



Sirviendo a la Comunidad

ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS EN PYMES

VERSION IV

TESIS DE MAESTRIA

TEMA:

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL SOBRE LOS FACTORES DE
COMPETITIVIDAD EN LAS PANADERIAS “EL MILENIUM”,
“QUEQUES MELBA” Y “EL BUEN PAN”**

AUTOR:

María del Socorro Gaitán Nicolás

TUTOR: Phd. Israel Enrique Benavides

DEDICATORIA

A mis padres:

Ruth: Eres mi motivación; ejemplo a seguir!

Ignacio: Gracias por tu paciencia y comprensión!

Con todo mi cariño y mi amor a mis padres, las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

AGRADECIMIENTO

A mi Colochón, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi maestría, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizajes; y experiencias; y, por permitirme realizar este sueño realidad; Gracias mi Dios!

A mis padres por apoyarme en todo momento, no lo hubiera hecho sin ustedes.

“Y por último: deseo dedicar este momento tan importante e inolvidable, a mí misma, por no dejarme vencer, ya que en ocasiones el principal obstáculo se encuentra dentro de uno...”

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tabla de contenido

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	12
TABLA DE ABREVIATURAS	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
ABSTRACTO	17
TEMA.....	18
CAPITULO 1	19
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	19
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	20
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	24
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	27
OBJETIVO GENERAL:	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	27
1.7 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	27
CAPÍTULO 2	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 HISTORIA	29
2.2 DESCRIPCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA	32
PANADERÍA EL MILLENIUM	32
ORGANIGRAMA DE PANADERÍA EL MILLENIUM.....	33
PANADERÍA Y REPOSTERÍA “QUEQUES MELBA”	34
ORGANIGRAMA DE QUEQUES MELBA.....	34

PANADERIA EL BUEN PAN	36
ORGANIGRAMA DE PANADERIA EL BUEN PAN	36
2.5 DEFINICIONES DE FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.....	38
2.6 ENFOQUES TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD	43
2.7 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD UTILIZADOS EN ESTE ESTUDIO.	51
CAPÍTULO 3	52
MARCO METODOLÓGICO	52
3.1 ENFOQUE.....	53
3.2 TIPO DE ESTUDIO (INVESTIGACIÓN)	53
3.2.1 Métodos	54
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA	54
3.4 CRITERIO DE SELECCIÓN	55
3.5 FUENTES PRIMARIAS	55
3.6 FUENTES SECUNDARIAS	56
3.4 MATRIZ DE DESCRIPTORES	57
3.5 INSTRUMENTOS	58
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	60
3.7 CRONOGRAMA DE TRABAJO	62
CAPÍTULO 4	63
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	63
1. Género que participaron en las encuestas en las diferentes panaderías	64
2. Datos de Identificación, Edad	64
3. Calidad en el Servicio de Atención.....	65
a. Atención Personal.....	65
b. Tiempo en Atender	65
c. Manipulación de Alimentos	66
d. Reclamos	66
4. Calidad de Productos.....	67
a. Calidad.....	67
b. Comparación de Calidad.....	67
c. Precios de los Productos.....	68
d. Comparación de Precios	68

5.	Valoración de las tiendas	69
a.	Limpieza del establecimiento	69
b.	Presentación de los productos	69
c.	Variedad de los Productos	70
d.	Estética	70
e.	Horario	70
6.	Misceláneos.....	71
a.	Imagen y Prestigio	71
b.	Confianza y Fiabilidad	71
c.	Nivel Global de Satisfacción.....	72
d.	Sugerencias:.....	72
7.	Cultura Organizacional	74
a.	Clima Laboral	74
b.	Relaciones con los compañeros.....	74
c.	Buena Relación con la Gerencia.....	75
d.	Debiera la Gerencia brindar capacitación a los empleados?	75
e.	Programa de Inducción.....	76
f.	Misión, Visión y Valores de la empresa	76
g.	Ha recibido alguna capacitación en Servicio al Cliente?	77
h.	Tipo de Liderazgo en la microempresa	77
i.	Sugerencias de los empleados a la gerencia.	78
j.	Beneficios que reciben	78
k.	Beneficios que le gustaría recibir.....	78
CAPÍTULO 5		79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
5.1	CONCLUSIONES	80
5.2	RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		85
ANEXOS		88
1.	Género que participaron en las encuestas en las diferentes panaderías	88
2.	Datos de Identificación, Edad	89
3.	Calidad en el Servicio de Atención.....	90

a. Atención Personal.....	90
b. Tiempo en Atender.....	91
c. Manipulación de Alimentos.....	92
d. Reclamos.....	93
4. Calidad de Productos.....	94
a. Calidad.....	94
b. Comparación de Calidad.....	95
c. Precios de los Productos.....	96
d. Comparación de Precios.....	100
5. Valoración de las tiendas.....	101
a. Limpieza del establecimiento.....	101
b. Presentación de los productos.....	102
c. Variedad de los Productos.....	103
d. Estética.....	104
e. Horario.....	105
6. Misceláneos.....	106
a. Imagen y Prestigio.....	106
b. Confianza y Fiabilidad.....	107
c. Nivel Global de Satisfacción.....	108
d. Sugerencias:.....	109
7. Cultura Organizacional.....	112
b. Clima Laboral.....	112
c. Relaciones con los compañeros.....	113
e. Buena Relación con la Gerencia.....	114
g. Debiera la Gerencia brindar capacitación a los empleados?.....	115
h. Programa de Inducción.....	116
i. Misión, Visión y Valores de la empresa.....	117
i. Ha recibido alguna capacitación en Servicio al Cliente?.....	118
j. Tipo de Liderazgo en la microempresa.....	119
l. Sugerencias de los empleados a la gerencia.....	120
m. Beneficios que reciben.....	121
n. Beneficios que le gustaría recibir.....	122

