayo, distribuidor mayorista de Panadería Isabel I, 29 de octubre 2022).*

**Figura N° 3. Preferencia de panaderías para abastecerse, según clientes distribuidores mayoristas**



Fuente: elaboración propia. Septiembre, 2022

Se pidió a los clientes distribuidores encuestados de las 5 panaderías más competitivas seleccionadas según resultados de encuesta a propietarios, que eligieran por orden de importancia las panaderías que consideran como mejores opciones para adquirir sus

productos, calificando con 5 a las que consideran de mejor opción como proveedora, 4 a la segunda, 3 a la tercera, 2 a la cuarta y 1 a la quinta mejor opción.

Cómo se refleja en la figura N° 3 se obtuvo como resultado de la encuesta a distribuidores mayoristas que la empresa considerada como mejor proveedor es la Panadería Isabel I con la puntuación más alta por poco, pues la panadería Aurami solo fue superada por un punto, ambas también fueron determinadas como las más competitivas del sector desde la perspectiva de los propietarios, invirtiendo los papeles siendo panadería Isabel quién ocupaba el segundo lugar. Esta preferencia por la panadería Isabel I sobre la Aurami, se debe no solo al hecho de que en esta última no es nada fácil convertirse en cliente mayorista, sino también a los precios más elevados, la ruta es definida por la empresa Aurami, y no pueden distribuir productos ajenos a esta panadería.

*“La Aurami siempre va a ser una mejor alternativa en cuanto a calidad se refiere, pero hablando de exigencias limita en gran medida a los distribuidores que laboran con ella, pues se les exige cargar productos solamente de su Panadería y se les da la línea de mercado que van a surtir en un día determinado, que si bien es una manera de mantener la exclusividad para la empresa, es una limitante para los distribuidores mayoristas” (Sr. Alexis Mairena, distribuidor mayorista de Panadería Isabel I, 22 de octubre 2022).*

En tercer lugar, panadería Blanca Nubia ocupa el tercer puesto, esto refleja la buena calidad y el lugar que ocupa actualmente, tanto en la mente del cliente como en la de la competencia.

El cuarto lugar considerada en esta posición por los propietarios, es Panadería Milker, mencionada constantemente tanto por la competencia y por los distribuidores, pues es reconocible que es uno de los negocios que tiene menos tiempo de operar en el sector, sin embargo, ha logrado avanzar hasta tal punto de ser reconocida por la calidad de sus productos.

El quinto lugar lo ocupa Panadería Silvia que ocupa el octavo lugar desde la perspectiva de los propietarios, es una empresa que sin duda es altamente competitiva y ocupa una mejor posición en la mente de clientes distribuidores, que en la de la competencia.

Ocupando el sexto, séptimo y octavo lugar se encuentran Panadería Neylan, Panadería Fuentes Torres y Panadería Huerta Moran, respectivamente. Panaderías en las que los distribuidores abastecen sus productos en menores cantidades, para completar las cargas y de esta forma cumplir los pedidos de los clientes minoristas y realizar un viaje más eficiente.

En el cuadro N° 66, se refleja los resultados obtenidos de la encuesta realizadas a los distribuidores de las panaderías donde se observa que el 72.1% prefiere abastecerse en la panadería por la calidad de sus productos, por el hecho de satisfacer las necesidades de los clientes minoristas y los consumidores finales.

<b>Cuadro N° 66. Razones para preferir la panadería. Universo 86: Encuestas</b>		
<b>Preferencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Precio	6	7.0
Calidad	62	72.1
Diversificación de productos	37	43.0
Empaque	21	24.4
Tradicición	16	18.6
Atención a clientes	11	12.8
Presentación del negocio	23	26.7
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

Es de gran importancia hacerlo porque de esto depende que tanta demanda tenga el producto. Como se determinó en el cuadro N° 46. la calidad es el factor más importante para definir la capacidad competitiva que depende principalmente de la preferencia de los clientes.

Seguido de la diversificación de productos, ya que un 43% asegura que prefieren cargar en ciertas panaderías por la variedad de productos que esta le ofrece.

*‘Me decidí a surtir productos en la Panadería Isabel porque ahí hay bastante orden, y aparte de eso ahí hay repostería, aquí puedo complementar los productos que distribuyo, por ejemplo, en las demás panaderías donde yo compro no hacen tortas ni ningún tipo de repostería, antes me tocaba ir a buscar hasta las panaderías de Estelí, pero el costo era muy elevado y el tiempo no me*

*daba...’’ (Sr. Alexis Mairena, Distribuidor de Panadería Isabel I, 22 de octubre 2022).*

El 81.4% de los clientes mayoristas encuestados consideran que la calidad del producto

<b>Cuadro N° 67. Nivel de calidad de los productos. Universo:86 encuestas</b>		
<b>Calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	16	18.6
Buena	70	81.4
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

es buena, dado que garantiza la satisfacción del cliente de una manera inigualable y siguen prefiriendo el producto de estas panaderías por encima de las otras, uno de los factores que se toma en cuenta para decidir si la calidad es buena, es el sabor.

El otro 18.6% la valora con calidad regular, debido a percances que ocurren en la entrega del producto, por ejemplo, cuando los colaboradores surten el camión y no tienen cuidado en el traslado de las bolsas que están en el estante a la canasta, ocasionan que el pan tostado reviente, ya que es el más delicado, y luego durante la trayectoria en el camión termine de romperse. (Ver Cuadro N° 67)

*“La calidad que tienen los productos de las panaderías es muy buena, es por eso que la mayoría de bolsas de pan las cargamos aquí en La Trinidad, también llevamos diferentes tipos de productos según la preferencia de los clientes...lo que él cliente quiera se lo llevamos hasta puerta de su casa... aunque otros llevan otros tipos de pan, el preferido es el que llevamos nosotros por la calidad” (Sr. Arling Tórrez, distribuidor de la panadería Milker, 24 de octubre 2022).*

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y, por ende, en el mercado meta. (Thompson, 2005).

El 77.9% de los encuestados están muy satisfechos por la calidad que tiene el producto, debido a la demanda de los distribuidores minoristas, ya que este es un factor fundamental para seguir adquiriendo los productos en la misma panadería.

El 22.1% se encuentra medio satisfecho porque consideran que estos productos no son totalmente de su agrado, no les satisface del todo, algunos por el tamaño o la durabilidad que este tiene (Ver Cuadro N° 68).

<b>Cuadro N° 68. Nivel de satisfacción de la calidad de los distribuidores. Universo: 86 encuestas.</b>		
<b>Satisfacción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Medio satisfecho	19	22.1
Muy satisfecho	67	77.9
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

La atención brindada al momento de abastecerse y la falta de solución ante problemas y quejas que surgen, son algunas de las situaciones que generan molestias en los clientes distribuidores.

*“Estamos muy satisfechos porque nuestros clientes están satisfechos, hasta el momento no nos han dado ninguna queja respecto al producto, llegamos a la pulpería y cada día hay más demanda. Pienso que es porque cargamos de distintas panaderías... donde llevamos a vender el producto las personas siempre nos están esperando” (Sr. Audiel Castillo, distribuidor de panadería Neylan, 24 de octubre 2022).*

Como se puede observar en el Cuadro N° 69, el 83.7% de los distribuidores consideran que uno de los aspectos más importantes para que ellos adquieran el producto es el sabor, ya que este es la principal razón para comprar un producto, además es un atributo clave que influye a que el consumidor vuelva a comprar un artículo.

El 69.8 % compra por el tiempo que dura el producto, ya que realizan viajes largos, por lo tanto, la durabilidad es importante.

El 58.1% lo compra por el tamaño, a veces en otras panaderías es más pequeño, lo que hace que a los consumidores no les guste del todo.

Un 61.6% es cliente por la consistencia, ya que en el caso específico de las zonas rurales los clientes prefieren un pan más compacto, porque su duración es mayor.

Con un grado menor equivalente al 43.3% afirma que considera lo más importante el empaque, porque la bolsa es más adecuada a la hora de transportarlo y fácil de observar el producto.

<b>Cuadro N° 69. Aspectos más importantes para permanecer como cliente. Universo: 86 Encuestas</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sabor	72	83.7
Tamaño	50	58.1
Durabilidad	60	69.8
Variedad	39	45.3
Consistencia	53	61.6
Empaque	39	45.3

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

*“Yo adquiero este producto acá por el sabor y la durabilidad que este tiene, los viajes que realizo son largos y otro pan se me dañaría, generalmente llevamos pan tostado, porque nos dura más... el pan suave es más frágil, el sabor se mantiene, pero llega con un volumen más bajo” (Sr. Arling Torres, distribuidor de la panadería Milker, 24 de octubre 2022).*

#### 10.3.4 Comercialización del producto y satisfacción de clientes minoristas

El 39.5% de los clientes mayoristas, distribuye el pan solo en las zonas rurales, debido al consumo masivo de producto en estas zonas, siendo rutas esenciales para vender, a causa de que en esas zonas no hay panaderías para que ellos puedan abastecerse.

El 37.2% distribuye en ambas áreas, por la accesibilidad en transporte que tienen para cubrir ambos mercados y el 23.3% solo distribuye en el área urbana porque el medio transporte solo tiene capacidad para lugares cercanos, y la línea de sus clientes se encuentra ahí. (Ver Cuadro N° 70)

<b>Cuadro N° 70. Área de distribución Universo 86: Encuestas</b>		
<b>Área de distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Urbana	20	23.3
Rural	34	39.5
Ambas	32	37.2
Total	86	100.0

Fuente: elaboración propia. Octubre 2022

*“Es verdad que el área rural a veces consume tiempo en ir a distribuir y venir a abastecernos, más cuando los lugares son largos, por lo menos yo voy a la Costa y me consume tiempo, por eso solo cargo dos veces por semana y la*

*cantidad que llevo es grande, y llevo varios productos de distintas panaderías”*  
(Sr. Alexis Mairena, distribuidor de panadería Isabel, 22 de octubre 2022).

