

Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, Nicaragua. 2015¹

Kenia Paola Hernández Flores

keniaflores14.1993@gmail.com Crismary López Flores krissf.lopez@gmail.com

Freddy Alexander García Manzanares gfreddy231@yahoo.com

Beverly Castillo Herrera beverly.castillo@yahoo.com

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. FAREM-Estelí

Recibido: 4 de febrero 2016. Aprobado: 4 marzo de 2016.

RESUMEN

Esta investigación pretende determinar los factores que influyen en la competitividad de las empresas panaderas de la ciudad de Estelí para el diseño de estrategias que fortalezcan la capacidad competitiva de este sector. Esta investigación es aplicada y cuantitativa. El universo de estudio fueron 37 empresas del sector panificador legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de Estelí. Se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple. La muestra fue de 33 panaderías de la ciudad de Estelí. Los instrumentos aplicados fueron: encuestas y entrevistas a los propietarios y los clientes de las panaderías. La investigación demuestra que los principales factores que hacen a una panadería competitiva son: precio, calidad, buen servicio, presentación del producto e higiene del local. Todos estos factores son imprescindibles para el desarrollo y éxito de las empresas panaderas de la ciudad de Estelí.

Palabras clave: Panadería, Competitividad, Estelí, Estrategia Empresarial.

SUMMARY

This research aims to determine the factors that influence the competitiveness of the bakeries companies of the city of Estelí for the design of strategies that strengthen the competitive capacity of this sector. This research is applied and quantitative. The universe of study was 37 companies of the baking sector legally registered in the Municipality of Estelí. Simple random probabilistic sampling was applied. The sample consisted of 33 bakeries from the city of Estelí. The instruments applied were: surveys and interviews with owners and clients of bakeries. Research shows that the main factors that make a bakery competitive are: price, quality, good service, product presentation and local hygiene. All these factors are essential for the development and success of the baking companies of the city of Estelí.

Key words: Bakery, Competitiveness, Estelí, Entrepreneurial Strategy.

¹ Este artículo se basa en la investigación titulada Competitividad de las empresa panificadoras de Estelí, 2015 para optar al título de Administración de Empresas en el año 2015 por la UNAN-Managua, FAREM-Estelí.

INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), tienen mucha importancia para el sector económico de la ciudad de Estelí, Nicaragua. En esta investigación se considera la definición de Urcuyo (2012) sobre las MIPYME como 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.

En el caso del sector panificador, hasta Octubre del 2015 en la Alcaldía Municipal se tenían registrados un total de 37 empresas. El factor que influye en el crecimiento de este sector es la experiencia de panaderos que han adquirido al trabajar en panaderías y que han decidido independizarse e iniciar sus propios negocios para el desarrollo económico de sus familias. El desarrollo de este sector ha sido apoyado por las remesas familiares del extranjero lo que permite que puedan desarrollarse con rapidez y sin necesidad de optar a un préstamo financiero.

Sin embargo, el sector panadero ha enfrentado diversos problemas. Actualmente, el aumento de los precios en los productos utilizados en la fabricación de pan (harina, huevos, margarina, azúcar, entre otros) ha provocado racionamiento en la adquisición de los insumos y por ende en la reducción de la producción; de esta manera, no es la calidad de la materia prima lo que incide en el detrimento de la calidad del producto, sino la proporción de los insumos para minimizar los costos de producción. Esto sucede porque no todas las panaderías cuentan con el capital suficiente y adquirir la materia prima necesaria para elaborar productos con altos estándares de calidad.

En la ciudad de Estelí, existen empresas panificadoras semi-industrializadas cuyo nivel de producción e industrialización les permite obtener mayor productividad, y mayor precisión en el uso de la materia prima. Mientras que las panaderías con un proceso productivo artesanal sus niveles de producción son menos eficientes, no ahorran tiempo y pueden afectar calidad de sus productos. Para las panaderías la competitividad es un elemento muy importante para su rentabilidad, tomando en cuenta que la mayoría de los empresarios de las MIPYMES de la ciudad de Estelí no cuentan con suficiente capital, y carecen de una formación universitaria que les permita proyectar su negocio.

Según Porter (1998), 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.

Se pone de manifiesto que son muchos los factores que inciden en el éxito competitivo del micro, pequeñas y mediana empresa, pero se podría señalar las siguientes, como las más importantes: Clientes, Precio, Costos, Calidad y Servicios. (Mediavilla Saldaña, 2008).