ANEXO B, GLOSARIO.....	123
ANEXO C, ENTREVISTA A LA PARTE ADMINISTRATIVA	131
ANEXO D, ENTREVISTA FOCALIZADA AL EMPLEADO	133
ANEXO E, ENTREVISTA FOCALIZADA A LOS CLIENTES.....	134
ANEXO F	136
ANEXO G.....	136
ANEXO H.....	137
ANEXO I.....	137
ANEXO J.....	138
CERTIFICACIÓN	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las MIPYMES	31
Tabla 2: Datos Panadería “El Millenium”	32
Tabla 3: Datos Panadería y Repostería “Queques Melba”	34
Tabla 4: Datos Panadería “El Buen Pan”	36
Tabla 5: Preguntas claves para lograr una ventaja competitivas, Davis (2003)	49
Tabla 6: Matriz de Descriptores	57
Tabla 7: Operacionalización de las Variables	61
Tabla 8: Cronograma de Trabajo	62
Tabla 9: Género	88
Tabla 10: Datos de Identificación	89
Tabla 11: Atención Personal	90
Tabla 12: Tiempo en atender	91
Tabla 13: Manipulación de Alimentos	92
Tabla 14: Reclamos	93
Tabla 15: Calidad del Producto	94
Tabla 16: Comparación de Calidad	95
Tabla 17: Precios de los Productos	96
Tabla 18: Comparación de Precios	100
Tabla 19: Limpieza del establecimiento	101
Tabla 20: Presentación de los Productos	102
Tabla 21: Presentación de los Productos	103
Tabla 22: Estética	104
Tabla 23: Horario	105
Tabla 24: Imagen y Prestigio	106
Tabla 25: Confianza y Fiabilidad	107
Tabla 26: Nivel Global de Satisfacción	108
Tabla 27: Sugerencias Panadería El Buen Pan	109
Tabla 28: Sugerencias Queques Melba	110
Tabla 29: Sugerencias Panadería El Millenium	111
Tabla 30: Clima Laboral	112
Tabla 31: Relaciones con los compañeros	113
Tabla 32: Buena Relación con la Gerencia	114
Tabla 33: Buena Relación con la Gerencia	115
Tabla 34: Programa de Inducción	116
Tabla 35: Misión, Visión y Valores de la empresa.	117
Tabla 36: Haz recibido alguna capacitación en Servicio al Cliente	118
Tabla 37: Tipo de Liderazgo en la microempresa	119
Tabla 38: Sugerencias de los empleados a la gerencia	120

Tabla 39: Beneficios que reciben	121
Tabla 40: Beneficios que le gustaría recibir?	122

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Panadería El Millenium.....	33
Ilustración 2: Mapa de Ubicación Panadería El Millenium	33
Ilustración 3: Organigrama Queques Melba.....	35
Ilustración 4: Mapa de Ubicación Queques Melba.....	35
Ilustración 5: Organigrama Panadería El Buen Pan	37
Ilustración 6: Mapa de Ubicación de la Panadería El Buen Pan	37
Ilustración 7: Estructura Diamante Porter	48
Ilustración 8: Factores de Competitividad para el estudio de las tres panaderías	51
Ilustración 9: Género de Personas Encuestadas	88
Ilustración 10: Edades de Personas Encuestadas	89
Ilustración 11: Servicio	90
Ilustración 12: Tiempo en Atender	91
Ilustración 13: Manipulación de Alimentos	92
Ilustración 14: Atención de Reclamos	93
Ilustración 15: Calidad de Productos	94
Ilustración 16: Comparación de Calidad	95
Ilustración 17: Precio de Productos El Buen Pan	96
Ilustración 18: Precio de Productos Queques Melba.....	97
Ilustración 19: Precios de Productos El Millenium	98
Ilustración 20: Comparación de Precios de Productos	99
Ilustración 21: Comparación de Precios de las Tres Panaderías	100
Ilustración 22: Limpieza del Establecimiento	101
Ilustración 23: Presentación de los Productos.....	102
Ilustración 24: Variedades de los Productos.....	103
Ilustración 25: Estética	104
Ilustración 26: Horario.....	105
Ilustración 27: Imagen y Prestigio del Local.....	106
Ilustración 28: Confianza y Fiabilidad	107
Ilustración 29: Nivel Global de Satisfacción	108
Ilustración 30: Sugerencias, Panadería El Buen Pan	109
Ilustración 31: Sugerencias Queques Melba	110
Ilustración 32: Sugerencias Panadería El Millenium	111
Ilustración 33: Clima Laboral Panadería El Buen Pan.....	112
Ilustración 34: Relaciones con los compañeros	113
Ilustración 35: Relaciones con la Gerencia	114
Ilustración 36: Capacitaciones brindadas por la Gerencia	115
Ilustración 37: Programa de Inducción	116

Ilustración 38: Conoce la misión, visión y valores de la microempresa?	117
Ilustración 39: Has recibido alguna capacitación en servicio al cliente?.....	118
Ilustración 40: Tipo de liderazgo en la empresa	119
Ilustración 41: Sugerencias de los empleados al empleador	120
Ilustración 42: Beneficios que reciben.....	121
Ilustración 43: Beneficios que les gustaría recibir	122

TABLA DE ABREVIATURAS

BCN	Banco Central de Nicaragua
DGI	Dirección General de Ingresos
DGA	Dirección General de Aduanas
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico.
IMPYME	Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Mediana y Pequeña Empresa
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
MINSA	Ministerio de Salud
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PyMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SIBOIF	Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras
Sra.	Señora
Sr.	Señor

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación gira en torno a un estudio efectuado en tres panaderías en cuanto a los factores de competitividad, esto nos permitió acercarnos a la realidad de las situaciones de las panaderías que trabajan de forma artesanales en Nicaragua. Para la realización de este diagnóstico se revisó literatura relacionadas con esta investigación.

El estudio realizado se fundamentó en un modelo cuantitativo y descriptivo, los cuales con asistencia de las herramientas estadísticas que ayudaron a determinar la validez de la investigación. Se aplicó una encuesta semiestructurada a una muestra de diez y siete (17) clientes en cada una de las panaderías estudiadas. Los métodos empleados en la investigación fueron: las encuestas a los consumidores de las panaderías, así como entrevistas al personal administrativo y a los empleados, revisión documental de estudios previos en relación con la industria panificadora, y, leyes y programas aplicables al sector de la panificación.

Para la construcción del marco teórico se detalló una descripción de las tres panaderías estudiadas. Además, se incluyen las definiciones de los factores determinantes de la competitividad; así como, también se toman en consideración algunos enfoques teóricos de la competitividad.

