

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM-ESTELÍ  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



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

**TEMA:**

**“Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas  
empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la Ciudad de Estelí en el año  
2015”.**

**AUTORES:**

**Castillo Amílcar José  
Hernández Moncada Garis Maudiel  
López Ramírez Johany José**

**TUTOR:**

**Lic. Héctor Moncada**

**Estelí, Enero 2016**



---

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Micro, Pequeña y Mediana Empresa

**TEMA**

Organización y desarrollo de las MIPYMES.

**SUBTEMA**

**Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la Ciudad de Estelí en el año 2015.**



---

## **AGRADECIMIENTO**

### **A los propietarios de las panificadoras:**

Por habernos permitido realizar este estudio en sus empresas y por facilitar la información requerida.

### **A los clientes de las panificadoras:**

Ellos contribuyeron con información necesaria, por lo que fueron un punto clave en este estudio.

### **A nuestros maestros:**

Porque ellos han sabido guiarnos en este trayecto y con sus consejos y recomendaciones se permitió realizar dicha investigación, a la Lic. Karolina Beatriz Moreno Moreno, MSc. Flor Idalia Lanuza.

### **A nosotros:**

Por todo el empeño, y tiempo dedicado a este estudio investigativo.



---

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Porque gracias a él hemos llevado a cabo esta investigación permitiendo alcanzar nuestros sueños y metas.

### **A nuestra familia:**

Por su motivación para seguir adelante, perseverar y ser optimista, por el apoyo tanto económico como emocional el cual esto nos ayudó a culminar esta carrera.



---

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Castillo Amílcar José, Hernández Moncada Garis Maudiel y López Ramírez Johany José**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la Ciudad de Estelí en el año 2015”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación sobre los **factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la Ciudad de Estelí en el año 2015”**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, y de igual manera no existe poca información sobre el mismo, valoro positivo el análisis de sus datos los que están relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones del jurado en la pre defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de seminario de graduación vigente y por lo tanto, está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los quince días del mes de enero del 2016.

Atentamente.

-----

**Lic. Héctor Moncada**



## Índice

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
1.1.	ANTECEDENTES.	2
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.	PREGUNTAS PROBLEMA.	6
1.4.	JUSTIFICACIÓN.	7
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>8</b>
2.1.	OBJETIVO GENERAL.	8
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	8
<b>III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.</b>	<b>9</b>
3.1.	MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME).	9
3.1.1.	CONCEPTO.	9
3.1.2.	IMPORTANCIA DE LAS MIPYME.	13
3.1.3.	COMPETITIVIDAD.	14
3.1.3.1.	CONCEPTO.	14
3.2.2.	TIPOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	25
<b>IV.</b>	<b>HIPÓTESIS.</b>	<b>29</b>
<b>V.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>33</b>
5.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	33
5.2.	UNIVERSO DE ESTUDIO.	35
5.3.	MUESTRA	36
5.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	37
5.4.1.	ENCUESTA.	37
5.4.2.	ENTREVISTA.	37
5.5.	ETAPAS DELA INVESTIGACIÓN.	38
5.5.1.	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.	38
5.5.2.	ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.	38
5.5.3	TRABAJO DE CAMPO:	38
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.</b>	<b>39</b>



---

<b>6.1 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS. ....</b>	<b>39</b>
<b>ZURIYHON.....</b>	<b>39</b>
<b>6.2. DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>40</b>
<b>6.3 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL POSICIONAMIENTO DE LAS PANADERÍAS.....</b>	<b>42</b>
<b>6.3.1. CALIDAD EN LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>42</b>
<b>6.3.2. PRECIO EN LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>43</b>
<b>6.3.3. ATENCIÓN AL CLIENTE .....</b>	<b>44</b>
<b>6.4. PARÁMETROS QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>44</b>
<b>6.4.1. DEMANDA DEL PRODUCTO .....</b>	<b>45</b>
<b>6.4.2. TIPO DE COMPRAS .....</b>	<b>45</b>
<b>6.4.3. PRODUCTO DE MAYOR DEMANDA .....</b>	<b>46</b>
<b>6.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES IMPLEMENTADAS POR LAS PANADERÍAS.....</b>	<b>47</b>
<b>6.6 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>48</b>
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 1 ENCUESTA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 2 ENTREVISTA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 3 TABLAS DE CONTINGENCIA .....</b>	<b>64</b>









---

## I. Introducción.

El presente trabajo es una investigación sobre los factores que inciden en el posicionamiento de las panaderías de la ciudad de Estelí “panadería Castillo y Zuriyhon”, la cual está organizada de acuerdo a los objetivos.

Debido al subdesarrollo del país, los problemas que enfrentan el sector panificador de su economía afecta por tanto a los consumidores, como a los dueños de las panaderías e influyendo en el posicionamiento y la competitividad de estas en el mercado.

A pesar de estas dificultades el sector panificador se ubica como un elemento importante de vida económica de Nicaragua y fuente de empleo para la ciudad de Estelí.

El estudio pretende conocer los factores: productivos, tecnológicos y la dimensión económica de las panaderías, se determinó la manera en que las panaderías distribuyen sus productos a sus clientes y así se conocerá que tan competitiva puede ser una panadería.

Parte de la información recopilada se obtuvo mediante visitas informales a las panaderías, igualmente se recopilaron muchos datos en páginas Web.

Lo referido a los resultados de la investigación se obtuvo a través de encuestas realizadas a los clientes de las panaderías objeto de estudio y entrevistas a los dueños de las panaderías.

Por otra parte la investigación puede servir como base para estudios futuros, relacionados con el posicionamiento y competitividad en el sector panificador.



---

## **1.1. Antecedentes.**

Esta investigación se ha elaborado tomando en cuenta que no hay una investigación sobre 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 en la ciudad de Estelí, primer semestre 2015. Sin embargo no hay investigaciones sobre la competitividad, no existe un estudio específico que se enfoque en determinar los factores que influyen en la misma y dirigidas a diferentes puntos económicos.

Para ello se hizo la revisión de diversas fuentes de información en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y diferentes páginas web relacionadas con la investigación se encontraron cuatro tesis.

Se pudo localizar una primera investigación titulada: Competitividad entre joyerías y tiendas de bisutería fina legalmente constituida ubicada en el distrito I de la ciudad de Estelí 2013; cuyos autores son: Jessica del Socorro Blandón, Arlen Sofía Rugama Díaz y Tania Mickeline Hernández Aguilar, (2013). De Licenciatura en Administración de Empresas. Este es un estudio de tipo cuantitativo. El objetivo de esta investigación fue analizar las acciones de competitividad que implementan las joyerías y tiendas de bisutería fina para la propuesta de estrategia que mejoren la competitividad de dicho negocio.

Una segunda investigación encontrada fue: Factores que influyen de la competitividad del Rancho de Don Luis en San Nicolás Estelí, en el año 2013; cuyos autores son: Escarleth Judith Blandón Casco, Claudia Lorena Cruz Molina y Margarita Valdivia Moreno, de Licenciatura en Administración de empresas. Esta investigación según el enfoque filosófico es mixta porque se analizó a profundidad los factores que influyen en la competitividad del Rancho de Don Luis. El objetivo de esta investigación es de brindar recomendaciones para mejorar la estrategia de mercado que se ha venido utilizando en el Rancho de Don Luis.



---

Una tercera investigación titulada: Competitividad de las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí en el año 2014; cuyos autores son: Gema Aracely Briones Amador, Meyling Massiel Matamoros Cornejo, de Licenciatura en Administración de Empresas. Según el enfoque filosófico es una investigación cuantitativa porque se define la relación entre las variables del proceso comercialización y competitividad entre las MIPYMES del sector lácteos legalmente establecidas en la ciudad de Estelí y el objetivo analizar el nivel de competitividad que tienen las MIPYMES que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Estelí.

Una cuarta tesis investigación titulada: Competitividad entre los negocios formales y mantenimiento de celulares en el distrito I dela ciudad de Estelí en el año 2014; cuyos autores son: Yahoska Daniela Huete Videa, Katia Paulina Rodríguez Blandón y Janio Lenin López Olivas, de Licenciatura en Administración de Empresas. Según el enfoque filosófico es una investigación cuantitativa porque se define la relación entre las variables tecnología y competitividad en los negocios formales de reparación y mantenimiento de celulares ubicados en el Distrito I dela ciudad de Estelí.

A partir de la revisión de antecedentes se puede comprobar que, aunque se han realizado investigaciones sobre competitividad no existe un estudio específico que se enfoque en determinar los factores que influyen en la competitividad de algunas panificadoras de la ciudad de Estelí.



