

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

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

Axel Jossué Flores Mairena axeljossuef@gmail.com¹

Kassandra Elizabeth Chavarría Hernández kassandrachavarria@gmail.com¹

Glenda del Sol Castellón Flores solcastellon28@gmail.com¹

Beverly Estela Castillo Herrera Beverly.castilloh@gmail.com²

RESUMEN

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, y 86 encuestas a clientes distribuidores de las 5 panaderías consideradas las más competitivas del sector. Los puntos que se destacan en el problema de investigación que afecta al sector panadero de La Trinidad son: la calidad, pérdidas, falta de visión empresarial, poca innovación, incremento en los precios de materia prima, y que no invierten en publicidad. Los principales resultados demuestran los aspectos considerados primordiales para la competitividad entre las panaderías de La Trinidad y se identifican las 5 panaderías más competitivas del sector desde la perspectiva de propietarios, obteniendo como resultado también el análisis FODA del sector. Las estrategias sugeridas para mejorar la calidad de producción y posicionamiento son: automatización del proceso productivo, participación en programas de gobierno, alianzas con proveedores, innovación de productos, motivación al personal, invertir en publicidad.

Palabras claves: competitividad, clientes, panaderías

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

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

ABSTRACT

The general objective is to analyze the factors that affect the competitiveness between bakeries for the design of strategies that improve the quality of their production and their positioning in the municipality of La Trinidad, in the year 2022. The research is quantitative, because it analyzes the relationship between the variables: product quality and competitiveness in the bakery sector. 22 surveys were applied to bakery owners in La Trinidad, and 86 surveys to distributor customers of the 5 bakeries considered the most competitive in the sector. The points that stand out in the research problem that affects the bakery sector of La Trinidad are: quality, losses, lack of business vision, little innovation, increase in raw material prices, and that they do not invest in advertising. The main results demonstrate the aspects considered essential for the competitiveness among the bakeries of La Trinidad and the 5 most competitive bakeries in the sector are identified from the perspective of owners, also obtaining as a result the SWOT analysis of the sector. The research hypothesis raised about the fact that the quality of the product influences the competitiveness between companies in the bakery sector is confirmed. The suggested strategies to improve the quality of production and positioning are: automation of the production process, participation in government programs, alliances with suppliers, product innovation, staff motivation, investing in advertising.

Keywords: Competitiveness, customers, bakeries.

INTRODUCCION

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.

Existe una amplia competencia entre las diversas panaderías que se ve afectada por distintos factores, como la baja calidad en los productos, ya que no poseen un estricto control de calidad para cada producto, también su bajo nivel productivo, y 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.

Otro aspecto que afecta al sector es el constante incremento en los precios de materia prima, que reduce la utilidad para las empresas, lo cual lleva a los propietarios a reducir el tamaño del producto, pero esta alternativa genera insatisfacción en los clientes.

La mayoría de las empresas panaderas no son reconocidas por que no tienen una marca y no invierten en dar a conocer su empresa y sus productos. Otra problemática que ocurre en algunas de estas empresas se debe a los espacios reducidos y poco organizados que transmiten una mala imagen y poca higiene.

La información recopilada en esta investigación es de mucha importancia para el sector de panificación de La Trinidad, porque permite conocer las características competitivas de este y así crear estrategias que sean capaces de ser utilizadas y que se basen en la mejora de la

capacidad productiva; además este estudio 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.

La fundamentación teórica de esta investigación se basa en los conceptos de: empresa, competitividad y ventaja competitiva.

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.

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).

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).

El objetivo de este artículo es determinar los principales factores que inciden en la competitividad entre las panaderías del municipio de La Trinidad, para proponer algunas estrategias enfocadas en la mejora de la calidad de su producción y su posicionamiento.

MATERIAL Y METODO

El universo de estudio son 24 empresas del sector de panificación inscritas legalmente en la alcaldía municipal de La Trinidad en el año 2022. Para calcular la muestra de estudio de las panaderías, 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, resultando una muestra de 22 panaderías.

Para calcular la muestra de estudio de los distribuidores, se tomaron las 5 más competitivas de acuerdo a la valoración de los propietarios, seleccionando los 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, resultando una muestra de 86 clientes distribuidores.

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.

Etapas de la investigación

Primera etapa, investigación documental. Se recabó información sobre la problemática de la producción de las panaderías del municipio de La Trinidad, se precisaron los antecedentes y la fundamentación teórica. definieron los ejes teóricos y el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se consultaron diferentes bases de datos en línea. Además, se obtuvo información documental en la empresa.

Segunda etapa, elaboración de instrumentos. Se diseñaron las guías de las encuestas y entrevistas dirigidas a propietarios de las 22 panaderías seleccionadas en la muestra.