Además, se presentan los resultados y análisis derivados de las encuestas de los clientes, así como de las entrevistas efectuadas al personal administrativo y a los empleados. La presentación de

los resultados se hace a través de tablas y gráficos acompañados con un análisis de los resultados encontrados. Al final se arriba a una serie de conclusiones y recomendaciones las que podrían ser consideradas para su implementación por la gerencia de cada una de las panaderías.

ABSTRACTO

The present study focuses on the competitiveness factors in three bakeries. This investigation allowed to get a clear reality of the bakeries situation, who contribute to the economy of the country in a aar

This investigation was fundamented in a cuantitive and descriptive model. Statistical tools were applied to determinate the validity of the Investigacion. A semi structure survey was applied con to seventeen customers in every bakery. The methos used during this investigation were the survey to the customer, interview to administrative personnel and employees, as well as documental revision from previous studies and programs relationated with the bakery.

In order to build the theory a brief description was made of the three bakeries studies. Moreover, the main competitiveness factors were includes, as well as, some theoric point of view from experts about competitiveness.

Furthermore, the survey's results and analisis from the customer, personnel admisnitrative and employees are presented through tables, graphics, and a brief analisis of the findings.

At the end, conclusions and recomendatiois are presented, in order for the bakeries manager to consider their implementation .

TEMA

Diagnóstico empresarial sobre competitividad en las Panaderías:

“EL MILENIUM”, “QUEQUES MELBA” y “EL BUEN PAN”

CAPITULO 1

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La crisis financiera mundial se profundizó a finales del año 2008 e inicio del 2009. Los países de bajos ingresos como Nicaragua enfrentaron una serie de retos: la desaceleración en la economía y la desconfianza de los consumidores ocasionaron una disminución en la demanda y consumo de productos; el aumento del precio de las materias primas; Los altos costos en el combustible y la reducción en el financiamiento de parte de las instituciones financieras provocaron que el sector de las micro y pequeñas empresas industriales fueran las más afectadas.

La Comisión Nacional de la Industria Panificadora fue creada el 24 de Septiembre del 2001 a solicitud del sector privado y promovida por el gobierno. Está conformada por representantes de las siguientes instituciones del gobierno: Ministerio de Industria y Comercio (MIFIC), Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), Ministerio de Salud (MINSAL), Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Dirección General de Ingresos (DGI) y Dirección General de Aduanas (DGA); el gremio de panificadores en el cual se encuentran todas las cooperativas panificadoras departamentales; y representantes del sector privado: los proveedores de materia prima e insumos, y los proveedores de maquinaria y equipo.

Según el censo nacional de la industria de panificación en el período 2003-2004, existían censadas 1,845 panaderías efectivas, en su gran mayoría de origen artesanal familiar, 361 de estas panaderías fueron cerradas, constituyendo un 20% del total de establecimientos cerrados durante dicho período. La actividad panificadora para el 2004 se conformaba por 1,492 micro empresas panaderas; 343 pequeñas y 10 medianas (Ministerio de Fomento Industria y Comercio, 2012). Este sector de la panadería es muy importante ya que genera empleos y ayuda a mejorar la economía del país.

Un amplio sector de la industria panificadora a nivel nacional pertenece a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), cuya producción se caracteriza por el uso artesanal tradicional, esto, unido a las constantes alzas en el precio de la harina, debilitando aún más la situación en términos de eficiencia productiva y baja en los niveles de rentabilidad. Sin embargo, las instalaciones físicas de la pequeña industria panificadora no cuenta con instalaciones específicas para su funcionamiento, utilizan espacios improvisados, gran parte son anexos a casas de habitación, y enfrentan problemas en el cumplimiento higiene y seguridad, como son las normas mínimas de manipulación de alimentos establecidas por el MINSA, para la industria de alimentos en general.

De total de panaderías censadas en el país (1,845), el 80% se caracteriza por ser artesanal. A nivel empresarial, un gran número de negocios carecen de un eficiente control financiero y de gestión, lo cual afecta su rentabilidad y competitividad en los negocios. En términos generales, las panaderías nicaragüenses han experimentado un estancamiento en su actividad productiva y en la generación de empleo, puesto que prácticamente un gran número de estos negocios han mantenido constante o reducido el número de empleados desde que iniciaron operaciones, según se desprende de la información emitida por el MIFIC¹.

Para promover la competitividad en las PYMES el gobierno ha creado una serie de leyes las cuales han venido a beneficiar al sector de la panificación, entre esta tenemos:

1. Ley No. 822. “Concertación Tributaria”, aprobada el 30 de Noviembre del 2012 y publicada en la Gaceta No. 241 del 17 de Diciembre 2012.
2. Ley No. 693. “Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional”, aprobada el 18 de junio del 2009 y publicada en La Gaceta No. 133 del 16 de julio del 2009.

¹Ministerio de Fomento Industria y Comercio. Política de Industrialización, 2012- 2016, pág. 7.

3. Ley 645. Ley de promoción, Fomento y Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Ley MIPYME), aprobada el 24 de enero del 2008 y publicada en La Gaceta No. 28 del 8 de febrero del 2008.
4. Ley No. 601 “Ley de Promoción de la Competencia”, y su Reglamento. Aprobada el 28 de Septiembre del 2006. Publicada en la Gaceta no. 206 del 24 de Octubre del 2006.
5. Reglamento de Panaderías, Aprobada el 13 de Septiembre de 1963, Publicado en la Gaceta No. 74 del 6 de Abril de 1964.

Todas estas leyes tienen 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 en general. Sin embargo, a pesar de que existen leyes para ayudar a la micro y pequeña empresas, existe poco desarrollo e investigación sobre este tema. Son pocas las investigaciones realizadas en el sector de la panificación en comparación con otros sectores. Por esta razón el objeto de este estudio consiste en elaborar un diagnóstico empresarial para estudiar los factores de la competitividad en las Panaderías “El Millenium” y “Queques Melba” y “El Buen Pan”.