---

## 1.2. Planteamiento del problema

La panadería Castillo surgió en el año 1995 con la producción de panes y la panadería Zuriyhon inició operaciones en el 2002 actualmente un producto de alto consumo por parte de la población de Estelí, es por ello que se plantean las siguientes problemáticas.

La preferencia de los clientes es un punto importante para tomar en cuenta para la competitividad; los principales criterios del consumidor para adquirir un producto o servicio es la atención al clientes; tomando en cuenta que el favoritismo difiere según sean los gustos y preferencias de los compradores. Para producir productos de calidad y permanecer en un mercado competitivo es necesario considerar la calidad de la materia prima.

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

en empresas panificadoras cuyo nivel de producción e industrialización les permite obtener mayor productividad, en este caso se puede decir que la panadería Zuriyhon al tener máquinas automatizadas como: hornos industriales, batidoras, dosificadoras, mesas de aceros inoxidable, entre otros; le lleva a la eficiente producción con mayor agilidad y precisión haciendo uso adecuado y eficiente de la materia prima; mientras que la panadería Castillo con un proceso productivo semi-industrial su nivel de producción son menos eficientes ya que no ahorran tiempo y puede afectar la calidad de sus productos.

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



---

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



---

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

#### **Pregunta General**

1. ¿Cuáles son los principales factores que determinan la competitividad de las panaderías Castillo y Zuriyhon de la ciudad de Estelí?

#### **Preguntas Específicas.**

1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en un buen posicionamiento de las empresas Castillo y Zuriyhon?
2. ¿Qué limitantes provoca la falta de uso de métodos y recursos industriales modernos en las panaderías Castillo y Zuriyhon?
3. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización implementadas por las panaderías Castillo y Zuriyhon?
4. ¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar la competitividad de las empresas Castillo y Zuriyhon?



---

## **1.4. Justificación.**

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

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

Esta investigación es de beneficio a los empresarios de la panadería Castillo y Zuriyhon, y a todas aquellas personas interesadas en conocer más sobre este sector sabiendo que es de mucha importancia en el país, por ser uno de los productos de mayor consumo masivo dentro de la ciudad.

También beneficia a los consumidores por el hecho de que entre más competitiva sea la oferta de cada empresa, mayores beneficios obtendrán los clientes como calidad, servicio al cliente entre otros.

Así mismo, es de gran beneficio para los estudiantes ya que aplican sus conocimientos de investigación que permite el desarrollo sobre las empresas panificadoras e implementar aportes para el mejoramiento de las mismas.

Este documento servirá como antecedente de futuras investigaciones, en donde se incluyen elementos de factores que intervienen en la competitividad de dicho sector y que servirá de referencia a estudiantes que podrían dar seguimiento al tema.





---

## **II. Objetivos de la investigación.**

### **2.1. Objetivo General**

- Determinar los factores que influyen en la competitividad de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la ciudad de Estelí para el logro de su posicionamiento.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores internos y externos que inciden en el posicionamiento de las panaderías constituida como MYPYMES.
2. Describir los parámetros que inciden en la competitividad entre las pequeñas panaderías.
3. Conocer las estrategias comerciales implementadas por las panaderías.
4. Proponer nuevas estrategias que fortalezca la capacidad competitiva de las panaderías.



---

### **III. Marco teórico-conceptual.**

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

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

##### **3.1.1. Concepto.**

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

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

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

##### **➤ Micro Empresa.**

"Genéricamente se refiere a las unidades económicas de baja capitalización que operan en el mercado a partir de una inversión a riesgo. Estas poseen de 1 a 5 trabajadores".



➤ **Pequeña Empresa:**

"La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado límite y que está conformada por un número de personas limitado, además de aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad".(Thompson, 2007)

➤ **Mediana empresa:**

"Mediana empresa es la que posee de 21 a 100 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente tienen sindicato".

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYME) juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción y empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la Excepción.(Urcuyo,R, 2012)

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

### **Clasificación.**

Vale notar que la clasificación de empresas no es uniforme en el mundo. En general, se podría decir que entre más grande es una economía, más altos son los límites para ser una mediana o gran empresa. En Brasil y Estados Unidos.



---

Por ejemplo, una mediana empresa tiene hasta 499 empleados. Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica.(Kamp, 2006)

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

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

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

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



- Nivel de tecnología de producción.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

### **3.1.2. Importancia de las MIPYME**

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

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

Nicaragua, por medio del Tratado de libre Comercio DR-CAFTA, ha fomentado el desarrollo de las microempresas. La liberalización del mercado ha ayudado a que



---

muchas pymes formen parte (de los exportadores) y se organicen para el desarrollo de las cadenas productivas.

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

A nivel académico y del estado, existe una red de emprendedurismo para tratar que los jóvenes aspiren a tener sus propias empresas y no ser asalariados. En este sentido se ha logrado pequeños cambios para que los jóvenes inicien actividades de formación de nuevas empresas. Otro de los avances es el desarrollo de empresas de servicio al desarrollo empresarial dirigidas a las pequeñas y medianas empresas.(Gersick, 2008)

### **3.1.3. Competitividad.**

#### **3.1.3.1. Concepto.**

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

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

Según Porter M. E. (2001) la competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social, es decir una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la



---

eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación. Debe considerarse la competitividad como un medio básico de mejorar el nivel de vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza.(Porter M. E., 2001)

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

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

La esencia de una buena estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, diferenciarla del resto de aquellas que buscan un mismo cliente, dicha ventaja se encuentra en calidad, precios, presentación, eficiencia en tiempos de entrega, diferenciación de productos, entre otros.(Monge, 2010)

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

La competencia de un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, según Porter & Millar

---





---

(2003) la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad del sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

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

En una economía de libre mercado las empresas procuran elevar su productividad constantemente para aumentar sus beneficios como respuesta a la competitividad en comparación con su competencia, a la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas, (Pymes) les interesa incrementar la productividad ya que eso se refleja en un aumento significativo de producción y de esta manera lograrán llegar a nuevos mercados o asegurar la capacidad productiva a los mercados cautivos y a los consumidores menores de estos.(Monge, 2010)

### **3.2. Factores que determinan la Competitividad**

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

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



---

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

A partir de la definición elaborada sobre competitividad de Saloner & Shepard (2001) se puede comprender que ésta ha estado vinculada, según épocas, a diferentes aspectos. La calidad ha constituido durante largo tiempo el paradigma de la competitividad y, al igual que ella, el foco de atención para obtener la competitividad se ha desplazado desde la gestión de producción, al marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, entre otros. Todas y cada una de las parcelas mencionadas han ido ocupando su espacio como las claves, en diferentes épocas, para llegar a ser competitivos.

### **a) Posicionamiento.**

Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia.

Para el gerente de marketing crear una buena estrategia de posicionamiento es cada vez más difícil. La revolución tecnológica está generando flujos crecientes de información que producen en la mente mecanismos de autodefensa como es el bloqueo de información. El estudio de la mente nos dice que nuestras percepciones son selectivas, que nuestra memoria es altamente selectiva y que no podemos procesar una cantidad infinita de estímulos. Esto quiere decir que estamos enfrentados a que la gente eluda la información que no solicita o que no desea y que evita exponerse a ella no haciéndole caso o no recordándola.

El posicionamiento de mercado consiste en la decisión, por parte de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo. En este sentido, es esencial definir los aspectos del producto, los cuales se analizan en función de las expectativas de venta y de rentabilidad, de la



---

capacidad interna de la empresa, de la gama de productos, de la imagen adquirida, o del posicionamiento de otros productos de la competencia.

Las principales etapas para llevar a cabo el posicionamiento son:

- El análisis del mercado.
- La definición del concepto del producto.
- La definición del posicionamiento.
- La selección de una propuesta de posicionamiento.
- El desarrollo del marketing.

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento. El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es. El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo. El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores. (Stanton, Michael, & Walker, 2004)

### **b) Calidad en la Producción.**

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

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



---

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

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

### **d) Recursos Tecnológicos.**

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

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

### **e) Innovación.**

No se puede implantar patrones competitivos o cualquier otro que se detecte como factor crítico de éxito del negocio, debido a que el mercado es cambiante. El éxito de las empresas también se asocia al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos que permitan responder a las necesidades de los clientes, adaptarse a los cambios en el entorno o mejorar las oportunidades para alcanzar los objetivos de la



---

empresa. Tres son los pilares sobre los que se asienta la innovación: el directivo, los trabajadores y la cooperación con otras empresas.

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

La invención se refiere al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica.