En el cuadro N° 71 se reflejan los datos obtenidos sobre las áreas geográficas donde se comercializan los productos, el 55.8% es distribuido fuera del departamento, por la demanda existente, y la confianza que se han ganado de los distribuidores minoristas. Además, de contar con un medio de transporte con capacidad para llegar a esos lugares.

<b>Cuadro N° 71. Áreas geográficas donde comercializa. Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Área geográfica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En el municipio	10	11.6
Otros municipios del departamento	28	32.6
Municipios fuera del departamento	48	55.8
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 32.6% prefiere distribuir en municipios dentro del departamento porque tarda menos tiempo, evita perdidas por durabilidad y le llega más rápido al cliente minorista.

*“Nosotros vamos fuera del departamento, porque es ahí donde hay más demanda de los productos que adquirimos en las diferentes panaderías, ya con los años de estar distribuyendo hemos hecho amistad con los clientes que compran, en este caso los dueños de las pulperías, lo cual es clave para vender en otros municipios fuera del departamento”* (Sr. Pablo Torres, distribuidor de la panadería Blanca Nubia, 28 de octubre 2022).

En el cuadro N° 72 se puede observar que el 90.7% tienen como principales compradores a las pulperías, porque es el canal más accesible, encargado de vender a los consumidores finales, estas personas buscan más el producto donde hay mayor acceso, es por ello que son claves en la línea de comercialización; los intermediarios perfectos para que el producto llegue hasta los hogares de los nicaragüenses.

El 24.4% distribuye en supermercados, debido a que el producto de la marca Aurami está etiquetado y al posicionamiento que tiene en el mercado nacional, es por ello que son pedidos por industrias grandes. El 8.1% distribuye en cafeterías, porque en esos lugares no hay panaderías para adquirir el complemento del café.



Por último, el 7% vende directamente a consumidores finales, tipo de distribución menos frecuente porque es una venta al detalle, y los distribuidores prefieren vender su producto al por mayor.

<b>Cuadro N° 72. Principales compradores de los clientes distribuidores. Universo 86 Encuestas</b>		
<b>Principales compradores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Supermercados	21	24.4
Cafeterías	7	8.1
Consumidor final	6	7.0
Pulperías	78	90.7
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

*“Las pulperías son nuestros principales clientes, por el simple hecho de ser la fuente a la que tiene mayor acceso el consumidor final, los productos llegan más rápido a los hogares nicaragüenses... por lo tanto tendremos más incremento en la demanda” (Sr. Rubén Cardoza, distribuidor de la panadería Neylan, 22 de octubre 2022).*

Es de importancia señalar que los distribuidores mayoristas pueden seleccionar más de una opción al momento de elegir el tipo de cliente al quien le ofertará su producto.

Según se observa en el Cuadro N° 73, el 77.9% de los clientes están muy satisfechos con los productos de las panaderías, porque sigue habiendo incremento en la demanda, además satisface las necesidades de los consumidores finales.

Cabe mencionar que la mayoría de encuestados que dieron esta respuesta pertenecen a las 3 primeras panaderías consideradas las más competitivas del sector, según encuesta a propietarios, es decir, Aurami, Isabel I y Blanca Nubia. (Ver Figura 2).

El 22.1% está algo satisfecho, hay factores que no lo satisfacen del todo como el tamaño del pan o el precio, lo que sugiere la necesidad de mejorar.

<b>Cuadro N° 73. Satisfacción de los clientes de los Distribuidores. Universo 86 Encuestas</b>		
<b>Nivel de satisfacción de los clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Algo satisfecho	19	22.1
Muy satisfecho	67	77.9
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

*“Cuando los clientes están satisfechos por el producto, uno se da cuenta con el simple hecho de cómo se mueve la demanda que este tiene, por decirle así*

*la galleta es demandada y la bizcotela no mucho en mi caso” (Sr. Pedro Zeledón, distribuidor de panadería Isabel I, 23 de octubre 2022).*

La satisfacción de los clientes está determinada desde la perspectiva de los distribuidores mayoristas, por la demanda y aceptación que tiene el producto. El consumo de este se ha convertido en una necesidad que los consumidores sacian de una u otra manera, la preferencia puede atribuirse a diversos factores reflejados en el siguiente cuadro (Ver Cuadro N° 74. Factores que generan satisfacción a los clientes de distribuidores)

El 24.4% seleccionó la presentación, es decir un producto bien presentado en empaque, figura y color genera deseo de comprar.

<b>Cuadro N° 74. Factores que generan satisfacción a los clientes de distribuidores</b>		
<b>Universo: 86 Encuestas</b>		
<b>Factores satisfacción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad	38	44.2
Presentación	21	24.4
Precios	27	31.4
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 31.4% están satisfechos con los precios, porque se ha mantenido, no

ha subido con el pasar de los años, las empresas tratan de reducirles el tamaño al producto.

Para el 44.2% de los distribuidores encuestados, lo que les genera satisfacción a los clientes minoristas es la calidad, ya que un cliente siempre estará satisfecho de haber pagado por la mejor opción que estaba en el mercado.

*“La calidad es el factor clave en un producto, si un producto no tiene calidad no se va a vender... los clientes cuando compran un producto es para satisfacer sus necesidades, no les importa el precio mientras queden satisfechos” (Sr. Arling Tórrez, distribuidor de panadería Milker, 24 de octubre 2022).*

Según los datos obtenidos de la muestra reflejados en el Cuadro N° 75, el 44.2% afirmó que lo que genera insatisfacción son los precios elevados, cabe resaltar que no de todos los productos, sino en aquel que su precio varía por una u otra razón y las utilidades que generan son muy pocas, solo lo llevan por un complemento y porque los clientes lo piden.

*“Aunque nos vendan caro algún producto y le ganemos poco, siempre nos toca llevarlo, para mantener la clientela, porque ellos lo piden” (Sr. Pablo Tórrez, Distribuidor Mayorista de Panadería Blanca Nubia, 28 de octubre 2022).*

<b>Cuadro N° 75. Factores que generan insatisfacción a los clientes de distribuidores</b>		
<b>Universo: 86 Encuestas</b>		
<b>Factores insatisfacción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mala calidad	19	22.1
Mala presentación	29	33.7
Precios elevados	38	44.2
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 22.1% afirma que la mala calidad es un factor que genera insatisfacción a los distribuidores minoristas (pulperías), ya que a veces el producto de calidad mala se queda y no tiene demanda, lo

que ocasiona una pérdida para ellos. El 33.7% afirmó que lo que genera insatisfacción es la presentación del producto, por su contextura o el color.

*“Cuando mis clientes están insatisfechos por algo del producto, ellos me lo dicen en el siguiente viaje, le doy un ejemplo...Un día me dijo la muchacha de la pulpería: ‘fíjate que este pan que me trajiste estaba diferente, como un poco salado...’ entonces yo le digo al encargado de la panadería y ya resuelven” (Sr. Mario López, distribuidor de panadería Milker, 23 de octubre 2022).*

El 88.4 % de los encuestados (cuadro N° 76), no distribuiría un pan de menor calidad por un menor precio, porque para los clientes minoristas la calidad del producto es esencial, incluso está por encima del precio, no importa lo que cueste si su calidad es exquisita.

<b>Cuadro N° 76. Decisión de distribuir un pan de menor calidad por menor precio</b>		
<b>Universo: 86 encuestas.</b>		
<b>Menor calidad vs menor precio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	76	88.4
Si	10	11.6
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

*“No vendería un producto de menor calidad a un menor precio porque no hallaría comprador que lo adquiriera todo, en estos tiempos los clientes están dispuesto a pagar por un producto que tenga una buena calidad, que sea exquisito y crujiente” (Sr. Rubén Cardoza, distribuidor de panadería Neylan, 22 de octubre 2022).*

El 11.6% si lo distribuiría porque el que compra este producto es el hacendado, a ellos no les importa la calidad, pero si el precio, debido que no es para consumo propio sino para los trabajadores de hacienda.

*“Ahora con la temporada de café, los hacendados compran el pan en grandes cantidades para los trabajadores, ningún cortero le va a reclamar a su patrón por la baja calidad del pan, a la semana siguiente el hacendado vuelve a comprar el mismo producto, aunque la calidad de este sea baja” (Sr. Alexis Mairena, Distribuidor de Panadería Isabel I, 22 de octubre 2022).*

<b>Cuadro N° 77. Decisión de distribuir pan de menor tamaño y mayor calidad</b>		
<b>Universo: 86 Encuestas</b>		
<b>Menor tamaño vs mayor calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	26	30.2
Si	60	69.8
Total	86	100.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 69.8% de distribuidores estarían dispuestos a vender pan de menor tamaño, pero de mayor calidad, y un 30.2% tiene una opinión contraria (Ver cuadro N° 77).