En Nicaragua, un alto porcentaje de las empresas no acude a las instituciones financieras para solicitar financiamiento, por ejemplo, solo el 12.4 por ciento de las microempresas y el 15 por ciento de las explotaciones agropecuarias solicitaron financiamiento en el 2010. En gran parte, los deudores se autoexcluyen del sistema financiero porque no cumplen con los requisitos de garantías, bajo riesgo crediticio, y consideran que el costo de tramitar el crédito es alto. (FUNIDES, 2013).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de uso de los factores de competitividad en las pymes, como: los recursos humanos, la tecnología, calidad de productos, así como el racionamiento del crédito obstaculiza los procesos de inversión para ampliar la capacidad de producción o realizar innovaciones en las panaderías.

La Panadería “El Millenium” es una microempresa familiar fundada en 1985 y administrada por la familia Martínez. A pesar de haber crecido en los últimos años, la panadería carece de una estructura administrativa formal tanto en la gerencia como en las áreas administrativas, producción, y mercadeo.

La existencia de varios familiares al mando, la falta de una buena estructura organizativa con roles definidos, poco capital del trabajo y falta de conocimientos ocasiona duplicidad en las tareas, falta de organización, así como debilidades en las diferentes áreas de la panadería, esto incide en la competitividad de la panadería.

La Panadería y Repostería “Queques Melba” es una microempresa fundada en el año 2000 y administrada por la señora Melba Delgado Palacios. La panadería ha venido creciendo a través de los últimos años, sin embargo no posee una estructura organizacional, así como tampoco hay una clara división de las diferentes áreas administrativas de la gerencia, producción, y mercadeo. La falta de tecnología y de recursos apropiados hace que el crecimiento sea lento.

La Panadería “El Buen Pan” es una microempresa familiar la cual fue fundada en el 2004. A pesar que la familia entera se encuentra integrada al negocio, la falta de una buena estructura administrativa con roles definidos, la dificultad de la obtención del capital del trabajo y la falta de conocimientos de programas de ayuda a las microempresa ocasiona conflictos en el área administrativa, ya que los hijos de la dueña desean implementar una estructura organizacional moderna, pero los padres, dueños del negocio no permiten que los hijos implementen sus ideas de modernización; esto crea muchas debilidades en el negocio al no poder utilizar los factores de competitividad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores de competitividad que inciden en el desempeño de las Panaderías “EL MILENIUM”, “QUEQUES MELBA” y “EL BUEN PAN”, para generar ventajas competitivas entre ellas?

1.4 PREGUNTAS ORIENTADORAS

Para poder hacer un estudio acerca de los factores de la competitividad de las tres panaderías se formularon las siguientes preguntas orientadoras:

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de las Panaderías y como estas pueden ser mejoradas?

¿Cómo se apropian los empleados del clima organizacional para mejorar su productividad y aumentar la su rentabilidad?

¿Incide el servicio al cliente en la competitividad de las tres panaderías y cómo esta relación puede ser mejorada ¿De qué manera serán beneficiadas las Panaderías al aplicar las

*recomendaciones o las prácticas de calidad, atención al cliente, capacitaciones en su personal
para generar una competitividad en el ramo de la panificación?*

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las pequeñas empresas de panificación en Nicaragua están amenazadas por un mayor nivel de competencia real y potencial como consecuencia de los tratados de libre comercio. Es por esta razón, que las pequeñas empresas de panificación precisan de instrumentos técnicos para desarrollarse con éxito en este mercado.

La existencia de un gran número de micro y pequeñas empresas da lugar a que exista mucha competencia entre ellos. La rentabilidad es *“la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado”* (Diccionario de la Real Academia Española, 2001). La competitividad es *“la capacidad de competir, es la rivalidad para la consecución de un fin”* (Diccionario de la Real Academia Española, 2001). A nivel gerencial, la rentabilidad y competitividad pueden describirse como *“la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. A nivel económico y social, la competitividad es la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de mercados saturados.”* La competitividad va más allá de la eficiencia, sin eficiencia no se podrá alcanzar competitividad.

En Nicaragua, la industria panificadora mayoritariamente desarrollada en MIPYMEs, presenta las siguientes características relevantes:

- (a) Produce uno de los alimentos de mayor consumo de la población;
- (b) La mayor parte de la producción de pan es llevada a cabo por estos empresarios;
- (c) Contribuye a la generación de empleos en las MIPYMEs,
- (d) Constituye una alternativa económica en familias de la población que se encuentran en condiciones de pobreza.
- (e) Contribuye al desarrollo económico del país.

La investigación que se presenta tiene como propósito realizar un estudio práctico y objetivo de los factores de competitividad y que expliquen la relación existente entre la gerencia de la empresa y el crecimiento de la misma. La elaboración de este diagnóstico es necesario para:

Establecer la competitividad inicial de las empresas.

Desarrollar una estrategia integral para la mejora de la rentabilidad y competitividad empresarial en las Panaderías “El Millenium”, “El Buen Pan” y “Queques Melba”.

Identificar prioridades mediante la auto evaluación en cada una de las áreas de acción y su interrelación.

Ofrecer un plan de acción para la mejora del servicio y calidad del producto y de esta manera aumentar la rentabilidad y competitividad de la microempresa.

Este estudio está dirigido a todas aquellas personas interesadas en conocer acerca de la industria de la panificación. Asimismo, va dirigido a los estudiantes de la Universidad Politécnica de Nicaragua, especialmente a los estudiantes en el área de administración de empresas que desean especializarse

en la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), para que de esta manera puedan ampliar sus conocimientos en esta área, que es poco investigada y de la cual se posee poca información.

1.6 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL:

Analizar los factores de competitividad que inciden en las Panaderías “El Millenium”, “Queques Melba” y “El Buen Pan”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Describir la importancia del Talento Humano y su participación en las pequeñas empresas.

Realizar una encuesta entre los clientes, empleados y personal administrativo para determinar los principales factores de competitividad en las diferentes microempresas.