#### **f) Clientes:**

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

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

Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de



---

compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, cliente satisfecho o insatisfecho, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente.

### **g) Precio.**

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

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

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

### **h) Costos.**

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

Es evidente la importancia de la reducción de costes como arma competitiva de la empresa. Por un lado, es uno de los factores determinantes del precio de venta de los



---

productos, que en muchos casos, tiene una gran relevancia a la hora de competir. Por otra parte, toda reducción de costes se traducirá, a igualdad de precios, en un aumento de los beneficios de la firma.(Rincón de Parra, 2001)

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

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

### **i) Calidad.**

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

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

Se debe tener en cuenta que las características de la calidad se identifican, en primer lugar, a través de la investigación de mercados, que muestra lo que quieren los consumidores. Estas características se trasladan a los atributos que debe tener el producto, el proceso de fabricación asegura que los productos se realizan cumpliendo de forma precisa las especificaciones.



---

La calidad se define como un conjunto de actuaciones concretas medibles, capaces de ser percibidas tanto por el emisor como por el posible receptor logrando así prever el grado de la satisfacción del cliente de este servicio.

El mejoramiento de la calidad y la reducción de costos son compatibles. La calidad aplicada a los procesos de trabajo induce a la reducción de costos. Una mejora de la calidad en los procesos de trabajo respecto a la fabricación, venta y distribución de productos o servicios, origina como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, corta el tiempo total del ciclo y reduce o elimina el desperdicio de recursos, disminuyendo por tanto, el costo total de las operaciones.(Mediavilla Saldaña, 2008)

### **j) Aceptación del producto.**

La aceptación es el grado en el que los consumidores y otras personas en la cadena de valor están dispuestos a consumir, distribuir o vender un producto o servicio. En los mercados en los que los consumidores cuentan con recursos limitados, los estrategias de la innovación más exitosos crean sus productos o servicios en función de las necesidades exclusivas de los clientes, de los distribuidores o de ambos. Las empresas responden a asuntos específicos de índole socioeconómica o cultural a nivel nacional o regional, o atienden a requisitos exclusivos de las prácticas comerciales locales.(Anderson & Costas, 2007)

### **k) Servicio al cliente.**

El servicio al cliente ha sido una de las herramientas más usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente.

La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto, existen unos productos que son tangibles puros, como la sal, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren, como los electrodomésticos o los servicios bancarios.





---

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, ¿Qué servicios se ofrecerán?, ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer? y ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

Los servicios son como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

### **3.2.1. Ventajas Competitivas.**

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

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

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

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



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

### **3.2.2. Tipos de Estrategia Empresarial.**

#### **➤ Estrategia de liderazgo en costos.**

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

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

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

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

A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de coste bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en coste no puede ignorar las bases de la diferenciación.(Hill, 2000)



---

## ➤ **Estrategia de diferenciación**

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

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

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

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

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

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

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



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

➤ **Estrategia de enfoque o alta segmentación.**

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

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

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

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

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



---

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



---

## IV. Hipótesis.

### **Hipótesis de Investigación.**

La competitividad es un factor clave para el posicionamiento de las panaderías Castillo y Zuriyhon en el mercado de la ciudad de Estelí.

**Variable Independiente:** competitividad.

**Variable Dependiente:** posicionamiento



Cuestiones de investigación	Propósitos específicos	Categoría	Definición conceptual	Sub-categoría	Fuente de información	Técnicas de recolección de información	Eje de análisis
<b>Cuestión # 1</b>	Identificar los factores internos y externos que inciden en el posicionamiento de las panaderías constituida como MYPYMES.	Comercialización	La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son desarrolladas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.	<b>Posicionamiento en el mercado.</b> Indagar con el propietario cuáles son esos factores.	Primaria: Documentos Secundaria: Propietario	1 Entrevistas 2 Encuestas	Documentos que pueda facilitar la panadería



<p><b>Cuestión #</b> 2</p>	<p>Describir los parámetros que inciden en la competitividad entre las pequeñas panaderías.</p>	<p>Cientes</p>	<p>Es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera).</p>	<p>Cientes</p>	<p>Primaria: Encuestas Secundaria: Clientes</p>	<p>3 encuestas</p>	
--------------------------------	---	----------------	--	----------------	---	--------------------	--





<p><b>Cuestión #3</b></p>	<p>Conocer las estrategias comerciales implementadas por las panaderías.</p>	<p><b>Estrategias</b></p>	<p>Estrategia se define como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.</p>	<p><b>Propietario</b></p>	<p>Primaria: Textos Documentos Secundaria: Propietario</p>	<p>4 Revisión documental.</p>	
---------------------------	--	---------------------------	---	---------------------------	--	-------------------------------	--



---

## V. Diseño Metodológico

### 5.1. Tipo de investigación.

#### 5.1.1. Según la finalidad de la investigación.

##### ❖ Aplicada

La investigación es aplicada por que esta da respuesta al problema del tema a investigar y al obtener conocimiento, con ésta se pretende brindar mejores estrategias de posicionamiento para las dos empresas involucradas en la investigación.

#### 5.1.2. Según el alcance temporal.

##### ❖ Transversal

De acuerdo al estudio se pretende un periodo de tiempo específico como lo fue en el primer semestre del año 2015 donde se estudiarón variables para un tiempo determinado.

#### 5.1.3. Según el carácter de medición.

Según el nivel de conocimiento de esta, es una investigación aplicada puesto que en ella se analizaron los factores internos y externos que inciden en el posicionamiento de las panaderías trabajadas para lo cual se han implementado instrumentos de recolección de datos en una población real.

A su vez, el enfoque filosófico es un estudio mixto ya que se pretende fundamentalmente profundizar en los factores internos y externos que inciden en el posicionamiento de las panaderías antes mencionadas, analizando desde un punto de vista administrativo para conocer cuáles son esos factores que inciden, utilizando para ello técnicas cualitativas y cuantitativas como la entrevista y encuestas.



---

#### **5.1.4. Según la orientación que asume.**

##### **❖ Orientada a la aplicación.**

**Técnicas e instrumentos:** En el momento de la investigación para la obtención de datos verídicos se aplicaron dos técnicas: encuesta y entrevista a la población a investigar que este caso a los compradores al por mayor y al detalle que visiten las empresas panaderas a investigar de la ciudad de Estelí.

**Procesamiento de información:** En esta parte de la investigación al utilizar dos técnicas de recolección de información esta se procesó haciendo uso de programas de uso estadísticos de Microsoft Excel versión 2013, las cuales brindaron las fuentes estadísticas para fórmulas las conclusiones de la información en conjunto con las entrevistas para analizar la profundidad del estudio.

#### **5.1.5. Métodos.**

En la investigación del tema propuesto se considera indispensable el uso de una metodología adecuada para obtener datos o información certera para sus resultados.

Para este caso se pretende utilizar los siguientes:

##### **❖ Método inductivo.**

Para la acumulación de datos particulares en la investigación mediante la observación se acudió a la utilización del método inductivo, este propuso una línea que condujera a ordenar la observación de los fenómenos estudiados para colocar las conclusiones de carácter general y teórico lo cual a su vez brindo un análisis para registrar y clasificar ideas que permita identificar las variables dependiente e independiente de la hipótesis planteada.

##### **❖ Método deductivo.**

En esta investigación la forma deductiva de recabar la información fue mediante encuestas que brindaron datos estadísticos, verídicos y cuantificables, ya que la



certeza de la información conllevará a tomar datos para realizar las conclusiones, aprobar o negar la hipótesis con números reales para una mayor credibilidad.

### 5.1.6. Paradigma

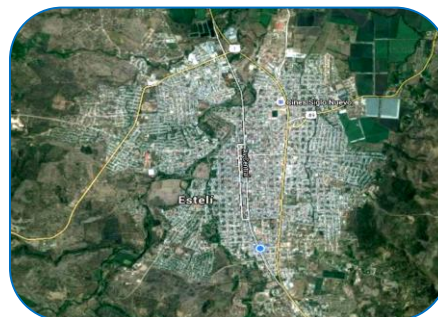
La investigación realizada se basa en el paradigma positivista debido a que se utilizaron y analizaron variables de una forma cuantitativa, en donde es de suma importancia la obtención de información necesaria, así como el razonamiento lógico enfocándonos en analizar e interpretar los datos para dar respuesta a la hipótesis planteada.

## 5.2. Universo de Estudio.

El universo de estudio son los 495 clientes activos de las panaderías Castillo y Zuriyhon de la ciudad de Estelí.