Esta investigación será de utilidad a los empresarios porque permitirá identificar los factores que inciden en la competitividad y proponer estrategias para reducir riesgos y elevar las capacidades competitivas del sector. Así mismo, será de beneficio para otras personas interesadas en conocer y para los clientes porque el incremento en la competitividad mejora la oferta de cada empresa, la calidad del producto y el servicio al cliente.

La hipótesis que se planteó para esta Investigación considera que: “Un control adecuado de la calidad de los productos panaderos influye positivamente en la aceptación y demanda de los clientes”. La variable independiente es la calidad y la variable dependiente la demanda.

MATERIAL Y MÉTODOS

Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada por que se enfoca en la problemática de la competitividad de 33 empresas del sector panificador. Según el enfoque filosófico es de tipo cuantitativa porque establece una relación entre las variables: calidad y demanda.

El universo de estudio está conformado por 37 empresas del sector panificador legalmente inscritas en la Alcaldía Municipal de Estelí en 2015. La muestra de estudio es de 37 negocios, con un nivel de confianza del 0.95, error muestral de 0.05 y con 1.96 de Valor Estadístico. Para estudiar la competitividad se tomarán como muestras 33 panaderías de las 37 empresas seleccionadas, porque 4 empresas no quisieron facilitar información. Las técnicas utilizadas en este estudio son la encuesta y la entrevista. Estos instrumentos se aplicaron a propietarios y a clientes.

Las etapas de la investigación fueron:

- 1. Investigación Documental:** Se recopiló información con algunos propietarios de panaderías para tener una idea más clara sobre los aspectos a tomar en cuenta en la problemática de la competitividad. Se consultó libros, documentos y tesis en internet y la Biblioteca de FAREM-Estelí, para elaborar los antecedentes y sustentar teóricamente la investigación.

2. **Elaboración de instrumentos:** Se diseñaron dos instrumentos: encuesta y entrevista semi-estructurada. Se elaboraron dos encuestas, una dirigida a los propietarios y otra a los clientes. La entrevista se diseñó para los propietarios de las empresas panificadoras y conocer a profundidad su opinión sobre los factores que inciden en la competitividad de su empresa.
3. **Trabajo de Campo:** Se aplicó la encuesta a los 33 propietarios de panaderías en la ciudad de Estelí, y la entrevista se realizó a las cinco empresas más competitivas que fueron identificadas en las encuestas por los mismos empresarios. La encuesta se aplicó a los clientes, se aplicó en las cinco empresas más competitivas y la cantidad de clientes se definió en base al promedio de clientes que los visitan a la semana. En esta encuesta los clientes se seleccionaron aleatoriamente según su orden de llegada a realizar las compras en cada panadería.
4. **Análisis y elaboración de documento final:** Se analizó la información obtenida en la encuesta, se diseñaron tablas de frecuencia en el programa de Excel y se utilizó la información de las entrevistas para soportar los análisis de las encuestas.

RESULTADOS

La ciudad de Estelí es el centro de la vida administrativa, social y productiva de la región de Las Segovias de Nicaragua. La ciudad de Estelí es el principal centro de comercialización, abastecimiento y suministro para la producción de la Región y es sede de importantes organizaciones de productores e instituciones productivas. En el 2015, existen 115 establecimientos inscritos en el departamento de recaudación de la Alcaldía Municipal de Estelí cuya principal actividad es industrial. Aquí se incluyen joyerías, relojerías, panaderías y carpinterías, lo cual representa el 62.6% de los negocios inscritos en este sector.

En los años ochenta, las primeras panaderías reconocidas en Estelí fueron: la Panadería San Martín, cuyo propietario era Jaime González, y la Panadería Carazo, cuyo propietario era Florencio Gómez, aunque en esta década iniciaron operaciones otras panaderías, ninguno era tan fuerte como las antes señaladas. En el año 1990 surgen nuevas panaderías con gran auge y fuerte competencia, entre ellas están: Panadería Cajina, Panadería Castellón y Panadería aurora. En estos establecimientos, la calidad y la demanda eran diferenciadas. Actualmente, existen en la ciudad 37 Panaderías que hacen más fuerte la competencia.