*“Es lo que estamos haciendo en cierta medida para poder sobrellevar las alzas de los costos, con la diferencia que la calidad es la misma... si cambio de proveedor por la panadería Aurami tendría esos dos factores sumándole mayor precio” (Sr. Arling Tórrez, distribuidor de panadería Milker, 24 de octubre 2022).*

La mayor parte de los distribuidores mayoristas reconoce que es necesario que las empresas reduzcan el tamaño del producto como medida para mantener la calidad y las utilidades ante el alza de precios en la materia prima, esto refleja claramente el factor que consideran más importante para la comercialización de este, es decir la calidad.

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 la falta de liquidez (Sola, 2019).

*“Las financieras hoy en día tienen una tasa de interés muy alta y si le sumamos el tiempo que dan para cancelar un préstamo, nos sale por las nubes... es mejor estar trabajando, así como estamos y no deberle a nadie, hacer solo para mantenernos... quizás en unos años con lo que ahorremos podamos ir a otras rutas” (Sr. Pedro Zeledón, distribuidor de Panadería Isabel, 23 de octubre 2022).*

El cuadro N° 78 muestra que una de las limitantes que tienen los distribuidores es la falta de financiamiento que no les permite expandirse, si bien es cierto existen entidades financieras donde adquirir un préstamo, pero las tasas de interés son demasiado altas y la presión que provocan los constantes pagos de cuotas, causa el desinterés por parte de los distribuidores a adquirir un préstamo.

<b>Cuadro N° 78. Limitantes del distribuidor para expandirse. Universo: 86 encuestas.</b>		
<b>Limitantes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No tiene capital	29	33.7
Falta de financiamiento	35	40.7
No innovan productos	17	19.8
Precios altos	20	23.3
Falta medio de transporte	2	2.3
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

El 33.7% no cuenta con el capital, esto no les permite cubrir o empezar nuevas rutas; el hecho de distribuir en un solo trayecto con un capital mínimo indica un desaprovechamiento de la demanda y el posicionamiento que pueden obtener los productos en un nuevo mercado.

El 23.3% afirma que no se expanden a nuevos mercados por los precios altos, es un factor fundamental, pero influye más en aquellos que hacen un recorrido largo por los gastos que se ocasionan.

El 19.8% asegura que las empresas no elaboran productos nuevos, es decir, que por la falta de innovación de las panaderías y por llevar los mismos productos no se ha podido hacer un mercado nuevo. Por último, el 2.3% dice que, por falta de medio de transporte, ya que no tienen la capacidad para abarcar muchos productos, además no responden para caminos largos.

### 10.3.5 Valoración y sugerencias

En el cuadro N° 79 se puede observar cuán importante es para los distribuidores del sector, que las panaderías mejoren en los siguientes aspectos:

<b>Cuadro N° 79. Nivel de importancia de aspectos que la panadería debería mejorar. Universo: 86 encuestas</b>			
<b>Mejorar</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Nada importante</b>
Calidad del producto	89.5%	10.5%	0%
Tamaño	58.1%	37.2%	4.7%
Empaque	39.5%	52.3%	8.1%
Diversificar producto	76.7%	23.3%	0%
Precio	65.1%	33.7%	1.2%
Durabilidad	83.7%	14%	2.3%
Etiquetas	29.1%	33.7%	37.2%
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022			

En el caso de la calidad, para el 89.5% es muy importante que las panaderías mejoren en este aspecto, esto para adquirir todo el producto en La Trinidad y ya no trasladarse a la ciudad de Estelí para obtener productos de calidad más alta. La calidad del producto es un factor importante, el cual debe estar en constante mejora, generando más ventas, ya que, entre más calidad tiene un producto, tendrá mayor demanda y buena aceptación.

*“La calidad se debe mejorar siempre que se pueda, aquí en La Trinidad hay calidades de pan, pero a veces se les pasa aplicar algún ingrediente en la mezcla y ya el pan queda diferente, mientras que si queda sabroso este pan no durará mucho en las pulperías” (Sr. Mario López, distribuidor de panadería Milker, 23 de octubre 2022).*

El 58.1% de los encuestados creen que es muy importante mejorar el tamaño del producto, mismo que se ha visto reducido por el alza en los precios de la materia prima, cada panadería ha tomado esta decisión para mantener los precios y a la vez la rentabilidad del producto.

El 52.3% le da poca importancia al empaque, dado que cada propietario afirma que sus productos están empacados correctamente, este no es un aspecto a mejorar.

Para el 76.7% de los encuestados es muy importante que las panaderías mejoren en la diversificación de productos, esto para que los consumidores se interesen más en comprar y obtener mayor demanda, por ende, mayores utilidades.

Para el 65% es necesario que el sector mejore en los precios del producto, ya que este factor afecta directamente a los distribuidores mayoristas, ya que de los precios determinarán las utilidades que estos obtengan.

*“Desde 1970 hasta el día de hoy, siempre nos hemos ganado los mismos 4 córdobas por bolsa de pan, pero ¿Cuántas alzas ha habido? Antes recuerdo que la llanta de un camión valía C\$ 350.00, ahora vale C\$ 6,000.00... entonces, aunque el precio del pan siempre se mantiene igual, la ganancia ahora es menos.” (Sr. Alexis Mairena, Distribuidor de Panadería Isabel I, 22 de octubre 2022).*

El 83.7% considera muy importante que las panaderías mejoren en la durabilidad del producto, por las largas distancias que recorren y así en las pulperías duren más y no haya devoluciones.

El 37.2% el uso de etiquetas no lo considera nada importante, ya que si etiquetan las bolsas el valor de la bolsa aumentará y disminuirán las utilidades.

*“Sería bueno que las bolsas estén etiquetadas, pero una bolsa membretada implicaría un costo más alto, pagaría más y la verdad no nos queda mucha ganancia para que el valor de una bolsa suba, además los clientes de nosotros no ven necesario que lleve una etiqueta, nunca nos han preguntado por qué no llevan... para nosotros es fácil distinguir de donde proviene cada bolsa de pan, la experiencia en el sector nos ha ayudado... hay pan que cambia en el color, tamaño y textura y ya sabemos de quien es cada uno” (Sr. Arling Torres, distribuidor de panadería Milker, 20 de octubre 2022).*

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir que necesita de entre varias opciones. La competitividad de una empresa está determinada por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio (Gutiérrez, 2010).

Como lo refleja el cuadro N° 80, el 67.4% de los distribuidores mayoristas consideran que un aspecto importante para la competitividad es la calidad del producto, este factor representa el esmero de la empresa, el compromiso con los consumidores y la satisfacción de los mismos.

*“La calidad de un producto es esencial, al momento que alguien lo compre... nadie va a pagar por un producto que el sabor este feo... yo soy distribuidor y consumo pan y yo soy uno, si compro una vez y no esta sabroso no vuelvo a comprar de ese producto...creo que la calidad hace que una panadería sea competitiva” (Sr. Pedro Zeledón, distribuidor de Panadería Isabel, 23 de octubre 2022).*

Un 38.4% considera que otro aspecto importante es la buena atención al cliente, cualidad que los beneficia directamente.

Un 37.2% habla de capacidad productiva, a medida que una panadería aumenta o disminuye su producción, sugiere la capacidad o la demanda.

<b>Cuadro N° 80. Aspectos que inciden a ser una panadería con mayor capacidad competitiva</b>		
<b>Universo: 86 Encuestas</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital para expandirse	31	36.0
Automatización	3	3.5
Capacidad productiva	32	37.2
Transporte distribución	20	23.3
Calidad del producto	58	67.4
Precio	13	15.1
Presentación	14	16.3
Variedad	28	32.6
Local agradable	28	32.6
Buena atención al cliente	33	38.4
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		



Otro 36% sugiere que la competitividad principalmente está ligada al capital, argumento que no está fuera de la realidad pues hoy en día se capitalizan todos los elementos de una empresa.

Un local agradable y variedad representan otra de los principales factores que los encuestados consideran importantes, con un 32.6% cada uno.

Otros factores como transporte con un 23.3%, presentación del negocio con 16.3%, precio con 15.1% y automatización con 3.5% tienen un menor grado de incidencia.

<b>Cuadro N° 81. Limitantes que tiene el sector para expandirse. Universo: 86 encuestas</b>		
<b>Limitantes del sector</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No tiene capital	22	25.6
Mal uso de recursos financieros	44	51.2
Limitante de manejo administrativo	42	48.8
Baja calidad producto	41	47.7
Precios altos	11	12.8
Falta de mano de obra	37	43.0
Fuente: elaboración propia. Octubre 2022		

Con un 51.2% de representatividad en la encuesta se demostró que el mal uso de recursos financieros, desde la perspectiva de distribuidores es la principal limitante del sector panadero para que pueda expandirse, esto está ligado al segundo factor con mayor incidencia; como lo es el limitante

manejo administrativo con un 48.8%, este es el factor que involucra a propietarios y encargados de las empresas que toman decisiones financieras, decisiones sobre el uso de los recursos y sobre cómo operar en el sector.

Un 47.7% mencionó que la baja calidad de los productos que se ofrecen en el sector es una limitante, la mayoría de empresas agregan diferentes valores a la calidad e invierten de manera distinta en la cantidad de materia prima que se agrega en el proceso productivo, razón de la calidad que ofrecen.

Los encuestados coincidieron en un 43% que la mano de obra es una limitante actual que afecta el crecimiento del sector, otros factores que limitan son no tener capital en un 25.6% y precios altos con un 12.8% como lo muestra el cuadro N° 81.