### ❖ Caracterización del departamento de Estelí.

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



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



### 5.3. Muestra

La muestra de estudio se calculó con los clientes que visitan los negocios, para ello se realizó una tabla con las estimaciones de los clientes que reciben por semana cada una de las panaderías a investigar (Ver tabla N°1 y N°2 ), con un nivel de confianza del 0.95, error muestral de 0.05 y con 1.96 de Valor Estadístico.

<b>Tabla N°1. Selección de la muestra</b>							
<b>Cientes que recibe por Semana</b>							<b>Total</b>
<b>Semana</b>		1	2	3	4	5	<b>495</b>
<b>Panadería Castillo</b>	Cientes por mayor	35	10	20	5	30	60
	Cientes al detalle	12	12	12	12	12	100
<b>Panadería Zuriyhon</b>	Cientes por mayor	60	28	30	15	42	175
	Cientes al detalle	34	35	32	28	31	160

<b>Tabla N° 2. Selección de la muestra en términos porcentual</b>					
<b>Panaderías</b>	<b>Cientes a encuestar</b>	<b>%</b>	<b>Tipo de Clientes</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Panadería Castillo</b>	41	38	Cientes por Mayor	60	12
	67	62	Cientes al Detalle	100	20
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>			
<b>Panadería Zuriyhon</b>	56	52	Cientes por Mayor	175	35
	52	48	Cientes al Detalle	160	32
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	495	<b>100</b>

Del total de clientes, se decide aplicar el 50% de las encuestas en Panadería Castillo, y el restante 50% en Panadería Zuriyhon. Debido a que se cuenta con dos categorías de clientes en ambas panaderías, se realizó una ponderación entre clientes por mayor y clientes al detalle, para aplicar el instrumento de forma objetiva, con el fin de obtener una información veraz.



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

**N**= Población.=495

**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.=0.05

$$n = \frac{495(1.96)^2 * (0.50). (0.50)}{(495 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50). (0.50)}$$

$$n = \frac{475.398}{2.1954} = 216 \text{ Clientes}$$

Para estudiar la competitividad se tomó como muestra 216 clientes de los 495 clientes que reciben por semana que equivalen al 43.8 % del universo total de las panaderías antes mencionadas de la ciudad de Estelí.

## 5.4. Técnicas de Recolección de datos.

### 5.4.1. Encuesta.

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

### 5.4.2. Entrevista.

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



---

## **5.5. Etapas de la investigación**

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

En esta etapa para elaborar la investigación sobre los factores que inciden en la competitividad entre la panadería Castillo y Zuriyhon se llevó a cabo una serie de procesos o métodos para la obtención de información, donde se utilizaron fuentes necesarias para problemas investigativos como libros e internet, estos brindaron la base para poder dar una organización adecuada de la información recolectada de los instrumentos.

### **5.5.2. Elaboración de Instrumentos.**

Se elaboraron 2 tipos de instrumentos de acuerdo a los objetivos de la investigación, con el fin de obtener todos los datos necesarios para la planeación del problema.

Los métodos utilizados fueron: entrevistas dirigidas a los propietarios y unas encuestas estas dirigidas a los clientes.

### **5.5.3 Trabajo de Campo:**

Se realizó entrevistas a los gerentes de ambas panaderías la cual permitió sondear más acerca de la investigación teniendo en cuenta que estos elementos son piezas fundamentales que permiten conocer de manera más precisa datos elementales y necesarios para la investigación.



---

## VI. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este acápite se presentan los datos obtenidos a través de los diferentes medios de recolección aplicados, la información obtenida mediante el análisis de dichos datos permitieron dar salida a los objetivos propuestos.

La información obtenida a través de las encuestas se presenta a continuación en forma de gráficos y tablas de contingencia que contienen los datos van en anexos.

### 6.1 Generalidades de las empresas estudiadas.

#### **Zuriyhon.**

Esta pequeña empresa surge a principios de 2002 con una idea basada en la producción de panes de repostería el cual se pretendía mantener como un negocio familiar. A mediados de este mismo año se instaló su pequeña planta de producción la cual carecía de diferentes elementos tecnológicos que le impidieron desarrollar con calidad los productos de repostería, en ese sentido se modificó la idea principal y se propuso la producción de panes comerciales.

Sin embargo, fue una fácil adaptación de la idea principal a los nuevos planes de y objetivos planteados ya que al iniciar sus operaciones no se presentaron inconvenientes en los procesos productivos debido a que con las herramientas de producción que se contaba eran las necesarias y más usadas para producir el pan comercial.

Además, de contar con los elementos productivos antes mencionados debemos señalar que contaba con un máximo de 6 trabajadores entre los cuales figuran panaderos y horneros los cuales conforman la fuerza productiva de este negocio.

Su historia financiera parte desde la inversión familiar, y en su pronto crecimiento fue incorporando mayor cantidad de trabajadores aumentando su capacidad de producción la cual le permite obtener financiamiento con instituciones bancarias quienes facilitaron la inyección de capital al negocio para modernizar su planta de producción. La cual le permite a la pequeña empresa panadería Zuriyhon contar con





---

una de las plantas de producción de más grandes y semi- industrializadas del sector panadero de Estelí.

## **Castillo.**

Pequeña empresa de producción y comercialización de pan surge con una idea y un deseo de su propietaria Sra. Ligia Castillo, actual propietario del negocio quien dispuso instalar su propia panadería con capital propio creando una pequeña fuente de empleo para ocho personas las cuales formaban su capital humano.

Sin embargo, con el pasar de los años Castillo se mantuvo en el mercado y fue sinónimo de calidad y confiabilidad a tal punto que fue elegida por representantes del ministerio de educación como una de las empresas panaderas de nuestra ciudad para la producción de las galletas nutritivas que proporcionaba el Gobierno en conjunto con el ministerio de educación a los estudiantes de las diferentes escuelas de primarias del país.

A principios del año 2008 esta pequeña empresa formuló una idea basada en sus orígenes y siguiendo su línea histórica de calidad y prestigio. Para lo cual paso hacer una remodelación de sus instalaciones y sus herramientas de producción.

También, entre sus innovaciones trajo consigo la creación de rutas de distribución a toda la zona norte del país y creó una marca característica de sus productos la cual fue patentada con el nombre de (CHAPAN) proporcionándole así a la panadería Castillo un excelente imagen de crecimiento y distinción entre las demás empresas del sector panadero de Estelí.

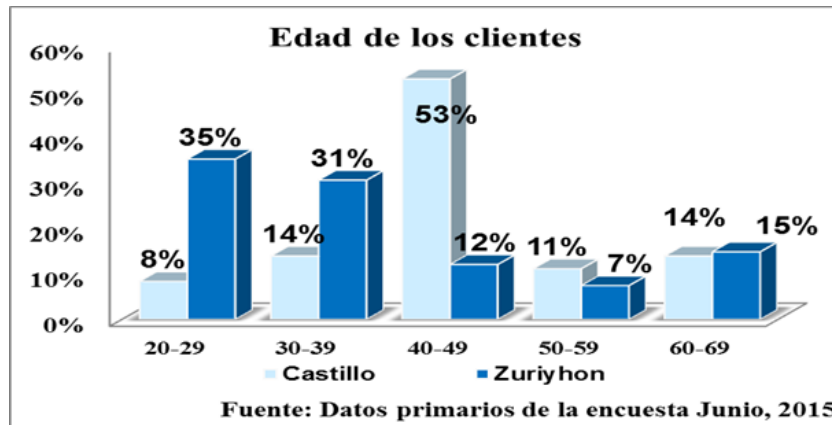
## **6.2. Datos Generales de los Clientes**

Según la encuesta realizada a los clientes en la panadería Castillo su mayor índice de compras lo realizan personas de edades de 40 a 49 años, el cual es reflejado con el 53%; mientras que en la panadería Zuriyhon el 35% refleja el mayor índice de compras son hechas por las personas de edades entre 20 a 29 años de edad, así



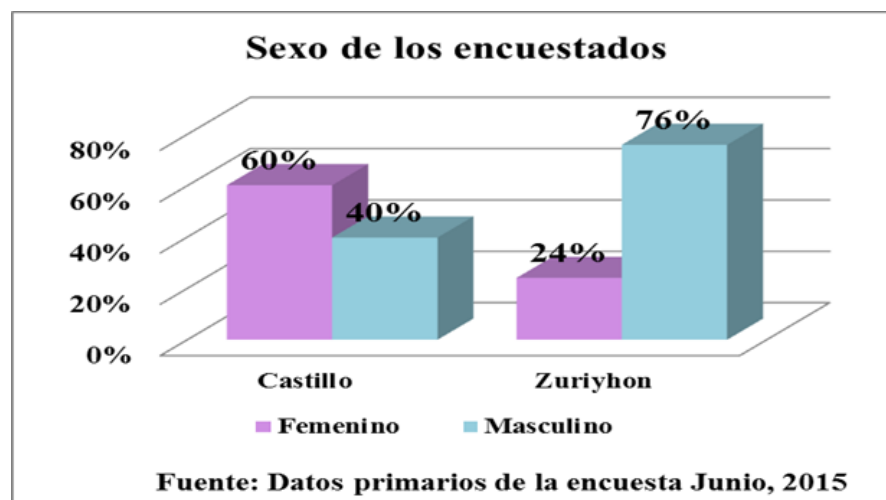
como, se muestra en el siguiente gráfico No.1, estas personas forman parte de la población de Estelí económicamente activa.