En la tercera etapa, el trabajo de campo. Se aplicaron los instrumentos en las panaderías legalmente constituidas tomando como referencia la base de datos de la Alcaldía Municipal de La Trinidad. Se visitó cada una de las panaderías de la muestra para acordar horarios con los propietarios y pudieran brindar entrevistas y llenar encuestas.

Después de aplicar la encuesta a propietarios, ellos identificaron las cinco panaderías más competitivas del sector, para definir los clientes mayoristas a encuestar. Se visitaron los negocios en horarios concurridos para realizar encuestas y se aplicaron por orden de llegada de los clientes. Además, se aprovechó para aplicar la entrevista a las personas dispuestas a colaborar con la investigación.

En la cuarta etapa, análisis y elaboración de documento final. Se diseñó la base de datos de las dos encuestas en el programa IBM SPSS, se digitaron los resultados de cada encuesta, y se analizaron los resultados, se elaboraron gráficos y tablas de frecuencia; además de tablas cruzadas y prueba de Tau-c de Kendall para comprobación de hipótesis. Las entrevistas fueron grabadas en audio y luego transcritas para ser usadas en el análisis de la información.

RESULTADOS Y DISCUSION

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 actualmente se reconoce a la ciudad de 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 supermercados.

Factores que influyen en la competitividad de las panaderías según propietarios

a) El proceso Productivo

El 54.5% de las panaderías indican que el proceso productivo lo consideran artesanal, 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.

“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.

b) Uso de maquinaria y equipos para la producción

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%.

“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.

c) Capacidad de producción instalada de las empresas de panificación

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 de encuestas demuestran que los propietarios en un 40.9% considera 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.

“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.

d) Fijación de precios

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).

Para la fijación de precios se determinó que un 50% lo hacen teniendo en cuenta los costos de producción debido al constante incremento de precios de la materia prima.

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).

e) Calidad del Producto

El 59.1% de propietarios consideran que los productos que ofrece su panadería es de una calidad media, ante sus argumentos siendo completamente racionales, 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. (Ver cuadro N° 1)

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).

| Cuadro N° 1. Calidad de los productos | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Universo: 22 Encuestas | | |
| Calidad | Frecuencia | Porcentaje |
| Media | 13 | 59.1% |
| Alta | 9 | 40.9% |
| Total | 22 | 100% |

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2022

“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.

f) Satisfacción de los clientes

En su mayoría los propietarios con un 68.2% consideran que sus clientes se encuentran satisfechos con los productos que comercializan, esto se debe a diversos factores, pero principalmente a que cumplen con las expectativas y tratan de mejorar en base a las sugerencias de 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).

Factores que influyen en la capacidad competitiva de su empresa con respecto a otras empresas panificadoras

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 (Reig, y otros, 2007).

Según los datos reflejados en el cuadro N°2 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.

| Cuadro N° 2. Factores que influyen en la competitividad. Universo: 22 Encuestas | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Factores | Frecuencia | Porcentaje |
| 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% |
| Total | 22 | 100% |
| Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2022 | | |

“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 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.

Aspectos que los clientes distribuidores identifican como la capacidad competitiva de las panaderías en La Trinidad

El 64% de los clientes distribuidores afirman que la principal razón por la que decide abastecerse de pan en una panadería es la calidad del producto; el 14% asegura que es la buena atención que recibe, y otros factores de menor incidencia como variedad con un 9.3%, local agradable con 5.8%, tradición con 5.8% y precio accesible con 1.2%, es lo que precisan para elegir una panadería donde abastecerse.

“Por el tiempo de conocer a las personas y por la calidad que tienen los productos, es en consideración que elijo una panadería, con respecto a las demás panaderías, es mejor la variedad, aunque sean las mismas, cambian en 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 consiguiente, 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.

“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).

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 está 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, 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.

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).

a) Nivel de Calidad de los productos para clientes distribuidores

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.

“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% 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).

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

Cuadro N° 3. Nivel de calidad de los productos. Universo:86 encuestas

| Calidad | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Regular | 16 | 18.6% |
| Buena | 70 | 81.4% |
| Total | 86 | 100% |

Fuente: elaboración propia. Octubre, 2022

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° 3)

“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 Torres, distribuidor de la panadería Milker, 24 de octubre 2022).

b) Satisfacción de los clientes distribuidores

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). En el sector panadero de la Trinidad, el 77.9% de los clientes distribuidores afirman sentirse muy satisfechos por la calidad que tiene el producto, debido a su sabor, el cual es uno de los factores más importantes al realizar las compras, y 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.

“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).

c) Aspectos que influyen en la fidelidad de los clientes

Como se puede observar en el Cuadro N° 4, 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 para garantizar un producto en buen estado y al mismo tiempo evitar pérdidas.

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, por lo cual los distribuidores mayoristas siempre buscarán la satisfacción de sus clientes y elegirán los productos que mejor se adapten a las necesidades de sus compradores.