*“Principalmente los precios de los productos que han estado incrementando día con día, han cerrado algunas panaderías debido a eso, el alto costo del combustible, de la materia prima, ha limitado a algunos, pero todavía se puede trabajar y se logra el objetivo” (Sr. Pedro Zeledón, distribuidor de Panadería Isabel, 23 de octubre 2022).*

#### **10.4 Prueba de hipótesis**

Por medio del estudio realizado, utilizando las encuestas a los propietarios de las panaderías, se determinó que la calidad del producto, influye en la competitividad de las empresas del sector de panificación, debido a que se cumple en un 63% que la calidad es el principal factor que define la competitividad por el grado de aceptación y demanda que el producto tiene en el mercado. (Ver Cuadro N° 46. Factores que inciden en la capacidad competitiva).

Según los resultados obtenidos de la encuesta a propietarios, un 54.5% considera que la calidad es el factor determinante que poseen con respecto a otras panaderías, siendo este el que les genera tener una ventaja competitiva. Por lo cual, los empresarios de este sector buscan mantenerla y de ser necesario mejorarla ya que es una prioridad para la mayoría de las empresas. (Ver Cuadro N° 48. Factores que influyen en la competitividad).

Al realizar las encuestas a los propietarios de las 22 panaderías seleccionadas de la muestra, se les solicitó indicar por orden de importancia, 5 panaderías que desde su punto de vista sean las más competitivas.

Basándose en este orden de importancia antes mencionado, se clasificó en cada encuesta con una puntuación de 1 para la menos competitiva, al 5 para la más competitiva, luego se sumó cada uno de los valores que recibió cada panadería para comparar el grado de competitividad ante las otras.

<b>Cuadro N° 82. Competitividad del negocio * Grado de calidad del producto, tabulación cruzada</b>				
Competitividad del negocio		Grado de calidad del producto		Total
		Media	Alta	
Panadería Aurami	79	0	1	1
Panadería Isabel I	58	0	1	1
Panadería Blanca Nubia	47	1	0	1
Panadería Milker	34	1	0	1
Panadería Neylan	26	0	1	1
Panadería Verónica	15	1	0	1
Panadería Fuentes Torres	14	0	1	1
Panadería Silvia	13	0	1	1
Panadería Rebeca	6	1	0	1
Repostería Carol	6	0	1	1
Panadería Viexa	5	0	1	1
Panadería Gloria	3	1	0	1
<b>Total</b>		5	7	12

Fuente: elaboración propia. 2022

Entre los 22 propietarios encuestados, se mencionaron 12 panaderías como se observa en el Cuadro N° 82, de las cuales 7 propietarios afirmaron que la calidad de su producto es alta, y 5 consideran tener una calidad media. (Ver Cuadro N° 31 y Figura 2)

<b>Cuadro N° 83. Qué grado de calidad poseen sus productos * Se considera una de las empresas más competitivas en el sector panadero de La Trinidad, tabulación cruzada</b>				
		Se considera una de las empresas más competitivas en el sector		Total
		No	Si	
<b>Qué grado de calidad poseen sus productos</b>	Media	8	5	13
	Alta	2	7	9
<b>Total</b>		10	12	22

Fuente: elaboración propia. 2022

Por el contrario de los 9 que afirmaron tener un producto de alta calidad, la mayoría considera que su panadería si está entre las más competitivas del sector.

**Cuadro N° 84. Medidas simétricas**

		<b>Valor</b>	<b>Error estándar asintótico<sup>a</sup></b>	<b>Aprox. S<sup>b</sup></b>	<b>Aprox. Sig.</b>
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	.380	.189	2.007	.045
N de casos válidos		22			
a. No se supone la hipótesis nula.					
Fuente: elaboración propia. 2022					

La prueba de Tau-c de Kendall aportó las evidencias estadísticas, con una significancia de 0.045, la cual es menor que el nivel crítico de comparación  $\alpha=0.05$ , esto indica que se obtuvo una respuesta estadística que rechaza la hipótesis nula, es decir, se aprueba la hipótesis alternativa, por lo cual se puede demostrar estadísticamente que la calidad si influye en la competitividad entre las empresas del sector de panificación de la ciudad de La Trinidad.

## 10.5 Estrategia para mejorar la calidad del producto como ventaja competitiva

En este inciso se realiza un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la calidad de los productos del sector de panaderías del municipio de La Trinidad para sugerir las estrategias de este estudio.

### 10.5.1 Análisis sobre la capacidad competitiva de las panaderías

**Cuadro 85. Análisis FODA del Sector Panadero de La Trinidad. 2022**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"><b>Análisis Interno</b></div> <div style="width: 35%;"><b>Fortalezas</b></div> <div style="width: 35%;"><b>Debilidades</b></div> </div>		
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"><b>Análisis Externo</b></div> <div style="width: 35%;"></div> <div style="width: 35%;"></div> </div>	F1. Generadores de empleo F2. Buen alcance de mercado F3. Experiencia en el sector F4. Diversificación de productos F5. Calidad del producto F6. Maquinaria industrial F7. Proveedores de materia prima F8. Precios accesibles para el consumidor F9. Poseen clientes fieles
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
O1. Tecnología moderna que agilice el trabajo O2. Entidades que apoyan las PYMES (MEFCCA, MIFIC) O3. Mercado amplio O4. Demanda del producto	FO1. Investigar sobre nuevas rutas de comercio para ampliar el mercado y generar una utilidad. FO2. Aprovechar la diversificación y experiencia en nuevos mercados.	DO1. Integrarse a entidades que apoyan las PYMES (MEFCCA o MIFIC) con el fin de adquirir mejor equipamiento en pro del proceso de producción y la infraestructura para mejorar la calidad en producción. DO2. Implementar estrategias de incentivo y premio para motivar a los colaboradores.

<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1.Incremento en la competencia A2.Aumento de los costos de materia prima A3.Falta de energía eléctrica A4.Desastres naturales	FA1. Mejorar la oferta de empleo y promocionar las vacantes para contrarrestar la falta de mano de obra causada por el alto índice migratorio. FA2. Usar una producción completamente artesanal como alternativa ante la falta ocasional de energía eléctrica.	DA1. Conseguir asesoramiento para propietarios con el fin de contrarrestar la falta de visión, invertir en publicidad y creación de marca y logo (creación de un plan competitivo) DA2. Instruir a colaboradores a través de capacitación y talleres con el fin de mejorar la calidad del proceso productivo.

Fuente: elaboración propia. 2022

### 10.5.2 Propuesta de estrategias para mejorar la calidad del producto y fortalecer la ventaja competitiva del sector panadero de la Trinidad

A partir de los resultados del FODA se proponen estrategias enfocadas en la mejora de la calidad del producto, para potenciar las ventajas competitivas de las panaderías, legalmente constituidas del municipio de La Trinidad.

#### Línea 1: Automatización del proceso productivo

**Objetivo:** Fortalecer la capacidad productiva del sector panadero a través de la adquisición de maquinaria industrial.

##### Actividades

1. Adquisición de horno eléctrico.
2. Adquisición de amasadora.
3. Adquisición de batidora industrial.

#### Línea 2: Participación en programas de gobierno

**Objetivo:** Fortalecer la visión empresarial para mejorar la administración del negocio por medio de instituciones gubernamentales.

### **Actividades**

1. Integración de la empresa en el MEFCCA (Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa).
2. Participación en capacitaciones y talleres del MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio)

### **Línea 3: Alianzas con proveedores**

**Objetivo:** Reducir costos de producción para obtener más utilidad.

### **Actividades**

1. Convenios con proveedores para reducir los costos de producción.
2. Mejor control de inventario.
3. Implementación correcta de las medidas de almacenamiento de materia prima.

### **Línea 4: Innovación de productos**

**Objetivo:** Elaborar una línea de productos nuevos para tener mayor demanda.

### **Actividades**

1. Creación de nuevas recetas para introducir nuevos productos.
2. Uso de medidas exactas en la fórmula.
3. Usar nuevos moldes.
4. Incluir una línea de productos integrales (dietéticos).

### **Línea 5: Motivación al personal**

**Objetivo:** Crear un buen ambiente laboral para la satisfacción de colaboradores.

### **Actividades**

1. Plan de incentivos y premios para colaboradores.

2. Oferta de beneficios y descuentos en la adquisición de productos de parte de los colaboradores.
3. Celebración para colaboradores de días festivos de la madre y del padre.
4. Dar canastas básicas de fin de año.

### **Línea 6: Invertir en publicidad**

**Objetivo:** Hacer uso de medios de publicidad, para dar a conocer los productos que oferta la panadería.

#### **Actividades**

1. Elaboración de Página de Facebook.
2. Elaboración de anuncio radial.
3. Elaboración de anuncio televisivo.
4. Participación en ferias de instituciones.



---

## 11. CONCLUSIONES

En este estudio se precisaron las panaderías más competitivas del municipio de La Trinidad, desde la perspectiva de la competencia, es decir los propietarios y son: Panadería Aurami S.A, Isabel I, Blanca Nubia, Milker y Neylan. Los criterios que destacan su competitividad son: el precio, diversificación del producto, atención al cliente, presentación del negocio; siendo el principal factor la calidad del producto, por la capacidad que posee en cada uno de sus aspectos para satisfacer las necesidades, ya sean funcionales o fisiológicas de las personas. La calidad está relacionada con las percepciones que tiene un cliente al momento de comprar un producto e influye directamente en la decisión de compra (Ver Cuadro N° 46).

Para los clientes distribuidores de las panaderías más competitivas, los principales aspectos que las destacan son: capital para expandirse, automatización, capacidad productiva, transporte de distribución, precio, presentación, local agradable; siendo el más significativo la calidad del producto, ya que a mayor calidad, habrá mayor preferencia por el producto de parte de los clientes minoristas, es decir, mayor demanda (Ver Cuadro N° 81).