**Gráfico N° 1 Edad**



El 60% de los clientes encuestados en la panadería Castillo corresponde al sexo femenino mientras que el 40% hace referencia al sexo masculino, hay que tener en cuenta que las personas que se dedican al hogar tienen mayor tiempo y oportunidad de realizar las compras; mientras que en la panadería Zuriyhon el 76% corresponde al sexo masculino, la mayoría de los compradores son comerciantes al por mayor.

**Gráfico N° 2 Sexo**



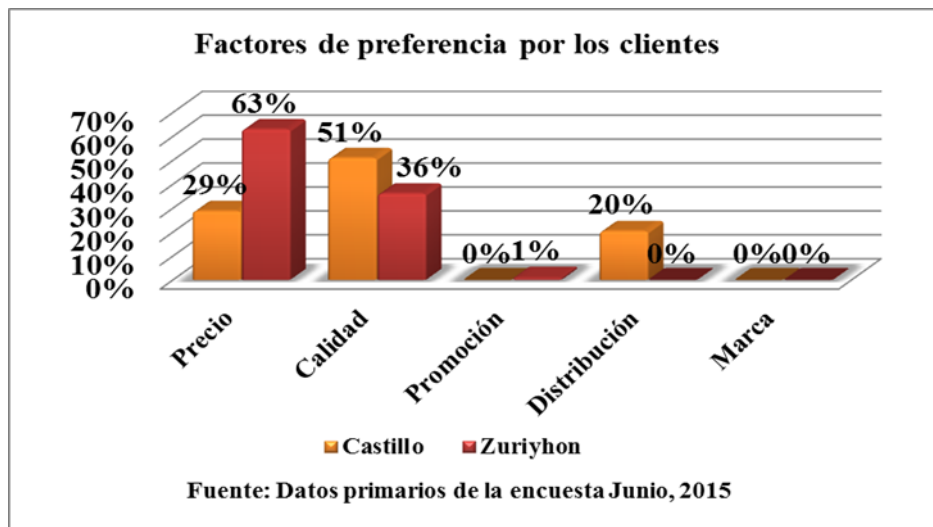


### 6.3 Factores internos y externos que inciden en el posicionamiento de las panaderías

El 51% de clientes encuestados expresaron que la calidad es el factor que más influye en ellos como clientes para realizar sus compras, el 29% respondió que es el precio y el 20% confesó que es la distribución.

En el caso de panadería Zuriyhon el factor que más influye en sus ventas es el precio con un porcentaje del 63%, un 36% respondió que la calidad es el factor más importante que influye en su negocio.

**Gráfico N° 3 Factores que influyen en los clientes**

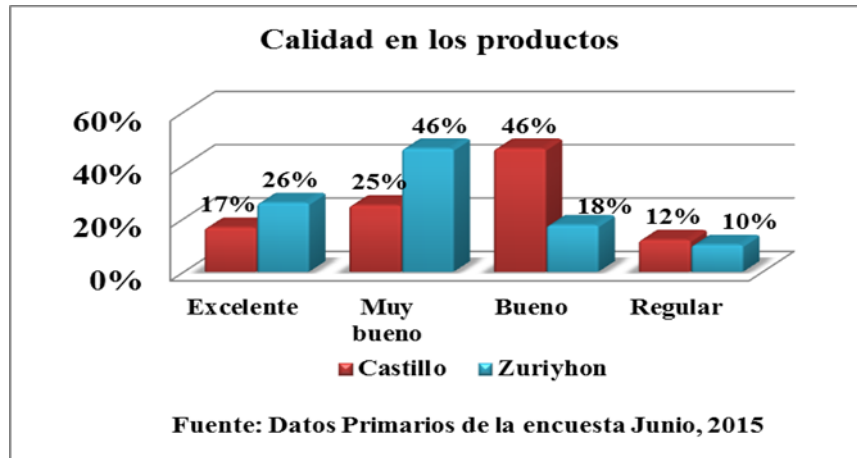


#### 6.3.1. Calidad en los productos

Con base a la calidad del producto que ofrecen en panadería Castillo el 46% de los encuestados opinó que la calidad del producto de esta es buena y 25 % opina que es un producto de calidad muy buena y un 12% dice que la calidad regular. Lo contrario de panadería Zuriyhon donde respondieron que la calidad del producto a ofrecer es muy buena esto representa el 46% de los encuestados y un 18 % opinó que es bueno y un 10 % que regular.



**Gráfico N° 4: Calidad en los productos**

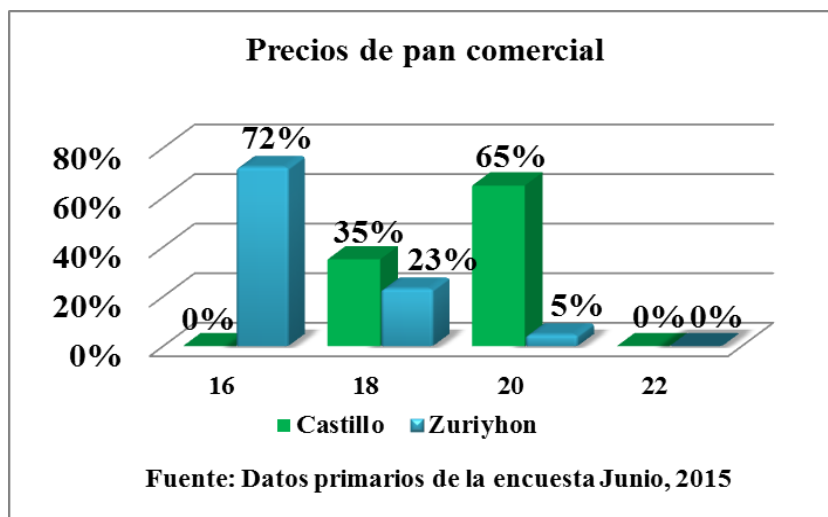


### 6.3.2. Precio en los productos

El 65% de los clientes encuestados de la panadería Castillo compran el producto a un precio de 20 córdobas la bolsa esto en dependencia del tipo de producto, ya que la materia prima utilizada en los diferentes tipos de productos tiene un costo diferente.

El 72% de los encuestados de la panadería Zuriyhon compran el producto a un precio de 16 córdobas la bolsa.

**Gráfico N° 5 precio del pan**

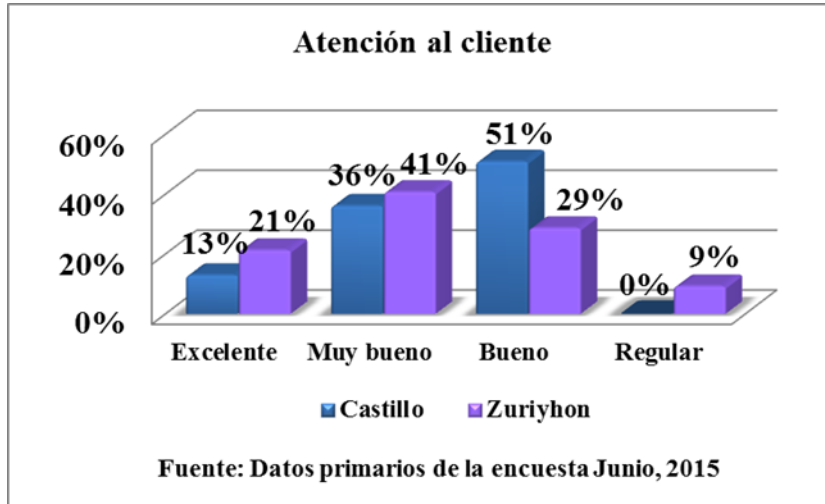




### 6.3.3. Atención al cliente

En base a la atención brindada por parte de Panadería Castillo el 51% de los clientes encuestados opinó que el servicio es bueno y el 29% de los encuestados de la panadería Zuriyhon opinaron que el servicio es bueno.