1.7 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

El conocimiento de los factores de la competitividad determinados a través de un Diagnóstico Empresarial, servirá como instrumento de análisis para mejorar ventajas competitivas entre las panaderías: “EL MILENIUM”, “QUEQUES MELBA” y “EL BUEN PAN”.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA

Panadería "El Millenium" es una empresa familiar fundada en 1985 y actualmente manejada por la Familia Martínez. Es una microempresa del sector alimentario que se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, en el costado oeste de la "Rotonda de la Virgen" que va hacia el Residencial Bello Horizonte. Su punto estratégico favorece a la clientela de todo el sector norte de Managua. Sus productos llegan a muchos hogares nicaragüenses por sus precios módicos y las variedades de panes que ofrecen de una calidad óptima. Ofrecen una variedad de productos frescos, tiernos y deliciosos. Gracias a la aceptación de parte de los consumidores se ha consolidado como una microempresa que está firme en el mercado y con un poco más de inversión y asesoramiento puede hacerse más competitiva.

Su personal recibe constante capacitaciones de calidad y seguridad de parte de las empresas INPYME y de INATEC.

Anteriormente la Panadería "El Millenium" era un negocio pequeño que contaba con 4 trabajadores en la producción de pan. La Gerente-propietaria, Sra. Evelia Martínez inició este negocio con una visión de poder ofrecer alta calidad en sus productos y al mismo tiempo crear fuentes de trabajos a sus familiares.

La panadería se dedica a la elaboración de pan simple y pan dulce en doce (12) variedades, para la venta local. Posee una ruta de distribución, y su producción es de más de ochenta (80) quintales de harina mensuales con una jornada de trabajo de lunes a sábado, cuenta con 15 empleados, por lo que se le considera una pequeña empresa, según la clasificación de la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

“Queques Melba” panadería y repostería inicia operaciones por la necesidad de emprender un negocio propio y a petición de la clientela a su dueña Melba Delgado Palacios, quien elaboraba queques, y repostería por encargo. Debido a su excelente calidad y sabor en sus queques y repostería, su misma clientela le dio la idea de expandir su negocio. “Queques Melba” es una empresa familiar que abre operaciones hace catorce años, en el 2000. Es una microempresa del sector de panadería y repostería que se encuentra ubicada en Altamira, de donde fue la Vicky cuadra y media al lago. Está ubicada en un punto estratégico cercano a las vías centrales de Altamira y la Carretera a Masaya, lo cual favorece a su clientela en los alrededores quienes laboran en empresas privadas y del estado. Poseen una amplia selección de variedad de productos para escoger a su gusto. Además de dedicarse a elaborar queques, su línea de pan simple y pan dulce, así como su repostería tienen mucha demanda por su clientela. Entre estas variedades tenemos: repostería de queso y piña, repostería de carne, jamón y queso, postres como, tres leches, cuatro leche, selva negra, pío V, galletas tipo oreo, torta de naranja, punto rojo, picos, etc.

La apertura del negocio se da por la necesidad de satisfacer la demanda en los alrededores de las diferentes empresas y pequeños negocios localizados en Altamira. La propietaria, Sra. Melba Delgado Palacios elaboraba queques, bocadillos y repostería por encargos, e inicio su negocio con un ayudante; a medida que la demanda fue creciendo se vio en la necesidad de contratar al personal adecuado, contando el día de hoy treinta trabajadores en las dos sucursales; la casa matriz que se encuentra localizada en Altamira y la sucursal en Loma Verde. Según la clasificación de la Ley 645, Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, “Queques Melba” está clasificada como una pequeña empresa por su número de trabajadores (ver Tabla 1).

VARIABLES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA
Número de trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdoba)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Tabla 1: Clasificación de las MIPYMES
Elaboración propia, con datos Decreto No. 17-2008.

“Panadería y Repostería El Buen Pan” se dedica a la elaboración de pan simple, integral y de sabor. Además de postre, pastelería y queques. Sus propietarios Don Álvaro y Olga Somarriba iniciaron este negocio como un medio de subsistencia al no tener un trabajo fijo. Don Álvaro, una persona emprendedora decide darle giro al pequeño negocio de su esposa, doña Olga quien hacía queques por encargo, por diversión y porque le gustaba la elaboración de queques y bocadillos. Don Álvaro decide combinar el talento artístico de su esposa en la decoración de queques y con su talento administrativo para sacar el negocio adelante. Se introducen variedades de panes al negocio y comienzan con un pequeño negocio de repostería hace 5 años. Consciente de la aceptación de sus productos, los propietarios de El Buen Pan deciden expandir su negocio a través del punto estratégico cerca de la calle principal de Altamira, residencial que se ha convertido en una zona comercial. Gracias a la aceptación de su clientela por sus precios módicos y productos de calidad, continúa fortaleciéndose en el mercado.

2.2 DESCRIPCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

PANADERÍA EL MILLENIUM

La situación actual de la Panadería el Millenium la podemos definir de la siguiente manera:

Razón Social	Panadería “El Millenium”
Representante Legal	Sra. Evelia Martínez Ruiz
Inicio de Operaciones	Desde 1985 como Persona Natural
Dirección	Costado oeste de la Rotonda de la Virgen que va hacia Bello Horizonte.
Número de Teléfono	2251 – 5203
Número de Trabajadores	15 empleados fijos 4 empleados temporales
Tipos de pan	12 variedades de pan simple y dulce, pan de hamburguesa y pan de hot dog
Horario de Atención	8:00 am a las 6:00 pm
Estacionamiento	Gratuito
Forma de Pago	Efectivo

Tabla 2: Datos Panadería “El Millenium”

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por los dueños de la panadería

Giro de la Empresa: Es una empresa industrial porque es una empresa de producción que transforma la materia prima (azúcar, agua, leche, harina, etc.) para ofrecer al consumidor un producto final.

ORGANIGRAMA DE PANADERÍA EL MILLENIUM



Ilustración 1: Organigrama Panadería El Millenium

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por los dueños de la panadería

El organigrama de la panadería es simple; la propietaria, Sra. Eveling Martínez se encuentra a la cabeza de la pequeña empresa y es la encargada de las finanzas, su hijo Roney Martínez es el encargado de Ventas y Producción y en los canales de distribución se encuentra el esposo, el Sr. Róger Martínez.