Se determinó que la hipótesis planteada, desde la visión de los propietarios, se acepta, afirmando que la calidad si influye en la competitividad entre las empresas del sector de panificación de la ciudad de La Trinidad, porque es esencial para satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

Se aplicó un análisis FODA que permitió determinar que las principales fortalezas internas son: generadoras de empleo, buen alcance de mercado, experiencia en el sector, buena calidad y diversificación de producto. Mientras las debilidades de este sector son: falta de visión empresarial, poco uso de tecnología industrial, infraestructura inadecuada y fluctuación de personal. Por otro lado, se identificaron oportunidades externas al sector: Tecnología moderna, entidades que apoyan las PYMES, demanda del producto. Además de diversas amenazas como: Incremento de la competencia, elevación de costos de materia prima, desastres naturales.

---

En esta investigación se proponen 6 estrategias enfocadas en el sector panadero, que se resumen en: Automatización del proceso productivo, participación en programas de gobierno, alianzas con proveedores, innovación de productos, motivación al personal e invertir en publicidad.

---

## 12. RECOMENDACIONES

Los propietarios y encargados de panaderías deben obtener el asesoramiento necesario para la implementación de sistemas contables y estrategias competitivas, además de analizar y considerar las propuestas de líneas estratégicas que se recomiendan en esta investigación. Así mismo contemplar la posibilidad de integrarse a instituciones de fomento empresarial, para el crecimiento de la empresa y recurrir a capacitaciones y talleres para fomentar una mejor labor de colaboradores.

A empresarios interesados en emprender en el sector, conocer información relevante acerca del sector de panificación, obtener diferentes fuentes de información confiables acerca de acontecimientos del sector panadero. Además de estudiar los aspectos más relevantes que afectan al sector y aplicar las líneas estratégicas propuestas en esta investigación como una guía a tomar en cuenta.

A investigadores y población en general considerar esta investigación como una fuente valiosa y confiable de información sobre el sector panadero, que les permita adquirir los conocimientos sobre la competitividad y el entorno organizacional.

A las autoridades académicas se les recomienda mejorar la vinculación de los estudiantes, desde el primer año de sus carreras con el entorno laboral y poder adquirir experiencias para identificar situaciones reales donde puedan aportar a la resolución de las limitantes administrativas y potenciar su desarrollo académico.

Para los estudiantes se les sugiere contribuir al fortalecimiento de la línea de investigación de gestión empresarial, mediante el desarrollo de nuevas investigaciones para el sector de panificación como: Innovación tecnológica de procesos en el sector panadero de La Trinidad, integración de personal en las empresas del sector de panificación de La Trinidad, Mezcla de mercadotecnia en las empresas panificadoras de La Trinidad.

---

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2017). *Canales de Distribución*. Bogotá-Colombia: AREANDINA. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>
- Aguirre, L., Duarte, J., & Briones, K. (2015). *Apote socio-económico de las empresas panificadoras para el desarrollo de la ciudad de la Trinidad en el I semestre del año 2016*. Universidad, Estelí. Estelí, Nicaragua: UNAN Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 13 de Junio de 2022
- Alonso, L., Camaño, M., Miño, L., Hernández, J., & Ballesteros, E. (2003). *Técnico en gestión* (Vol. I). Madrid: CULTURAL, S.A. Recuperado el 18 de junio de 2022
- Álvarez, J., & Chacón, M. (2020). *Competitividad de las MYPES del Sector panadería del distrito de Trujillo-2020*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado el 10 de Junio de 2022, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2914>
- Antón, J. (2011). *Empresa y administración* (Cuarta ed.). Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 18 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52804>
- Avendaño, R. (2013). *Impacto socio-económico de las Barreras Privadas en el desarrollo de las MIPYMES de Nicaragua en el Sector Lácteo, Harinero, Madera Mueble y Turístico; identificando las posibles prácticas y conductas anticompetitivas*. Instituto Nacional de Promoción de la Competencia. Instituto Nacional de Promoción de la Competencia. Recuperado el 25 de Julio de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/340679782\\_Barreras\\_Privadas\\_en\\_Perjuicio\\_de\\_las\\_MiPYMes\\_Impacto\\_socio-economico\\_de\\_las\\_Barreras\\_Privadas\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_las\\_MIPYMES\\_de\\_Nicaragua\\_en\\_el\\_Sector\\_Lacteo\\_Harinero\\_Madera\\_Mueble\\_y\\_Turistico\\_ident](https://www.researchgate.net/publication/340679782_Barreras_Privadas_en_Perjuicio_de_las_MiPYMes_Impacto_socio-economico_de_las_Barreras_Privadas_en_el_desarrollo_de_las_MIPYMES_de_Nicaragua_en_el_Sector_Lacteo_Harinero_Madera_Mueble_y_Turistico_ident)

- Becerra, M. (2018). *Dimensiones de la competitividad*. Ciudad de México, México: PYV. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/129829>
- Casas, A., Repullo, L., & Donado, C. (Mayo de 2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamientos estadísticos de los datos (I). *Elsevier*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Castillo, J., Hernández, M., & López, J. (2016). *Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la ciudad de Estelí en el año 2015*. Universidad, Estelí. Estelí, Nicaragua: UNAN Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 13 de junio de 2022
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo* (Tercera ed.). (L. S. Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia, Colombia: Quebecor. Recuperado el 19 de junio de 2022
- Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>
- Di Marco, L., & Gabellini, M. (2013). *Proyecto de inversión de una panadería-pastelería*. Chiapas-México: Universidad Nacional de Tucumán. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/bitstream/handle/123456789/479/PROYECTO%20DE%20INVERSI%C3%93N%20DE%20UNA%20PANADER%C3%8DA-PASTELER%C3%8DA..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ejecutivo, D. (06 de Abril de 1964). Reglamento de panaderías. *La Gaceta*, 1. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/bbe90a5bb646d50906257265005d21f8/08f19d6e2ca606fb062571450051ad76?OpenDocument>

- Freije, A. (2009). *La estrategia empresarial con método* (tercera edición ed.). Bilbao, España, España: Desclée de Brouwer. Recuperado el 22 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/47673>
- Galeana, E., & Valenzo, M. (2019). *Caso introductorio: La competitividad como estrategia de crecimiento de las organizaciones*. San Nicolás de Hidalgo, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado el 20 de junio de 2022, de [https://www.ecorfan.org/handbooks/Handbooks\\_La\\_competitividad\\_como\\_estrategia\\_de\\_crecimiento\\_en\\_las\\_organizaciones\\_TI/Handbooks\\_La\\_competitividad\\_como\\_estrategia\\_de\\_crecimiento\\_en\\_las\\_organizaciones\\_TI\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/handbooks/Handbooks_La_competitividad_como_estrategia_de_crecimiento_en_las_organizaciones_TI/Handbooks_La_competitividad_como_estrategia_de_crecimiento_en_las_organizaciones_TI_1.pdf)
- García, F., Hernández, K., & López, C. (2015). *Competitividad en las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015*. Universidad, Estelí. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managuam, FAREM-Estelí. Recuperado el 11 de junio de 2022
- García, I. (2016). *Estrategias que puede utilizar la empresa AURAMI S.A por el alcance de un engagement total de los negocios compradores mas relevantes del casco urbano del departamento de Estelí el II semestre 2015*. Universidad, Estelí. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Recuperado el 13 de junio de 2022
- George, R., Gámez, Y., Matos, D., González, I., Labori, R., & Guevara, S. (2020). Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la salud. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 15. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>
- Gonzalez, M., Gómez, C., & Dominguez, J. (2010). Los servicios: conceptos, clasificación y problemas de medición. *Universidad de Alcalá*, 10. Recuperado el 2018 de septiembre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1317365.pdf>
- Google. (s.f.). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ni/maps?hl=es-419&tab=rl>

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (tercera ed.). México, D.F, México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE CV. Recuperado el 20 de junio de 2022
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica* (novena edición ed.). DF, México: cengage. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- INIDE. (04 de Octubre de 2021). *Inide*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de Inide: <https://www.inide.gob.ni/>
- Jeréz, M. (2019). *Estudio de la competitividad y productividad en el sector panificador del Canton Salcedo*. Ambato,Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado el 13 de Junio de 2022, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2914>
- Keats, D. (2009). Guía práctica para estudiantes y profesionales. *MC Gragill*. Recuperado el 29 de junio de 2022, de [https://www.academia.edu/25334408/Entrevista\\_gu%C3%ADa\\_pr%C3%A1ctica\\_para\\_estudiantes\\_y\\_profesionales\\_Keats\\_Daphne](https://www.academia.edu/25334408/Entrevista_gu%C3%ADa_pr%C3%A1ctica_para_estudiantes_y_profesionales_Keats_Daphne)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing* (décimaprimer ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. (R. OMNIA, Ed.) *Omnia*, 13(2), Pág 28. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>
- Lobato, F. (2011). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 18 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/52797>
- Maderios, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (19 de Diciembre de 2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en