**Gráfico N° 6 Atención al cliente**



### 6.4. Parámetros que inciden en la competitividad

Durante esta investigación se puede identificar una serie de características basadas en los componentes internos y externos de ambas empresas panificadoras en los cuales se analizaron tomando en cuenta las opiniones de cada uno de los clientes los cuales referían con mayor claridad que la calidad y el precio son parámetros fundamentales que rigen el comportamiento de la demanda y preferencia por parte de los consumidores finales de los productos.

Esto permite que la investigación llegue a tomar en cuenta elementos visibles de todos los productos ofrecidos como son la demanda de cada producto, las temporadas con el mayor índice de venta, las formas de compras así como también determinar el producto de mayor demanda que se ofrece en el mercado.



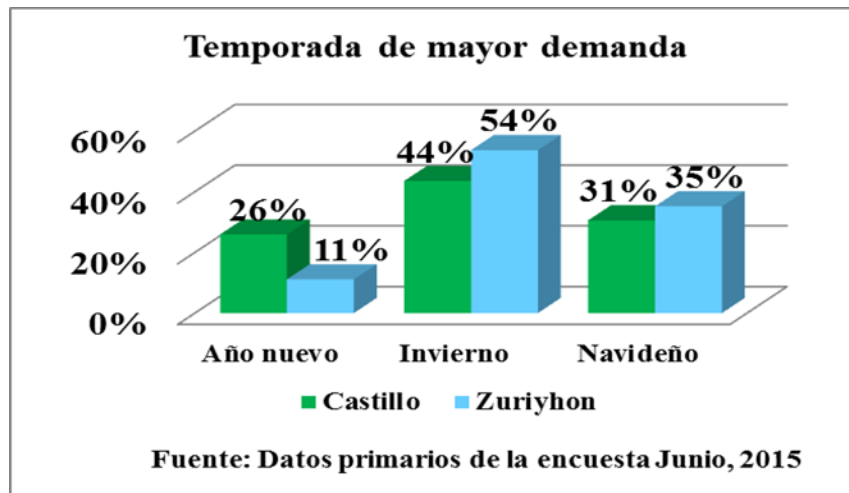
### 6.4.1. Demanda del producto

El 44% de los clientes de la panadería Castillo dijo que ellos tienen mayor demanda de los productos de panadería en la temporada de invierno y 31% dijo que temporada navideña se les eleva el consumo del producto.

En cambio los clientes de panadería Zuriyhon con 54% en época de invierno y un 35% en navidad.

En época de año nuevo el consumo o demanda de productos de ambas panaderías se reduce en donde lo expresaron de 26% los clientes de Castillo y un 11% los clientes de Zuriyhon.

**Gráfico N° 7 Demanda**

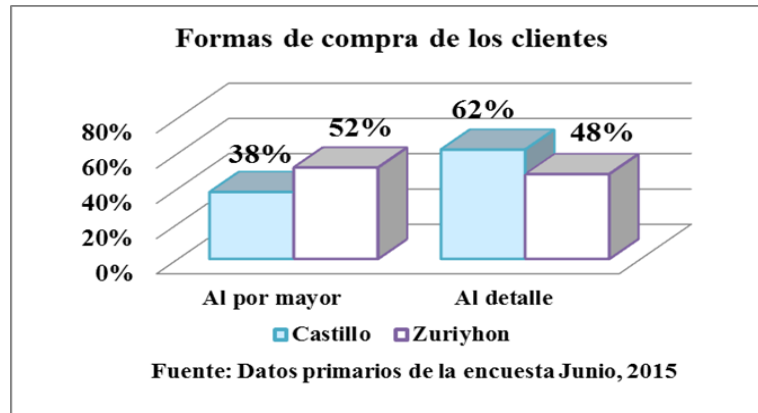


### 6.4.2. Tipo de compras

A continuación se muestra la forma en que los clientes realizan sus compras en las panaderías estudiadas, el 62% de la panadería Castillo respondió que realiza sus compras al detalle, caso contrario de panadería Zuriyhon que el 52% de los encuestados respondió que realiza sus compras al por mayor. Es decir, la panadería Castillo tiene en su mayoría clientes al detalle y la Zuriyhon tiene mayor cantidad de clientes en compras por mayor.



**Gráfico N° 8 Tipo de compras**

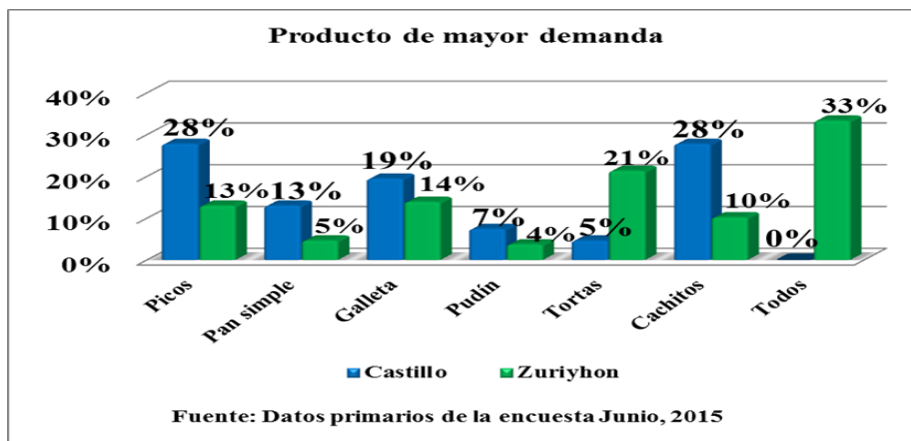


**6.4.3. Producto de mayor demanda**

El 28% de los clientes encuestados de panadería Castillo el cual son pulperías ,el producto que tiene mayor demanda por parte de sus consumidores el pan conocido como pico, le sigue el cachito con el mismo porcentaje .

En cambio, los clientes de la panadería Zuriyhon el cual son compradores por mayor y distribuidores de los productos de esta panadería el 33% dijo que todos los productos que ofrece la panadería tienen mayor demanda y el 21% dijo que las tortas tienen demanda por sus consumidores finales.

**Gráfico N° 9 Producto de mayor demanda**





---

## 6.5 Estrategias comerciales implementadas por las panaderías

Al analizar la información obtenida mediante los dos instrumentos aplicados “*Entrevistas y Encuestas*” se determinó lo siguiente:

En base a los objetivos planteados en este trabajo, los principales factores que influyen en la competitividad y el posicionamiento son la calidad y el precio; esto debido a que los clientes consideran los factores antes mencionados como partes fundamentales de cada uno de los productos que ofrecen ambas panaderías.

Al estar constituidas como pequeñas empresas, y por lo tanto ser parte de las conocidas MIPYMES, representan un motor importante en el mejoramiento y desarrollo de la actividad panificadora del Municipio de Estelí, aportando de esta forma al ingreso de familias que se dedican a esta labor.

Por su parte **Panadería Castillo** su principal estrategia comercial está basada en un sistema de distribución bien definido que le permite **implementar la estrategia de segmentación de mercado**, centrándose en grupo determinado de clientes a los cuales considera como su mercado principal. Esta estrategia ayuda a la búsqueda de nuevas rutas que le permitan expandirse en el mercado y así ofrecer productos de calidad y mejor servicio de distribución para llegar a nuevos clientes.

Por otro lado **Panadería Zuriyhon** argumenta, que la estrategia **implementada es liderazgo en costo**. Esto permite que la empresa logre mantener un costo final mínimo del producto en relación al de la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que les permite alcanzar un excelente nivel de ventas, que ha contribuido a que dicha panadería se convierta en una de las empresas panificadoras del Municipio de Estelí con mayores volúmenes de ventas y producción del sector, siendo así una empresa rentable cada día a través del uso de tecnología, acceso materia prima y otros factores.