Ilustración 2: Mapa de Ubicación Panadería El Millenium

Fuente: Google maps

PANADERÍA Y REPOSTERÍA “QUEQUES MELBA”

La situación actual de la Panadería “Queques Melba” la podemos definir de la siguiente manera:

Razón Social	“Queques Melba”
Representante Legal	Melba Delgado Palacios
Inicio de Operaciones	Marzo 2000
Dirección	De la Vicky 1 c. al Ilago
Número de Teléfono	505 2277 5552/ 2252 5874
Número de Trabajadores	30 trabajadores
Tipos de pan	Pan simple, pan dulce reposterías y queques
Horario de Atención	7:00 am a las 9:00 pm, horario extendido
Estacionamiento	Gratuito
Forma de Pago	Efectivo y Tarjetas de Crédito

Tabla 3: Datos Panadería y Repostería “Queques Melba”

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por los dueños de la panadería

Giro de la Empresa: Es una empresa industrial manufacturera porque es una empresa de producción que transforma la materia prima (azúcar, agua, leche, harina, etc.) para ofrecer al consumidor un producto final.

ORGANIGRAMA DE QUEQUES MELBA



Ilustración 3: Organigrama Queques Melba

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por la dueña de la panadería

El organigrama de la panadería es simple; la propietaria, Sra. Melba Delgado se encuentra a la cabeza de la pequeña empresa junto con su hija Claudia Delgado quien es la encargada de las finanzas. Poseen un vehículo para la transportación y distribución de sus productos como bocadillos y queques.



Ilustración 4: Mapa de Ubicación Queques Melba

Fuente: Google maps

PANADERIA EL BUEN PAN

La situación actual de la Panadería El Buen Pan la podemos definir de la siguiente manera:

Razón Social	Panadería “El Buen Pan”
Representante Legal	Srs. Alvaro y Olga Somarriba
Inicio de Operaciones	Desde 2004 como Persona Natural
Dirección	Calle Principal de Altamira, Banpro 20 varas arriba.
Número de Teléfono	2278 – 6162
Número de Trabajadores	15 empleados fijos
<i>Tipos de pan</i>	Pan simple, integrales, y dulce, repostería, queques
Horario de Atención	8:00 am a las 7:00 pm
Estacionamiento	Gratuito
Forma de Pago	Efectivo y Tarjeta de Crédito

Tabla 4: Datos Panadería “El Buen Pan”

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por los dueños de la panadería

Giro de la Empresa: Es una empresa industrial manufacturera porque es una empresa de producción que transforma la materia prima (azúcar, agua, leche, harina, etc.) para ofrecer al consumidor un producto final.

ORGANIGRAMA DE PANADERIA EL BUEN PAN



Ilustración 5: Organigrama Panadería El Buen Pan

Fuente: Elaboración Propia, datos proporcionados por los dueños de la panadería

El organigrama de la panadería es simple; los propietarios se encuentran en la dirección principal del negocio, Don Alvaro es el encargado de las finanzas y la Sra. Olga Somarriba es la encargada de las ventas y producción.

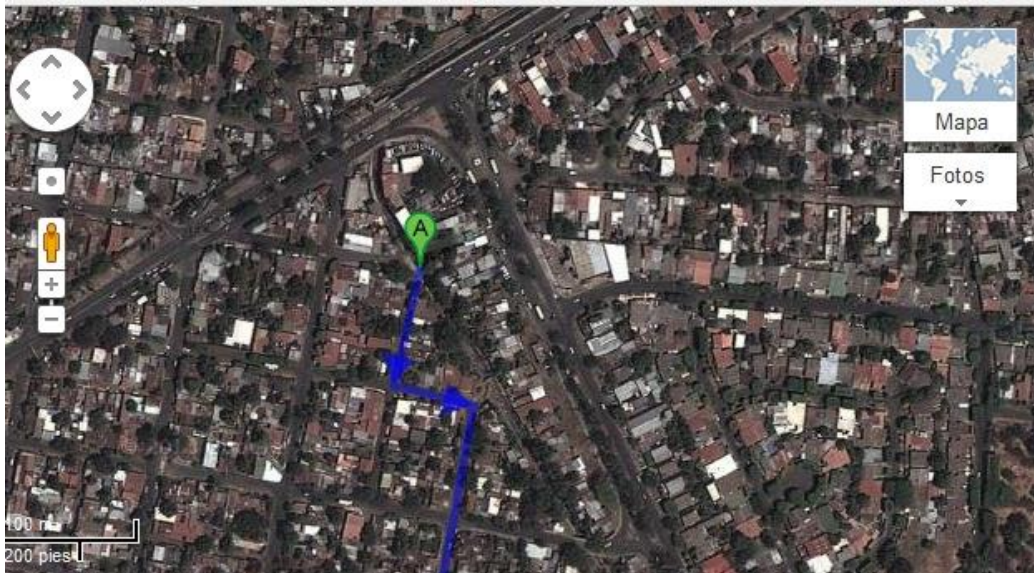


Ilustración 6: Mapa de Ubicación de la Panadería El Buen Pan

Fuente: Google maps

2.5 DEFINICIONES DE FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.

En el entorno de mercados altamente competitivos, se considera indispensable conocer los factores que ayudan a alcanzarla, a fin de garantizarles su supervivencia y el éxito. Para que una empresa triunfe, tiene que ser competitiva, así de simple. Si la compañía no está preparada para competir, entonces no podrá alcanzar el éxito. El enfoque de este estudio analizará y describirá los diferentes factores que se relacionan con la competitividad.

Primero, se definirá **Competitividad**: Es la existencia de un gran número de micro y pequeñas empresas da lugar a que exista mucha competencia entre ellos. Porter (2007) menciona que *la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, y que para comprenderla mejor el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles.*

Por lo tanto, *la verdadera competitividad se mide por la productividad.* La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. Y con ello, un alto nivel de vida. Lo que más importa no es la propiedad o las exportaciones o si las empresas son de propiedad nacional o extranjera, sino, la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en un país determinado. Las industrias puramente locales sí contribuyen a la

competitividad, porque su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino que también tiene un impacto importante sobre el coste de la vida y el coste de hacer negocios en un determinado país.

El segundo factor es la **Rentabilidad**. Según Poter (2007) la rentabilidad es “*la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado*”. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a:

Rentabilidad económica: es el beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios.

Rentabilidad financiera: es el beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.