De la información brindada para este estudio por los propietarios a través de la encuesta y entrevista se obtuvieron los siguientes resultados.

Oferta, demanda y precio de venta desde la óptica de los propietarios

Al momento de encuestar a los propietarios se les preguntó sobre las ofertas que se les otorgan a los clientes, el 91% afirmó que ofrece al crédito sus productos a las pulperías como una forma de fidelizar a la clientela, tanto en la ciudad como fuera del casco urbano. Mientras el 9% ofrece promociones del 2x1 a los compradores pulperos, pero esto es por tiempo limitado y según la época del año. Estas promociones les permiten garantizar las ventas en temporadas donde el producto no tiene mucha demanda.

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

Los dueños de empresas deben conocer a sus principales compradores, por ello el 100% de los encuestados afirmó que gran parte de los consumidores son personas que se encuentran cercanas al local, porque son pobladores que consumen a diario su producto y la ventaja es tener la panadería cerca de sus hogares. Mientras el 91% afirma que la mayor parte de sus compradores son pulperías ubicadas en las líneas de distribución de otros departamentos porque en la ciudad hay mucha competencia y el pan de Estelí es reconocido como un producto de calidad.

El 82% de los empresarios consideran que la calidad del pan determina los costos de producción y por ende los precios de sus productos. Al invertir en materia prima y materiales de calidad para producir un buen producto se debe recuperar lo invertido y aplicar el precio real. Los propietarios tienen un punto de referencia para calcular el precio y según el tipo de producto varía. Por ejemplo, el precio de venta que tiene una galleta no es el mismo que el de una torta, porque ésta tiene más ingredientes, y es un proceso más largo y cuidadoso su elaboración, por lo tanto los costos se incrementan.

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

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

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

El 45% de los encuestados afirman que una de las principales limitantes de la industria panadera es la falta o limitada visión empresarial. En las pequeñas empresas panificadoras no se plantean metas ni objetivos de largo plazo que les permitan desarrollarse y proyectarse eficientemente. Normalmente las expectativas en este tipo de negocios son limitadas porque existe cierta resistencia al cambio, esto ocasiona un estancamiento empresarial de este sector (Ver cuadro No.1).

Un 36% de los encuestados indica que otra limitante es la mala administración de los recursos económicos porque se carece de una correcta planificación de la producción para la optimización adecuada de los recursos financieros y materiales, y alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Esta opinión se relaciona con la opinión del 21% de propietarios que afirman no contar con suficiente capital de trabajo. El operar un negocio pequeño con un capital mínimo indica que es necesario enfrentarse el continuo aumento de los precios de los insumos.

Tabla 1. Limitantes que enfrenta el sector panadero de Estelí

Limitantes	Frecuencia	%
No cuenta con capital	7	21
Mal uso de los recursos financieros	12	36
Falta de visión empresarial	15	45
Falta de Financiamiento	6	18

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Mientras que el 18% de los encuestados considera que otra limitante muy importante es el acceso a financiamiento, aunque existen diversas instituciones que ofertan crédito sus tasas de interés son demasiado altas.

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

Tabla

2.

Estrategias	Frecuencia	%
Mayor Calidad	24	73
Ofrece Crédito	2	6
Buen Servicio	3	9
Variedad de Pan	4	12
Total	33	100

Fuente: Datos primarios de encuesta. Junio, 2015

Estrategia
utilizada
para atraer
clientes.

Para atraer a sus clientes, el 73% de los propietarios invierte en la calidad de su producto para acaparar mayor mercado y posicionarse como líder. Los clientes en Estelí se han vuelto muy selectivos al elegir su panadería de preferencia. Uno de los propietarios comentó:

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

Un 12% ofrece variedad de pan para atender las necesidades y el gusto que tienen los diferentes clientes, esto les permite ir adaptando su oferta de productos y mantener la fidelidad hacia la panadería.

Por otro lado, el 9% indicó que una estrategia muy importante es el buen servicio y mejor atención a sus clientes para se sientan satisfechos con la panadería.

Mientras, un 6% de los propietarios ofrece crédito, pero generalmente a sus clientes de mayor fidelidad, a fin de retenerlos y garantizar que permanezcan comprando en su panadería. Para que las panaderías mantengan su competitividad es importante comprender el proceder de sus distintos segmentos de clientes y mantener actualizada sus estrategias.