## 6.6 Lineamientos Estratégicos

### MATRIZ FODA

<b>INTERNO</b>          <b>EXTERNO</b>	<b>FOTALEZAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital propio</li> <li>2. Mercado amplio</li> <li>3. Servicio eficiente</li> <li>4. Variedad en productos</li> <li>5. Precios accesibles</li> <li>6. Personal capacitado</li> <li>7. Productos de calidad</li> </ol>	<b>DEBILIDADES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocas rutas de distribución</li> <li>2. Bajo nivel industrial</li> <li>3. Inexistencia publicidad</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento poblacional</li> <li>2. Facilidad de acceso a financiamientos</li> <li>3. Poder de negociación con los proveedores</li> <li>4. Acceso a nuevas tecnologías</li> </ol>	<u><b>Estrategias FO:</b></u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de instalaciones (F1,F2, O1,O2)</li> <li>2. Desarrollo de producto (F4,O2,O4)</li> </ol>	<u><b>Estrategias DO:</b></u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de mercado (D1,O1)</li> <li>2. Campañas publicitarias y promoción de ventas (D3,O2)</li> </ol>
<b>AMENAZAS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Contingencia ambiental</li> <li>3. Crisis económica del país</li> </ol>	<u><b>Estrategias FA:</b></u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciación de productos (F4,F5,F7,A1)</li> </ol>	<u><b>Estrategias DA:</b></u> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de rutas de distribución (D1, A1)</li> </ol>



---

## **Línea Estratégica N°1:**

Ampliación de instalaciones.

### **Objetivo:**

Mejorar las instalaciones, adecuando el espacio de cada área de trabajo y de esta manera lograr un mejor desempeño.

### **Actividades:**

- Realizar un presupuesto de inversión.
- Analizar si la inversión amerita financiamiento.
- Compra de materiales
- Contratar la mano de obra calificada

### **Observaciones:**

La distribución de las áreas no está adecuada es decir, el espacio es reducido lo que hace que los empleados se sientan incómodos a la hora de realizar sus actividades.

## **Línea Estratégica N°2:**

Ampliación de rutas de distribución

### **Objetivo:**

Llegar a zonas de la región norte donde aún no se oferta el producto elaborado por las panaderías Castillo y Zuriyhon.

### **Actividades:**

- Conocer la competencia.
- Oferta el producto a clientes potenciales.
- Visitas continua a los clientes.



---

**Observaciones:**

Las diferentes posiciones que se encuentren de la competencia en estos nuevos mercados permitirán un mejor manejo de los detalles que este sector del mercado prefiere y por ende ofrecer productos que vayan de acuerdo a los gustos de estos clientes tomando en cuenta la capacidad de la empresa para mantener una visita continua y segura.

**Línea Estratégica N°3:**

Desarrollo de producto.

**Objetivo:**

Mejorar la variedad de los productos ya existentes para hacer frente al mercado que se encuentra en constante cambio.

**Actividades:**

- Solicitar financiamiento.
- Comprar maquinaria industrializada
- Capacitar al personal.
- Monitoreo del personal capacitado.

**Observaciones:**

La forma más adecuada y eficaz de crear nuevos productos se logra mediante una buena inversión en tecnología esto conlleva a la adquisición de financiamiento para mejorar el área productiva logrando capacitar el personal y por ende manejar los niveles óptimos de calidad y sabor.

**Línea Estratégica N°4:**

Diferenciación de producto.

**Objetivo:**

Crear cualidades en el producto que los clientes perciban como únicas.



---

**Actividades:**

- Mantener la calidad del producto.
- Establecer precios accesibles.
- Brindar un mejor servicio.

**Observaciones:**

Debido a que existen productos similares a los de la competencia es necesario crear un producto que se diferencie de estos mediante cualidades únicas o específicas por medio de las cuales el cliente pueda identificar el producto y por supuesto preferirlo.

**Línea Estratégica N°5:**

Campañas publicitarias y promoción de ventas.

**Objetivo:**

Dar a conocer las cualidades específicas de la empresa, sus productos y estrategias de promoción.

**Actividades:**

- Decidir el medio a utilizar para realizar la campaña.
- Realizar un eslogan publicitario.
- Realizar descuento en compras al por mayor.

**Observaciones:**

Debido a que no existe publicidad por parte de la empresa esta estrategia se considera como un elemento fundamental el cual dará a la empresa una mejor imagen una mejor oportunidad para darse a conocer entre los clientes actuales y potenciales.



---

## VII. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la calidad del producto los consumidores consideran que los Productos que las panaderías Castillo y Zuriyhon ofertan son de excelente y buena calidad.
- En cuanto a un primer objetivo se hace referencia a los factores internos y externos de las panaderías los cuales se determinaron mediante el análisis de las encuestas que la calidad y el precio son factores que relacionados entre sí generan un nivel aceptable de posicionamiento de estas pequeñas empresas en el mercado.
- De acuerdo al segundo objetivo los principales parámetros que determinan el nivel competitivo de ambas panaderías es la cantidad demandada de producto en relación a la época mayor de venta y capacidad de variación en los productos.
- Se lograron identificar las estrategias comerciales implementadas por estas panaderías las cuales están enfocadas únicamente a la segmentación de mercado y el liderazgo en costo sin embargo estas no son suficientes para que estas empresas tengan un mayor nivel competitivo y por ende un mejor posicionamiento en sus respectivos mercado.
- Par lo cual mediante la investigación se consideran cinco estrategias las cuales permitirán el mejoramiento de su sistema productivo organizativo crecimiento tanto de infraestructura y cobertura en el mercado teniendo en cuenta que existirá una mejor productividad así como también un crecimiento contante y una aceptable rentabilidad de cada una de estas pequeñas empresas.



- Se demuestra que la competitividad influye en el posicionamiento de estas empresas ya que se localizan en un mercado constantemente cambiante esto debido a que existen parámetros que los clientes prefieren y que hacen de cada uno de los productos ofertados por ambas panaderías ser identificables y preferibles por los consumidores finales permitiéndole así a estas empresas tener un mayor índice de fidelidad por parte de sus clientes el cual contribuye a fortalecer su posicionamiento en el mercado.



---

## VIII. RECOMENDACIONES

- Mejorar la calidad del producto que elaboren en las Panaderías, para elevar la demanda por parte de los consumidores teniendo en cuenta siempre las cualidades que cada cliente espera de sus productos
- Mejorar los Medios de producción que ellos utilizan para la elaboración de sus productos esto se puede lograr mediante la disposición de los propietarios para invertir en tecnología y tecnificar factible mente su sistema de producción.
- Solicitar el financiamiento necesario y adecuado teniendo en cuenta cuales son los sectores que más necesitan inversión e innovación de la empresa para así dar una solución acertada o efectiva.
- Invertir en maquinaria que ayude a aumentar la producción y la calidad del producto mediante la sustitución de equipos obsoletos y poco productivos que actualmente se utilizan.
- Ampliar la infraestructura para tener una mejor distribución de cada una de las áreas que conforman el sistema productivo así como también la satisfacción de sus empleados debido a que cada uno de ellos se sentirá con mayor comodidad y podrá desarrollar mejor sus funciones diarias y con ello generar nuevas rutas de distribución.



---

## Bibliografía

- Anderson, J., & Costas, M. (14 de Junio de 2007). *Innovación Estratégica la base de la Pirámide*. Obtenido de Supporting Innovations in SME: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2292&L=6>
- Blanco, L. (2001). *Productividad: Factor Estratégico de Competitividad a Nivel Global*. Santafé de Bogotá, Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Calderón Cifuentes, G. (2000). *Metodología para construir índices de competitividad del comercio exterior*. Guatemala: Departamento de Investigaciones Económicas. Banco de Guatemala.
- Gersick, D. H. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Ministerio de Industria Turismo y Comercio.
- Ghemawat, P. (2001). *Estrategias y Negocios: Conceptos CORE* (Prentice Hall ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Hill, C. &. (2000). *Administración estratégica, Un enfoque integrado*. (Tercera edición ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Irwin, D. (2002). *Contra la marea: Una historia intelectual del libre comercio*. New Jersey: Princeton Review Press.
- Kamp, R. V. (2006). *Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua*. Managua: Instituto de Investigación y Desarrollo Nitalapan–UCA.
- Kotler, P. (2009). *Los ochenta conceptos esenciales del marketing. De la A a la Z*. U.S.A: Pearson. Prentice Hall.
- Mediavilla Saldaña, L. (2008). *Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas*. Madrid: Ágora para la EF y el Deporte.
- Medina, C. (2011). Las MIPYMES como base de la economía nacional. *El Observador Económico*. (T. Díaz, & G. Sánchez, Entrevistadores) Managua, Nicaragua.
- Monge, E. C. (Noviembre de 2010). *Las estrategias competitivas y su importancia*. España: Oviedo.
- Porter, M. E. (2001). ¿Qué es Estrategia? (B. R. Series, Ed.) *On competition*, 39-73.