Rentabilidad social: es el objetivo de las empresas públicas, aunque también son perseguidas por las empresas privadas.

A nivel gerencial, la rentabilidad y competitividad pueden describirse como “la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. A nivel económico y social, “la competitividad es la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de mercados saturados.” La competitividad va más allá de la eficiencia, sin eficiencia nunca se alcanzara la rentabilidad y competitividad. (Porter, 1980).

Seguidamente, **Costos** es otro de los factores que se considera dentro de la competitividad. Se define **Costos** como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren. (Hangren C., Foster J., 2007).

Adicionalmente, los **Recursos** son conjuntos de factores disponibles en el mercado, que son poseídos o controlados por la empresa para la producción de bienes y servicios; Para este fin, las empresas utilizan un amplio rango de activos y mecanismos tales como instalaciones productivas especializadas, tecnología, sistemas de información gerencial, programas de incentivos, confianza entre la gerencia y los trabajadores, etc.

La Calidad según Deming (1989) es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser el de permanecer en el mercado, proteger la inversión, obtener dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo, el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. Con ello, nos estamos refiriendo, a la capacidad de lograr un alto nivel de satisfacción, con los clientes, a través de los productos o servicios que les ofrece la empresa.

Así mismo, **Calidad de los productos o servicios**, otro de los factores de suma importancia en la competitividad: para que un producto o servicio tenga calidad, según el concepto actual, no basta con que cumpla las especificaciones técnicas de su diseño; fundamentalmente debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, porque el cliente percibe la calidad, según su propio criterio, y es su decisión la que define el éxito o el fracaso de la organización.

El cliente busca satisfacer sus necesidades y expectativas respecto del producto o servicio mediante la confiabilidad en el desempeño de lo que compra, por un precio que siente acorde con el valor que le asigna a su adquisición, producto o servicio obtenido en un plazo de entrega mínimo razonable y en su caso, con una frecuencia de entrega compatible con sus necesidades internas de flujo y stocks. Finalmente, es preciso que tener en cuenta la importancia del servicio de atención al cliente, que va desde el modo de atender las llamadas telefónicas, la atención personalizada, hasta la precisión y oportunidad de las facturaciones.

Otro factor importante para este estudio es la **Productividad**: Según la Real Academia Española *se refiere a la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies cultivadas o de equipos industriales*, es decir, se refiere a como la empresa, ha utilizado los recursos con los que cuenta, para lograr una producción eficiente a un menor costo.

La Innovación y mejora continua: se trata de la capacidad con que cuenta la empresa para llevar a cabo, de forma más eficiente, sus procesos internos. La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, por establecer mejores formas de trabajo que impacten los resultados, es decir, la capacidad con que cuenta la empresa para llevar a cabo de forma más eficiente, sus procesos internos.

También la **Tecnología** es otro factor importante: El uso de la alta tecnología despertó años atrás muchas expectativas. La experiencia de su aplicación ha mostrado con claridad su valor, sus posibilidades y también sus limitaciones. La alta tecnología no es el remedio universal de todos los males que afectan a las organizaciones. Es un hecho firmemente establecido que quien no aprovecha

bien la tecnología que tiene; quien no domina su proceso actual; tampoco aprovechará bien las tecnologías nuevas, para las que no está preparado.

Todo proceso exitoso de modernización tecnológica requiere realismo, que consiste en tener claramente en cuenta la especificidad de cada tecnología y su concordancia con los requerimientos del ámbito de aplicación, y rigor; que consiste en no saltar etapas y preparar al ambiente y a los hombres para el cambio tecnológico.

En esta perspectiva el **Talento humano**: La administración del Talento Humano *consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así también, como control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal*, a la vez, que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. Entre las actividades que se destacan en el talento humano para un mejor desempeño tenemos: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (Chiavenato, 2010).

La **Sensibilidad de los clientes a la calidad**: Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente, para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los consumidores, de los mecanismos de gestión de la calidad.

Cabe destacar que los clientes actuales divulgan su satisfacción de las diferentes variedades de pan y productos ofrecidos, debido a su alta calidad y durabilidad, además, de la flexibilidad en la fabricación de panes especiales dependiendo de las necesidades y gustos del cliente.

De misma importancia es el **Servicio al cliente**: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.6 ENFOQUES TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad de las empresas es un factor clave del crecimiento económico de una nación en un entorno mundial cada vez más competitivo. El interés por el estudio de los factores determinantes de la competitividad crece ligado a las dos macro tendencias que caracterizan el fin del siglo: la globalización de la economía y la revolución tecnológica: La primera presenta múltiples manifestaciones como la globalización de la producción a fin de aprovechar las ventajas competitivas de cada país; la segunda es la globalización del marketing, la cual favorece la homogeneidad de los productos y por la necesidad de crear canales de distribución que lleguen a todos los países. El proceso de globalización da lugar a un incremento en los flujos de comercio entre las naciones, a un rápido crecimiento de inversión extranjera directa y a la aparición de fórmulas diversas de cooperación internacional. (Fernández, 1997).

El Nuevo Entorno Empresarial

Las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo se dan continuamente. Estos cambios del entorno exigen una rápida adaptación de las empresas, imprescindible para garantizar, no solo sus cuotas en el mercado sino, incluso su propia **supervivencia**, objetivo principal que se plantean las empresas. Motivo por el que el

análisis de la competitividad se haya convertido en uno de los principales temas de estudio y debate en los últimos años.

Uno de los fenómenos que más ha contribuido a la comprensión del entorno se debe a la creciente globalización de la economía y de los mercados. En un contexto de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

Pese al elevado número de trabajos existentes sobre la competitividad de las empresas, procedentes de diferentes campos del conocimiento, el concepto es difícil de definir, dado el amplio número de factores que pueden intervenir en su determinación. La competitividad es, pues, una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es una noción que surge en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país.

Desde el punto de vista microeconómico, *la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados.* En definitiva, es una forma de expresar la posición relativa de la empresa en los mercados, tanto interior como exterior en relación con los competidores.