Aspectos que considera un cliente al comprar en una panadería

Para conocer la óptica de los clientes, se encuestaron a 496 personas. El 45% indicó que la calidad del producto es el aspecto más importante para comprar porque buscan bienes para satisfacer sus necesidades. La calidad es vital para la panadería porque también determina los parámetros en la producción del producto.

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

Tabla 3. Aspectos que considera un cliente al comprar.

Aspectos	Frecuencia	%
Calidad	221	45
Precio	105	21
Atención al cliente	170	34
Total	496	100

Fuente: Datos primarios de la encuesta Junio, 2015

Los datos anteriores muestran que la fidelidad de los clientes está definido por el binomio calidad-precio. Los consumidores casi siempre desean que su compra sea buena y tenga el precio justo para saber que lo adquirido es la mejor opción disponible en el mercado.

El precio está determinado según el mercado de tal manera que todas las panaderías puedan captar clientes de la población. Las panaderías no tienen los mismos precios en sus productos porque para poder mantener el precio a los clientes en algunos casos se debe de reducir el tamaño de los productos. Ustedes bien saben que se elabora pan de todo tipo de calidad, para todo tipo de cliente y para que tenga donde elegir y según su capacidad económica para adquirirlo (Eleazar Briones. Panadería Brivalle. 3 de junio 2015)

El 40% de los encuestados reconoce que la calidad en los productos que ofrecen algunas panaderías es buena, entre los factores que ellos toman en cuenta para decidir si un pan es bueno el sabor. Otro factor que relacionan con la calidad es el tamaño del pan, que no sea más pequeño que las demás panaderías. Cuando las panaderías aumentan los precios por sus altos costos de producción, pero la calidad se mantiene o mejora, hay clientes que no les importa el precio.

Un 37% de estas personas clasifica la calidad de estas panaderías como regular porque consideran que los productos no son de su total agrado, pero si los adquieren porque no tienen la opción de un mejor producto. También se puede decir que estas son personas que han visitado otros lugares fuera del país y reconocen lo que es calidad.

Mientras un 23% dice que la calidad de los productos que ofrecen estas panaderías es mala, esto se debe a que estas panaderías buscan a producir en grandes volúmenes sin importar la calidad que estos contengan, debido a que su mercado meta va dirigido a las zonas rurales del departamento. . Cabe señalar que los gustos y preferencias varían según cada consumidor.

Tabla 4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector Panadero

<p>Análisis Interno</p>	<p>Fortalezas (F) F.1. Mercado amplio. F.2. Variedad en la producción. F.3. Experiencia en el sector.</p>	<p>Debilidades (D) D1. Incremento en los costos de producción. D2. Falta de visión empresarial a largo plazo.</p>
--------------------------------	--	--

<p>Análisis Externo</p>	<p>F.4. Generadores de fuentes de empleo.</p>	<p>D3. Poca tecnología industrial en los procesos de producción. D4. Falta de inversión en publicidad para promocionar sus productos. D5. Falta de políticas de capacitación a los empleados. D6. Inadecuada organización del trabajo</p>
<p>Oportunidades (O) O1. Crecimiento de nuevos mercados en los diferentes departamentos. O2. Variedad de proveedores. O3. Producto de consumo masivo. O4. Posibilidad de financiamiento.</p>	<p>Estrategias (FO) FO1. Ampliar el mercado hacia nuevas regiones, para hacer crecer la empresa y así aumentar los índices de empleo. (F4, O1) FO2. Diversificar los productos panaderos aprovechando la experiencia que poseen los propietarios en este sector para adquirir materia prima de calidad. (F2, F3, O2)</p>	<p>Estrategias (DO) DO1. Establecer alianzas con los proveedores de la materia prima mediante convenios que permitan reducir los costos de producción.(D1, O2) DO2. Adquirir maquinaria semi-industrial para agilizar los procesos productivos y así poder abastecer a los nuevos mercados. (D3, O1)</p>
<p>Amenazas (A) A1. Incendios. A2. Terremotos. A3. Huracanes. A4. Inundaciones. A5. Posibles fallas en la maquinaria. A6. Creciente competencia.</p>	<p>Estrategias (FA) FA1. Crear una línea de pan única en el mercado para contrarrestar la creciente competencia. (F1,A3)</p>	<p>Estrategias (DA) DA1. Adquirir maquinaria de calidad para evitar posibles fallas en el equipo. (D3, A2) DA2. Diseñar un plan estratégico para enfrentar la competencia. (D2, A3) DA3. Capacitar e incentivar a los empleados para un mayor rendimiento en la producción. (D5, A5)</p>

Fuente: cuadro elaborado para esta investigación. Octubre, 2015

Propuestas de líneas estratégicas para las Panaderías de la ciudad de Estelí

En base a la información obtenida de propietarios y clientes, y el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se proponen las líneas estrategias para fortalecer la capacidad competitiva de las panaderías.