- desarrollo. *CEPAL*, 21. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45005-la-competitividad-sus-factores-determinantes-un-analisis-sistemico-paises>
- Martínez, A., Villavicencio, D., & López, P. (2011). *Estrategias para la competitividad: empresas, sectores y regiones*. D.F,México, México: Plaza y Valdés, S. A de C. V. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39015>
- Mejía, C. (julio de 2013). El concepto de capacidad instalada. *Planning*, 3. Recuperado el 18 de noviembre de 2022, de [https://planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Julio2013.pdf](https://planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf)
- Mendoza, J. (2010). *La capacidad competitiva*. Santa fe,Bogotá, Bogotá,Colombia: ASD 2000. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/68861>
- Mesas, J., & Alegre, M. (5 de Diciembre de 2002). El pan y su proceso de elaboración. *redalyc*, 3(5), 8. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/724/72430508.pdf>
- Pantoja, A., Ortiz, B., Sotto, H., González, L., & Rodríguez, S. (2020). Análisis sobre elementos de gestión organizacional del sector panadero de Florencia Caquetá. *Universidad de La Amazonia*, 44. Recuperado el 15 de Diciembre de 2022, de <https://es.scribd.com/document/515229830/Analisis-Sector-Panadero>
- Parra, A. M., López, P. L., & Ramírez, R. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial*. Bogotá,Colombia, Colombia: ECOE EDICIONES. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/126570>
- Peréz, E. (1989). *Economía de la Empresa*. (T. Bretón, Ed.) Madrid, España: Centro de estudio Ramon Areces,S.A. Recuperado el 18 de junio de 2022
- Pisfil, D., & Puicon, R. (2019). *La innovación y la competitividad de la industria panificadora en la ciudad de Lima 2017-2018*. Lima,Perú: Universidad Privada del Norte. Recuperado el 12 de Junio de 2022, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2914>



- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (segunda edición ed.). D.F, México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/114080>
- Prieto, Á., Álvarez, J., & Herráez, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Macmillan Iberia, S.A. Recuperado el 19 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42976>
- Ramírez, I., & Ampudia, D. (23 de Octubre de 2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector. *Revista RECITIUM*, 4(I), 18. Recuperado el 20 de Junio de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/325743031\\_Factores\\_de\\_Competitividad\\_Empresarial\\_en\\_el\\_Sector\\_Comercial](https://www.researchgate.net/publication/325743031_Factores_de_Competitividad_Empresarial_en_el_Sector_Comercial)
- Ramírez, M., & Ampudia, S. E. (23 de Octubre de 2018). *Revista RECITIUM*. 4(I). Recuperado el 20 de Junio de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/325743031\\_Factores\\_de\\_Competitividad\\_Empresarial\\_en\\_el\\_Sector\\_Comercial](https://www.researchgate.net/publication/325743031_Factores_de_Competitividad_Empresarial_en_el_Sector_Comercial)
- Reig, E., Mas, M., Paluzie, E., Pons, J., Quezada, J., Robledo, C., & Tirado, D. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España, España: Fundación BBVA. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/60298>
- Reigs, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao, España: Fundación BBVA. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/60298>
- Rivera, X. (08 de Abril de 2011). Concepto de panadería. *SCRIBD*, 02. Recuperado el 18 de noviembre de 2022, de <https://es.scribd.com/doc/52561535/CONCEPTO-DE-PANADERIA>
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial. Del diagnóstico a la implantación*. Bogotá, Colombia, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 21 de JUNIO de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/127126>

- Rodríguez, Y. (2007). La Trinidad Costumbres y Tradiciones. *elesteliano*, 1. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <http://elesteliano.com/revista/ene2007/gente.htm#:~:text=Parque%20de%20la%20Trinidad&text=Hist%C3%B3ricamente%20ese%20municipio%20es%20conocido,hasta%20la%20cooperativa%20El%20Guasimal>
- Rubio, L., & Baz, V. (2004). *El poder de la competitividad*. D.F, México: fondo de Cultura Económica. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/110897>
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. Distrito Federal, México: efe. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/110897>
- Saavedra, A., & Vallejos, G. (2017). *Distribución Comercial*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN. Recuperado el 18 de Noviembre de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/8073/1/17691.pdf>
- Salinas, J., Gándara, J., & Alonso, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Aravaca, Madrid, España: Mcgraw-Hill. Recuperado el 19 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/50216>
- Sanabrina, P., Romero, V., & Flórez, C. (27 de julio de 2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *redalyc*, 16(27), 50. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>
- Sobrino, L. (mayo-agosto de 2002). Competitividad y ventaja competitiva: revisión teórica y ejercicios de aplicación a 30 ciudades de México. *Redalyc*(50), 52. Recuperado el 20 de junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/312/31205003.pdf>
- Sola, I. (2019). *Competitividad, eficiencia y eficacia*. Asturias Corporación Universitaria. Recuperado el 02 de septiembre de 2022, de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/creatividad\\_innovacion/unidad2\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/creatividad_innovacion/unidad2_pdf2.pdf)

- Solorzáno, G. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, 36. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). (P. Mascaró, Trad.) Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. Recuperado el 18 de junio de 2022
- Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. Recuperado el 18 de octubre de 2022, de <https://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>
- Torre, B., Fresno, M., & Cantero, M. (2015). Las fuentes de financiación de la empresa. *Open course ware*, 71. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <https://ocw.unican.es/pluginfile.php/481/course/section/492/Tema%204%20-%20Fuentes%20de%20financiacion.pdf>
- Tórrez, P. (2016). *Mercadeo: Productos y servicios agrarios*. Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Agraria. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <https://repositorio.una.edu.ni/3433/1/NE70T694.pdf>
- Tovar, I., & Meneses, A. (2015). *Estudio de Mercado para la internacionalización de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el período 2014*. Palmira, Colombia: Universidad del Valle Sede Palmira Facultad de Ciencias de la Administración. Recuperado el 12 de Junio de 2022, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16292/CB-0540467.pdf?sequence=1>
- Trout, J. (2009). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGrawHill. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Ubfal, D. (2004). *El concepto de competitividad, medición y aplicación al caso argentino*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 21 de junio de 2022, de

---

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/docin/document/docin\\_cenes\\_015](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/docin/document/docin_cenes_015)

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Redalyc*, 33(1), 12. Recuperado el 18 de 11 de 2022, de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf&ved=2ahUKEwitkvz8rtn7AhVwRDABHYchCnEQFnoECA0QBg&usg=AOvVaw3aGcta2H5YmS-6PEAka3k0>

Villamizar, R., & Villegas, M. (2011). *Transmutación competitiva*. Bogotá, Colombia, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 21 de junio de 2022, de <https://elibro.net/es/lc/unanmanagua/titulos/7019>

Zevallos, E. (s.f.). *Restricciones del Entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. San José, Costa Rica: Fundes. Recuperado el 20 de junio de 2022

## 14. ANEXOS

### Entrevista a propietarios de panaderías

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_/\_\_\_\_\_/2022

#### I. HISTORIA DE LA EMPRESA Y DATOS GENERALES

1. ¿Cómo comenzó su panadería?
2. ¿Cómo ha evolucionado su posicionamiento como una de las empresas del sector panadero en el municipio de La Trinidad?
3. ¿Cuál es el número de trabajadores de esta panadería?

#### II. CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

4. ¿Cómo está organizado el proceso productivo en su panadería?
5. ¿Cuál es su capacidad productiva en: infraestructura, maquinaria, materia prima, y equipos de distribución?
6. ¿Qué tanta capacidad tiene la panadería para cubrir el mercado?
7. ¿Qué características y capacitación tienen los colaboradores que trabajan en el área de producción (cantidad, experiencia, capacitación)?
8. ¿Cuáles son los factores que determinan un correcto rendimiento en el proceso de producción?
9. ¿De qué manera la eficiencia en la producción beneficia el crecimiento del negocio?
10. ¿Qué deficiencias ha presentado la panadería en los procesos de producción?
11. ¿Cuál es la relación entre la capacidad de producción y la demanda de sus productos?  
¿Trabaja a plena capacidad productiva?
12. ¿Cuáles son los niveles promedio de utilidad de sus productos?
13. ¿Cuáles son sus planes para incrementar la capacidad productiva de su empresa?
14. ¿Qué capacidades posee la panadería para ampliar la línea de sus productos?

### **III. SATISFACCION A CLIENTES**

15. ¿Cuáles son los tipos de productos que ofrece la panadería y cuales tienen mayor demanda?
16. ¿Cuáles son las características de los productos más demandados?
17. ¿Cómo logra satisfacer las necesidades del cliente con sus productos?
18. ¿Qué dificultades presenta para satisfacer las necesidades de sus clientes?

### **IV. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

19. ¿Cuál es la principal área geográfica que abarca su red de comercialización?
20. Describa el funcionamiento de sus canales de distribución.
21. ¿Considera de importancia comercializar un producto debidamente etiquetado?  
¿Por qué?
22. ¿Cómo determina la fijación de precios?
23. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas desde la creación del negocio hasta ahora?
24. ¿Cuáles son los principales factores (positivos y negativos) que han incidido en ese comportamiento?
25. ¿Considera importante la evolución de su negocio para poder abarcar un mercado más grande?
26. ¿Es de importancia para el sector de panificación tener una constante innovación de productos?

### **V. CALIDAD DEL PRODUCTO**

27. ¿Qué aspectos considera importante para la calidad de su producto?
28. ¿Cómo se asegura que la materia prima u otros insumos de la producción sean de calidad?
29. ¿Qué estándares de calidad utiliza para la elaboración de sus productos?
30. ¿Qué medidas de higiene son utilizadas en la producción, empaque y almacenamiento del producto?

31. ¿De qué manera influye el control del MINSA en la calidad del producto?

## **VI. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

32. ¿Cuáles son las cinco panaderías que considera su mayor competencia?