- 
- Porter, M., & Millar, V. (2003). Como obtener ventajas competitivas por medio de la información. *Harvard Deusto Business*, 3-20.
- Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos. *Actualidad Contable FACES*, 4(4), 49-61.
- Saavedra G., M. L., & Hernández C., Y. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica*. Departamento Contable. Venezuela: Actualidad Contable FACES.
- Salim, L., & Carbajal, R. (24 de Junio de 2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial*. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, Consejo Federal de Inversiones. La Plata: Cuadernos de Economía.
- Saloner, G., & Shepard, A. (2001). *Estrategias Empresariales*. New York: John Wiley & Sons.
- Solórzano, J. (2003). *Características y evolución reciente del mercado de trabajo en Nicaragua*. San José, Costa Rica: Organización Internacional de Trabajo (OIT).
- Stanton, W., Michael, E., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Urcuyo, R. (2012). *Micro finanzas y pequeñas empresas en Nicaragua*. Managua: BCN.
- Vásquez V., J. (2010). *Importancia de la Ley No. 645 (Ley MIPYME), para las empresas*. Managua: CONIMIPYME.



# Anexos



---

## **ANEXO 1 ENCUESTA**

### **Encuestas dirigida a clientes de panaderías Castillo y Zuriyhon.**

Somos un grupo de estudiantes de V año de Administración de Empresas, le estamos visitando con el propósito que nos brinde información que será útil para el logro de nuestra investigación. Esto se está realizando sobre las características económicas y competitivas de las panaderías de Estelí, le agradeceremos su participación.

#### **I. DATOS GENERALES**

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

1. Edad: \_\_\_\_\_

2. Sexo: F ( ) M ( )

#### **II. DESARROLLO**

1. ¿Adónde adquiere productos de panaderías?

A. Castillo ( )

B. Zuriyhon ( )

C. Ambas ( )

D. Otros ( )

2. ¿Por qué usted prefiere comprar el producto de dicha panadería?

A. Calidad ( )                      D. Crédito ( )

B. Atención ( )

C. Demanda ( )



---

3. ¿Cómo considera la calidad del producto que usted adquiere cómo intermediario?

- A. Regular ( )
- B. Buena ( )
- C. Muy Buena ( )
- D. Excelente ( )

4. ¿Cómo considera usted la atención de dicha panadería?

- A. Regular ( )
- B. Buena ( )
- C. Muy Buena ( )
- D. Excelente ( )

5. ¿Cuál es el producto que tiene más demanda por sus consumidores o clientes?

- A. Picos ( )
- B. Pan simple ( )
- C. Galleta ( )
- D. Pudín ( )
- E. Tortas ( )
- F. Cachitos ( )
- G. Otros ( )

6. ¿Cuál es el medio que usted utiliza para poder adquirir este producto?

- A. Ruta de distribución ( )



---

B. Compra directa en la panadería ( )

C. En supermercados ( )

D. Otros Especifique \_\_\_\_\_.

7. ¿De acuerdo a los precios que las panaderías ofertan cuáles de los siguientes precios estarías dispuesto a pagar?

A. 16. ( )

B. 18 ( )

C. 20 ( )

D. 22 ( ) E. Otros Especifique.\_\_\_\_\_.

8. ¿En qué época del año usted tiene la mayor de demanda de los productos ofrecidos por la panadería?

A. Año nuevo ( )

B. Época de invierno ( )

C. Navideña ( )

9. ¿De acuerdo a la calidad está satisfecho con el precio del producto?

A. Si ( )

B. No ( )

9. ¿Qué factores considera usted que utiliza mejor la panadería de su preferencia?

A. Precio. ( )



---

B. Calidad. ( )

C. Promoción. ( )

D. Distribución. ( )

E. Marca. ( )

11. ¿De qué manera realiza sus compras en la panadería de su preferencia?

A. Al detalle ( )

B. Por mayor. ( )



---

## ANEXO 2 ENTREVISTA

### Entrevista

Somos estudiantes de V año de administración de empresas UNAN FAREM- Estelí, realizamos esta entrevista para determinar las características del negocio, acerca de la preferencia de dicha Panadería y qué factores inciden en la competitividad de la misma.

#### I. Datos Generales

Nombre o razón social del negocio: \_\_\_\_\_

Nombre del dueño: \_\_\_\_\_

Edad del dueño: \_\_\_\_\_

Sexo: F ( ) M ( )

Dirección: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_

#### II. Desarrollo:

1- ¿Cuál es el volumen de la producción?

2- ¿Cuánto tipos de productos produce y comercializa?

3- ¿Cómo almacenan sus productos terminados?

4- ¿Cuál es el nivel tecnológico que utilizan estas panaderías?

5- ¿Cuál es el tipo de maquinaria que utilizan estas panaderías?



- 6- ¿Cuáles son los medios que utilizan para la distribución del pan?
- 7- ¿A qué lugares distribuyen sus productos?
- 8- ¿Cómo hacen para saber o conocer de la demanda de sus productos?
- 9- ¿Cuál es la demanda de pan por parte de sus clientes?
- 10- ¿Qué características los diferencia entre las demás panaderías?
- 11- ¿Qué herramientas estratégicas utiliza para mantenerse competitivo en el mercado?
- 12- ¿Qué factores internos cree usted que influyen en el buen posicionamiento del mercado?
- 13- ¿Qué limitante se han presentado para expandirse a nuevos mercados?





### ANEXO 3 Tablas de contingencia

Cuadro N° 1				
Edad de los clientes				
Universo: 216 Encuestados				
Edad	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
20-29	9	8%	38	35%
30-39	15	14%	33	31%
40-49	57	53%	13	12%
50-59	12	11%	8	7%
60-69	15	14%	16	15%
Total	108	100%	108	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015				

Cuadro N° 2				
Sexo de los clientes				
Universo: 216 Encuestados				
Sexo	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Femenino	65	60%	26	24%
Masculino	43	40%	82	76%
Total	108	100%	108	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015				

Cuadro N° 3				
Adquisición de los productos de los clientes				
Universo: 216 Encuestados				
Instalación	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Castillo	108	50%	26	24%
Zuriyhon	108	50%	82	76%
Total	216	100%	108	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015				



Cuadro N° 4				
Preferencia de los clientes				
Universo: 216 Encuestados				
Preferencia	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Calidad	56	52%	59	55%
Atención	43	40%	13	12%
Prestigio	4	4%	6	6%
Precio	0	0%	23	21%
Crédito	5	5%	7	6%
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Cuadro N° 5				
Calidad en los productos				
Universo: 216 Encuestados				
Calidad		Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Excelente	18	17%	28	26%
Muy bueno	27	25%	50	46%
Bueno	50	46%	19	18%
Regular	13	12%	11	10%
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Cuadro N° 6				
Atención al cliente				
Universo: 216 Encuestados				
Atención al cliente	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Excelente	14	13%	23	21%
Muy bueno	39	36%	44	41%
Bueno	55	51%	31	29%
Regular	0	0%	10	9%
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015



Cuadro N° 7				
Producto de mayor demanda				
Universo: 216 Encuestados				
Demanda	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Picos	30	28%	14	13%
Pan simple	14	13%	5	5%
Galleta	21	19%	15	14%
Pudín	8	7%	4	4%
Tortas	5	5%	23	21%
Cachitos	30	28%	11	10%
Todos	0	0%	36	33%
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Cuadro N° 8				
Medios de obtención de productos				
Universo: 216 Encuestados				
Preferencia	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Rutas de distribución	108	100%	0	0%
Compra directa	0	0%	108	100%
En supermercados	0	0%	0	0%
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Cuadro N° 9				
Pecios de pan comercial				
Universo: 216 Encuestados				
Influye	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
16	0	0%	78	72%
18	38	35%	25	23%
20	70	65%	5	5%
22	0	0%	0	0%
Total	108	100%	108	100%



Cuadro N° 10				
Temporada de mayor demanda				
Universo: 216 Encuestados				
Influye	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Año nuevo	28	26%	12	11%
Invierno	47	44%	58	54%
Navideño	33	31%	38	35%
Total	108	100%	108	100%

Cuadro N° 11				
Factores de preferencia por los clientes				
Universo: 216 Encuestados				
Factores	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Precio	31	29%	68	63%
Calidad	55	51%	39	36%
Promoción	0	0%	1	1%
Distribución	22	20%	0	0%
Marca	0	0%	0	0%
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Cuadro N° 12				
Satisfecho con calidad y precio				
Universo: 216 Encuestados				
Satisfecho	Frecuencia	%	Frecuencia	Zuriyhon
Si	108	100%	108	100%
No	0	0%	0	0
Total	108	100%	108	100%

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015



Cuadro N° 13				
Formas de compra				
Universo: 216 Encuestados				
Compras	Frecuencia	Castillo	Frecuencia	Zuriyhon
Al por mayor	41	38%	56	52%
Al detalle	67	62%	52	48%
Total	108	100%	108	100%
Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015				