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

Objetivo: Incrementar las utilidades por producto.

Actividades.

1. Capacitación al personal para aprovechar la materia prima.
2. Implementar medidas de ahorro energético mediante el uso adecuado de la maquinaria, racionando al máximo el uso de la luz eléctrica.
3. Adquirir la materia prima al por mayor para adquirir descuentos.
4. Realizar alianzas estratégicas con proveedores de la materia prima.
5. Implementar un control de inventario de la materia prima e insumos.

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

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

Actividades.

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

Línea estratégica N° 3. Diseñar un plan estratégico enfocado a enfrentar la competencia.

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

Actividades.

1. Explicar a los propietarios la importancia de poseer maquinaria semi-industrial.

2. Hacer un análisis sobre la relación beneficio-costos entre elaborar los productos de manera artesanal y elaborar productos de manera semi-industrial.
3. Coordinar reuniones con financieras de Estelí para obtener créditos especiales que potencialicen la industrialización de las MiPymes panaderas.
4. Solicitar a la institución de El Fondo del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (FINDE) y la Cámara de Comercio de Estelí (CAMCOMES) para otorgar maquinaria semi-industrial que permitan potenciar los recursos de las MiPymes panificadoras por medio de créditos.

Línea estratégica N° 4. Establecer estrategias de publicidad.

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

Actividades.

1. Diseñar una estrategia de publicidad específica para cada panadería.
2. Destinar un fondo para crear spots publicitarios.
3. Identificar el medio más visto o escuchado para llegar a sus clientes.
4. Realizar cambios de organización y decorado en el local para captar la atención de los clientes.
5. Establecer negociaciones con los medios de comunicación para el diseño del tipo de publicidad más conveniente para la panadería.
6. Realizar promociones que llamen la atención de los clientes.
7. Realizar cambios de organización y decorado en el local para captar la atención de los clientes.

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

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

Actividades.

1. Instruir sobre la correcta utilización de equipos industriales al personal.
2. Mejorar la interacción entre los colaboradores de la empresa, esto permitirá un mejor desempeño de sus labores en el área de producción.

Línea estratégica N° 6. Desarrollar un plan para mejorar la organización de las MIPYMES panaderas.

Objetivo: Hacer un manual de funciones en las empresas panificadoras.

Actividades.

1. Hacer un manual de funciones en las empresas panificadoras.
2. Especificar los procesos de producción que permita seguir lineamientos en el proceso productivo de la empresa.

CONCLUSIONES

El estudio demostró que la hipótesis planteada se cumple, el 76% de los propietarios opinan que una mayor calidad en los productos que se elaboran en las empresas panificadoras incide en el aumento gradual en la aceptación y en la demanda de los productos.

Sin embargo, en los clientes la hipótesis no se cumple ya que un 45% de los encuestados afirma que la calidad es importante al comprar en una panadería, pero también otros factores como: atención al cliente y precio. Por tanto, una hipótesis alternativa sería que “La calidad, atención al cliente y el precio son los principales factores que inciden en la competitividad de las panaderías de la ciudad de Estelí”.

Entre los propietarios de las panaderías se reconoce a la Panadería Cajina como la más competitiva en la ciudad de Estelí por sus niveles de producción y ventas. En cambio para los clientes la más competitiva es la Panadería Gutiérrez, porque brinda mayor calidad en los productos, además de ofrecer gran variedad de panes reposteros.

REFERENCIAS

Mediavilla Saldaña, L. (2008). Parámetros para la valoración de la calidad en las empresas de turismo activo, a través del diseño de un instrumento multidimensionaln. *Ágora para la EFy el deporte*(7-8), 63-97.

Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business Review Press.

Urcuyo, R. (2012). *Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en*. Managua: Banco Central de Nicaragua.