33. ¿Por qué esas panaderías las considera como su mayor competencia?

34. ¿De qué manera incide la calidad del producto para generar ventaja competitiva en el sector panadero?

35. ¿Qué estrategia de publicidad utiliza para dar a conocer la panadería?

36. ¿Cómo utiliza la fijación de precios para competir en el sector panadero de La Trinidad?

37. ¿Qué herramienta utiliza para registrar los costos de producción?

38. ¿Cuáles son las principales fortalezas en la capacidad competitiva de su empresa?

39. ¿Qué aspectos necesita mejorar para incrementar su capacidad competitiva?

## Encuesta a propietarios de panaderías.

### I. Datos generales del encuestado/a

1. Nombre del negocio: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_
4. Estado civil: soltera\_\_\_ Acompañado\_\_\_ Casado\_\_\_ Divorciado\_\_\_
5. Nivel académico: Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Técnico\_\_\_ Universidad\_\_\_  
Ninguno\_\_\_
6. Año en el que se constituyó la empresa: \_\_\_\_\_
7. Tiempo que tiene de estar funcionando:  
De 1 a 3 años: \_\_\_ De 4 a 6 años\_\_\_ De 7 a 9 años: \_\_\_ De 10 a 12 años: \_\_\_  
De 13 años a más: \_\_\_\_\_
8. Con que capital constituyó su negocio:  
Capital propio: \_\_\_\_\_ En sociedad: \_\_\_\_\_ Crédito: \_\_\_\_\_
9. Cantidad de trabajadores: \_\_\_\_\_ hombres \_\_\_\_\_ mujeres

### II. Capacidad productiva de la empresa

10. ¿Cómo considera su proceso productivo?  
Artesanal\_\_\_ semi-industrial: \_\_\_\_\_ Industrial: \_\_\_\_\_
11. ¿Qué tipos de equipamiento posee?  
Horno Eléctrico \_\_\_ Soplete\_\_\_ Amasadoras\_\_\_ Pasteadora\_\_\_ Revolvedora\_\_\_  
Cámara de fermentación: \_\_\_\_\_ Divisora de masa: \_\_\_\_\_ Batidora industrial\_\_\_  
Balanzas\_\_\_ Refrigerador: \_\_\_\_\_ Mesa de trabajo: \_\_\_\_\_  
Otros utensilios (bandejas, moldes, cucharas, etc.) \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_
12. ¿Utilizan maquinarias modernas en el proceso productivo? Si\_\_\_ no\_\_\_
13. ¿Los equipos utilizados son de calidad? Alta\_\_\_ media\_\_\_ baja\_\_\_



14. ¿Dónde obtiene la materia prima e insumos?

Mercado Local\_\_\_ Supermercado\_\_\_ Distribuidores mayoristas\_\_\_  
Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

15. ¿Cuánto es la duración en buen estado de su producto desde que sale de la producción?

1 - 2 días\_\_\_ 3 - 4 días\_\_\_ 4 - 5 días\_\_\_ Más de una semana \_\_\_

16. ¿Contratan personal capacitado o lo capacitan?

capacitado\_\_\_ se capacita\_\_\_ ambas\_\_\_

17. Actualmente, ¿Cuál es el porcentaje de capacidad instalada de su empresa?

1 a 20% \_\_\_ 21 al 41% \_\_\_ 42 al 61% \_\_\_ 62 al 81% \_\_\_ 82 al 100% \_\_\_

### III. Estrategia de comercialización

18. ¿Qué área geográfica abarca su red de comercialización?

Barrio\_\_\_ Municipio\_\_\_ Departamento\_\_\_ Fuera del departamento \_\_\_

19. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa de panificación?

Canal directo\_\_\_ Canal corto\_\_\_ Canal Largo \_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_  
Otro especifique \_\_\_\_\_

20. ¿Cuántos productos diferentes posee la panadería?

5 ó menos\_\_\_ 6 - 10\_\_\_ 11 - 15\_\_\_ 16 - 20\_\_\_ 20 ó más\_\_\_

21. ¿Considera que posee suficiente diversificación de productos? Si\_\_\_ No\_\_\_

22. Sus productos están debidamente empacados. Sí\_\_\_ No\_\_\_

23. El empaque de su producto está debidamente etiquetado: Si\_\_\_ No\_\_\_

24. ¿Qué factores consideran en la fijación de precios?

Calidad\_\_\_ Costos de producción\_\_\_ Competencia\_\_\_ Demanda\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

25. ¿Cómo evolucionan las ventas?

Temporada\_\_\_ semestre\_\_\_ bimestre\_\_\_ trimestre\_\_\_

26. ¿Le gustaría abarcar un mercado más grande? Si\_\_\_ no\_\_\_

27. ¿Cree posible introducir sus productos a otros mercados? Si\_\_\_ no\_\_\_

28. ¿Explora en la elaboración de nuevos productos? Si\_\_\_ no\_\_\_

#### IV. Calidad del producto

29. ¿Qué grado de calidad poseen sus productos? Alta\_\_\_ media\_\_\_ baja\_\_\_

30. ¿Poseen un buen control de calidad en el proceso de producción?

Si\_\_\_ no\_\_\_

31. ¿Qué medidas de higiene implementan en el área de producción?

Lavado frecuente de manos\_\_\_ Uso de mascarillas\_\_\_ Uso de delantal\_\_\_

Uso de rejillas p/cabello\_\_\_ Lavado de instrumentos y herramientas\_\_\_

Uso de guantes\_\_\_ Todas las anteriores\_\_\_

Otras (anotar): \_\_\_\_\_

32. ¿Con que frecuencia los trabajadores cumplen con las medidas de higiene?

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Nunca\_\_\_

33. ¿Sus proveedores garantizan calidad en la materia prima? Si\_\_\_ No\_\_\_

34. ¿Tienen medidas de almacenamiento y manejo de materia prima? Si\_\_\_ No\_\_\_

35. ¿De ser necesario mejoraría la calidad de sus productos? Si\_\_\_ No\_\_\_

#### V. Satisfacción de clientes

36. ¿Cuáles son los productos con mayor demanda?

Pan simple\_\_\_ Pan dulce (Pico)\_\_\_ Tortas\_\_\_ Bizcotela\_\_\_ Galletas\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

37. En este último año ¿Considera que ha habido un incremento en la demanda?

Si\_\_\_ no\_\_\_

38. ¿Posee la infraestructura adecuada para recibir a los clientes?

Si\_\_\_ no\_\_\_

39. ¿Qué grado de satisfacción, según su criterio, les provee su producto a los clientes?

Muy Satisfecho\_\_\_ Medio satisfecho \_\_\_ Insatisfecho\_\_\_

40. ¿Qué factores generan insatisfacción?

Precios \_\_\_ Mala calidad\_\_\_ Problemas de empaque\_\_\_ Inexistencia de marca\_\_\_

Tamaño\_\_\_ Otro (anotar) \_\_\_\_\_

41. ¿Cómo comprueba la satisfacción de sus clientes?

Fidelidad de los clientes \_\_\_ Recomendación a otros clientes: \_\_\_

Comentarios verbales: \_\_\_ Comentarios en redes sociales: \_\_\_

Otro (anotar) \_\_\_\_\_

## VI. Estrategias competitivas

42. En promedio ¿Cuántos clientes acuden a comprar en su panadería?

De 1 a 9\_\_\_ De 10 a 20 \_\_\_ De 21 a 30 \_\_\_ De 31 a 40 \_\_\_ De 41 a más\_\_\_

43. ¿Se considera una de las empresas más competitivas en el sector panadero de La

Trinidad? Sí \_\_\_ No \_\_\_

44. Anote por orden de importancia las 5 empresas panaderas que considera su mayor competencia en el municipio de La Trinidad.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

45. ¿Qué factores inciden en la capacidad competitiva de una panadería?

Precio: \_\_\_\_\_ Calidad del producto: \_\_\_\_\_ Diversidad productos: \_\_\_\_\_

Empaque: \_\_\_\_\_ Tradición: \_\_\_\_\_ Atención a clientes: \_\_\_\_\_

Presentación de su negocio: \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

46. ¿La infraestructura limita el crecimiento del negocio?

47. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la capacidad competitiva de su panadería con respecto a las otras panaderías de La Trinidad?

Precio: \_\_\_\_\_ Calidad del producto: \_\_\_\_\_ Diversidad productos: \_\_\_\_\_

Empaque: \_\_\_\_\_ Tradición: \_\_\_\_\_ Atención a clientes: \_\_\_\_\_

Presentación de su negocio: \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

48. ¿Le satisface la actual posición que su negocio ocupa en el mercado?

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

49. ¿Qué aspectos necesita mejorar para incrementar la capacidad competitiva de su panadería?

Precio: \_\_\_\_\_ Calidad del producto: \_\_\_\_\_ Diversidad productos: \_\_\_\_\_ Empaque: \_\_\_\_\_

Tradición: \_\_\_\_\_ Atención a clientes: \_\_\_\_\_ Presentación de su negocio: \_\_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

---

## Entrevista dirigida a clientes distribuidores de panaderías

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_/\_\_\_\_\_/2022

### I. Conocimiento de la empresa

1. ¿Hace cuánto supo de la existencia de este negocio?
2. ¿Cómo supo de su existencia?
3. ¿Cuánto tiempo lleva como distribuidor de esta panadería?
4. ¿Qué lo motiva a elegir esta panadería?