Cuadro N° 4. Aspectos más importantes para su permanencia como cliente
Universo: 86 encuestas

| Aspectos | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 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

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.

“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).

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.

“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.

En el cuadro No 5 se puede observar cuán importante es para los distribuidores del sector, que las panaderías mejoren en los siguientes aspectos:

| Cuadro N° 5. Nivel de importancia de aspectos que la panadería debería mejorar. Universo: 86 encuestas | | | |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------|
| Mejorar | Muy importante | Poco importante | Nada importante |
| 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).

Como lo refleja el cuadro N° 6 los distribuidores mayoristas consideran que un aspecto importante para la competitividad de una organización es la calidad del producto en un 67.4%, 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).

Cuadro N° 6. Aspectos que inciden en ser una panadería con mayor capacidad competitiva
Universo: 86 Encuestas

| Aspectos | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| 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

Un 38.4% considera que otro aspecto importante es la buena atención al cliente, cualidad que los beneficia directamente, ya que si las panaderías cumplen correctamente este aspecto se evitarían problemas como incumplimiento con los pedidos, retrasos en las entregas, entre otros.

Un 37.2% habla de capacidad productiva, a medida que una panadería aumenta o disminuye su producción, sugiere la capacidad o la demanda. Mientras que 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 es otro de los factores que los encuestados consideran importante, con un 32.6% cada uno, ya que la presentación del negocio es la primera imagen que los clientes reciben, igualmente la variedad de producto con un igual porcentaje al anterior, es un aspecto significativo porque el hecho de encontrar diferentes productos en un mismo sitio significa ahorro de tiempo y recursos para los distribuidores mayoristas.

Ciertos aspectos que inciden en la capacidad competitiva fueron considerados en menor medida de parte de los clientes, como transporte con un 23.3%, ya que al contar con transporte propio la empresa podrá vender el producto directamente a los distribuidores minoristas y obtener una ganancia mayor; la presentación con 16.3% es importante porque el producto primeramente es percibido por la vista, el precio con 15.1% ya que aunque la calidad va primero, el precio de este producto debe mantenerse moderado teniendo en cuenta la capacidad económica del consumidor, y por último la automatización con 3.5%, es tomada en cuenta ya que una empresa automatizada mejorará significativamente la calidad de sus productos y la capacidad instalada, que a su vez permitirá una mejor competitividad.

En cuanto a las limitantes del sector para expandirse, desde la perspectiva de los distribuidores, un 51.2% opina que el mal uso de recursos financieros es el principal impedimento para crecer, 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.

d) Limitantes que tiene para expandirse

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).

Propuesta de 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 panadería del municipio de La Trinidad para sugerir las estrategias de este estudio.

Cuadro 5. Análisis FODA del Sector Panadero de La Trinidad. 2022

| | Análisis Interno | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------------|-------------------------|--|--|
| Análisis Externo | | 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 | D1. Falta de visión empresarial D2. Falta de publicidad y promoción D3. Falta de capacitación para colaboradores D4. Poco uso de tecnología Industrial D5. Infraestructura inadecuada para el proceso de producción y venta D6. Escasez de mano de obra D7. Inexistencia de marca, logo y diseño del empaque D8. Falta de mantenimiento de maquinaria y equipos |
| | Oportunidades | FO | DO |

| | | |
|---|---|--|
| 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. |
| Amenazas | FA | DA |
| 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

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 de parte 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.

CONCLUSIONES

Este artículo demuestra que, uno de los factores más destacados de la competitividad de las empresas de panificación es la calidad del producto, debido a la satisfacción que genera en sus clientes al momento de adquirir sus productos, dónde por medio de los compradores se informan sobre la demanda que obtienen dichos productos, así como de la calidad percibida por parte de los clientes.

El aspecto más importante desde perspectiva de clientes que inciden en que las panaderías sean más competitivas es la calidad del producto ya que es muy importante al momento de ganar mercado, el cliente paga por lo que satisface sus necesidades, el cual es un compromiso de la empresa con el consumidor, así como es un reto de ellas generar utilidades.

Se realizó un análisis FODA identificando como principales debilidades la falta de visión empresarial, poco uso de tecnología industrial, infraestructura inadecuada, poca publicidad y promoción, entre otros. Por ello, las propuestas de estrategias se enfocaron en tener una mejor competitividad en el sector, mejorando la calidad de los productos como la adquisición de maquinaria que agilice los procesos productivos, aprovechar las oportunidades participando en programas de gobierno que apoyan a la MIPYME, e innovación de productos.

Bibliografía

- 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>
- 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>
- 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
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing* (décimaprimer ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Mejía, C. (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
- 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>

- 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>
- Sanabrina, P., Romero, V., & Flórez, C. (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>
- 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>