### II. Relación con la empresa

5. ¿Cuánto tiempo tiene de abastecerse con el producto de esta panadería?
6. ¿Cuál es la cantidad de producto que obtiene regularmente y cuantas veces a la semana se abastece del producto?
7. ¿Cuál es la relación que tiene con los lugares que abastece el producto?
8. ¿Por qué es cliente de esta panadería?
9. ¿Qué ventajas obtiene de esta panadería como cliente distribuidor?
10. ¿Cómo percibe los precios de esta panadería?
11. ¿Cuál es el margen de utilidad que obtiene por cada bolsa al distribuir y comercializar los productos de esta panadería y que factores toma en cuenta para obtener una ganancia?

### III. Competitividad y calidad del producto en la panadería donde se abastece de sus productos

12. ¿Qué tipo de producción cree que sería mejor que utilizara la panadería donde abastece sus productos?
13. Cuáles son las cinco panaderías que usted considera que son mejores para abastecer sus productos, métenelas por orden de importancia
14. ¿Por qué prefiere abastecerse en esta panadería?
15. ¿Cómo considera la calidad de los productos en esta panadería?
16. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de este producto?
17. ¿A su criterio, que aspectos del producto contribuyen a la calidad del mismo?
18. ¿En qué manera cree que un buen empaque contribuiría a la calidad del producto?
19. ¿Qué considera más importante, la calidad o el precio? ¿Por qué?

#### **IV. Comercialización del producto y satisfacción de los clientes minoristas**

20. ¿Cuál es la principal ruta y área geográfica de comercialización y distribución de los productos?
21. ¿Cuáles son sus principales compradores?
22. ¿Qué tan satisfecho están sus clientes con los productos que ofrece esta panadería?
23. ¿Qué factores les generan satisfacción a sus clientes minoristas?
24. ¿Qué factores les generan insatisfacción a sus clientes minoristas?
25. ¿En qué forma esta panadería satisface sus necesidades como distribuidor?
26. ¿Qué limitantes tiene usted para que no pueda expandirse a distribuir el producto?

#### **V. Valoración/sugerencias**

27. ¿Qué sugerencias haría sobre la atención recibida al hacer una compra?
28. ¿cuáles considera los aspectos que inciden en ser una panadería con mayor capacidad competitiva?
29. ¿Cuáles son las limitantes para que el sector de panificación de la trinidad pueda expandirse?

## Encuesta dirigida a clientes distribuidores de panaderías

### I. Datos generales del cliente encuestado

1. Nombre del negocio: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_
4. Estado civil: soltera\_\_\_ Acompañado\_\_\_ Casado\_\_\_ Divorciado\_\_\_
5. Nivel académico: Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Técnico\_\_\_  
Universidad\_\_\_ Ninguno\_\_\_
6. Trabaja: Si: \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. Ocupación u oficio: \_\_\_\_\_

### II. Relación con la empresa

8. ¿Desde hace cuánto tiempo tiene se abastece de producto en esta panadería?  
Menos de un mes\_\_\_ 1 - 6 meses\_\_\_ 7 - 12 meses\_\_\_ 1 - 2 años\_\_\_  
Más de 3 años\_\_\_ Desde siempre\_\_\_
9. ¿Cuánta cantidad de productos adquiere regularmente de esta panadería?  
De 200 a 400 bolsas \_\_\_ De 401 a 800 bolsas\_\_\_ De 801 a 1200\_\_\_  
De 1201 a 1600\_\_\_ 1601 a más\_\_\_
10. ¿Cuántas veces por mes se abastecen con los productos de esta panadería?  
De 1 a 2 veces al mes\_\_\_ De 3 a 4 veces al mes \_\_\_ De 5 a 6 veces al mes \_\_\_  
De 7 a 8 veces al mes \_\_\_ De 9 a más veces al mes \_\_\_
11. ¿Es usted quien más viene a abastecerse del producto en esta panadería?  
Si\_\_\_ No\_\_\_ A veces: \_\_\_
12. El negocio de donde viene a abastecerse en esta panadería, usted es:  
Propietario: \_\_\_ Empleado: \_\_\_ Distribuidor independiente: \_\_\_
13. ¿Porque es cliente de esta panadería?  
Calidad de sus productos: \_\_\_\_\_ Precio accesible: \_\_\_\_\_ Variedad: \_\_\_\_\_  
Local agradable: \_\_\_\_\_ Buena atención al cliente: \_\_\_\_\_ Tradición: \_\_\_\_\_  
Otros (anotar): \_\_\_\_\_

14. ¿Qué ventajas les da esta panadería como cliente distribuidor?

Precio especial: \_\_\_\_ Crédito: \_\_\_\_ Devoluciones: \_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo percibe los precios de esta panadería?

Altos \_\_\_\_ Moderados \_\_\_\_ Bajos \_\_\_\_

16. ¿Cuáles es el % de ganancia que obtiene por bolsa al distribuir y comercializar los productos de esta panadería? \_\_\_\_\_ %

### III. Competitividad y calidad del producto en la panadería donde se abastece de sus productos

17. Para abastecerse del producto ¿Qué tipo de producción panificadora prefiere?

Casera (tradicional) \_\_\_\_ Industrial (Moderna) \_\_\_\_

18. Anote por orden de importancia las 5 empresas panaderas que usted considera que son mejores donde se puede abastecer de pan en el municipio de La Trinidad.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

19. ¿Por qué prefiere usted prefiere abastecerse en esta panadería?

Precio: \_\_\_\_ Calidad del producto: \_\_\_\_ Diversidad productos: \_\_\_\_

Empaque: \_\_\_\_ Tradición: \_\_\_\_ Atención a clientes: \_\_\_\_

Presentación del negocio: \_\_\_\_ Otros (anotar): \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo considera la calidad de los productos de esta panadería?

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

21. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad del producto obtenido en esta panadería?



Muy Satisfecho\_\_\_ Medio Satisfecho\_\_\_ Nada satisfecho\_\_\_

22. En el caso específico del pan, ¿Qué aspectos considera más importantes para que usted siga adquiriendo su producto en este negocio?

Sabor: \_\_\_ Tamaño\_\_\_ Durabilidad\_\_\_ Variedad\_\_\_

Consistencia: \_\_\_ Empaque\_\_\_ Todas las anteriores: \_\_\_

Otro (anotar) \_\_\_\_\_

#### IV. Comercialización del producto y satisfacción de clientes minoristas

23.Cuál es su principal ruta de clientes: Urbana: \_\_\_ Rural: \_\_\_ Ambas: \_\_\_

24. ¿Cuál es la principal área geográfica donde comercializa los productos?

Dentro del municipio: \_\_\_ Otros municipios del departamento: \_\_\_

Municipios fuera del departamento: \_\_\_

25. ¿Quiénes son sus principales compradores?

Supermercados \_\_\_\_\_ cafeterías\_\_\_\_\_ consumidor final \_\_\_\_\_

Todas las anteriores: \_\_\_Otros (anotar): \_\_\_\_\_

26. ¿Qué tan satisfechos están sus clientes con el producto que ofrece de esta panadería?

Muy insatisfecho\_\_\_ Algo Satisfecho\_\_\_ Muy satisfecho\_\_\_

27. A su cliente minorista ¿Qué factores le generan satisfacción?

Calidad\_\_\_ Presentación \_\_\_ Precio \_\_\_ Producto único \_\_\_

Otros (anotar) \_\_\_\_\_

28. A su cliente minorista ¿Qué factores le generan insatisfacción?

Calidad\_\_\_ Presentación\_\_\_ Precio\_\_\_ Producto único\_\_\_

Otro (anotar) \_\_\_\_\_

29. ¿Distribuiría un pan de menor calidad por un menor precio? Si\_\_\_ no\_\_\_

30. ¿Distribuiría un pan a menor tamaño, pero de mayor calidad? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

31. ¿Cuáles considera son las limitantes que tiene usted para que no pueda expandirse?

No tiene capital \_\_\_\_ Falta de Financiamiento \_\_\_\_ No innovan productos \_\_\_\_

Precios altos \_\_\_\_ Mala calidad \_\_\_\_ Distribución local \_\_\_\_

Otro (anotar) \_\_\_\_\_

## V. Valoración y sugerencias

32. Para usted como distribuidor ¿Qué tan importante es que esta panadería mejore:

Mejorar	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Calidad del producto			
Tamaño			
Empaque			
Diversificar producto			
Precio			
Durabilidad			
Etiquetas			

33. ¿Cuáles considera que son los aspectos que inciden en ser una panadería con mayor capacidad competitiva?

Capital para expandirse: \_\_\_\_ Automatización: \_\_\_\_ Capacidad productiva: \_\_\_\_

Transporte distribución: \_\_\_\_ Calidad del producto: \_\_\_\_ Precio: \_\_\_\_

Presentación del producto: \_\_\_\_ Variedad: \_\_\_\_

Local agradable: \_\_\_\_ Buena atención al cliente: \_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

34. ¿Cuáles que son las limitantes para que el sector de panificación de La Trinidad pueda expandirse?

No tiene capital \_\_\_\_ Mal uso de Recursos financiero \_\_\_\_

Limitante en el manejo administrativo: \_\_\_\_ Baja calidad del producto: \_\_\_\_

Otros (anotar): \_\_\_\_\_

## Fotografías de las panaderías de La Trinidad

### Productos Panadería Aurami



### Panadería Aurami



### Panadería Blanca Nubia



### Panadería Isabel I



### Panadería Neylan



## Panadería Milker



## Maquinaria utilizada en la producción



## Comercialización por medio de distribuidor mayorista



### Elaboración de pan en Panadería Blanca Nubia