La competitividad de la empresa es un fenómeno complejo, en cuya explicación intervienen factores de naturaleza diversa que se pueden agrupar en dos amplias categorías: factores externos y factores internos a la empresa. Dentro de los primeros se incluyen factores macroeconómicos, institucionales o de estructura de mercado que condicionan la competitividad de las empresas que compiten dentro de un mismo entorno regional o sectorial. Entre los segundos se incluyen aquellos aspectos internos y específicos a la empresa que condicionan su capacidad de creación de valor. Las propuestas teóricas más recientes en el campo de la dirección estratégica hacen hincapié en la primacía de los factores internos y propios de cada empresa como determinantes de su competitividad. Así, la llamada teoría de los recursos explica el potencial de creación de valor de una empresa en función del perfil competitivo de su base de recursos (Porter, 1991).

Desde una perspectiva macroeconómica nos encontramos ante una noción más difusa que podría definirse como la *capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.*

Podemos por tanto diferenciar tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa:

- Competitividad Nacional.
- Competitividad Sectorial.
- Competitividad Empresarial

La competitividad nacional, donde englobaríamos los factores de carácter macroeconómico, trata de explicar por qué una empresa es competitiva acudiendo a las ventajas comparativas que un país posee

en relación a los otros, como costes salariales, precios, tipos de cambio, dotaciones de infraestructuras, etc..

Esta medición tradicional de la competitividad se asocia por tanto a la teoría de la ventaja comparativa, que establece que los costes y precios relativos son los principales factores determinantes de la capacidad de competir.

La competitividad sectorial refiere la capacidad de los sectores económicos en generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustenten una posición competitiva internacional. Competitividad sectorial es la medida en la cual un sector económico ofrece, simultáneamente, potencial para crecimiento y retornos sobre las inversiones, atractivas para las empresas que lo componen.

La competitividad empresarial se refiere a los factores internos a disposición de la empresa para mejorar su competitividad (estrategias, recursos y capacidades). En donde existe una examinación a largo plazo de los objetivos y metas de carácter básico de la empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.

La competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata. Esta capacidad, a su vez, depende de un conjunto de factores del entorno nacional, conocidos como **Determinantes De La Competitividad**, en este sentido El Modelo de Diamante de Porter presenta estos determinantes de la competitividad.

Se considera que las empresas pueden obtener ventajas competitivas por el mero hecho de realizar sus operaciones en un determinado país al poder aprovechar las ventajas comparativas del mismo. En este sentido, durante bastante tiempo esta idea se centró en la posibilidad de tener un acceso más favorable en términos de coste a los recursos productivos (mano de obra, tierra, capital, etc.); Sin embargo, las últimas investigaciones apuntan hacia un papel más complejo del país en el éxito de las empresas, una de las más completas es la propuesta por Porter (1991) y que él mismo denomina la estructura del diamante².

² Según este esquema la competitividad de las empresas se ve afectada por los factores productivos del país, la estructura y composición de la demanda, la dinámica de funcionamiento en el país del sector al que pertenece la empresa y de los sectores auxiliares, así como por el papel del estado y la casualidad

La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional

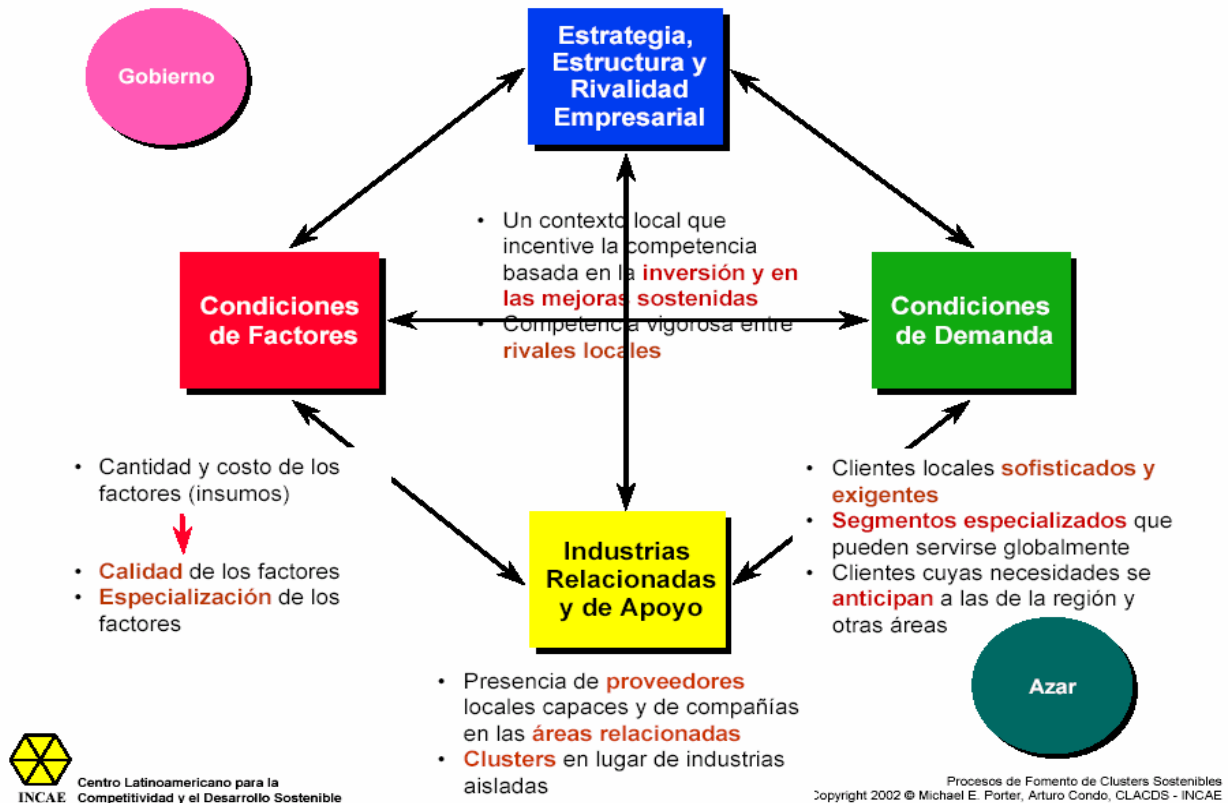


Ilustración 7: Estructura Diamante Porter
Fuente: Estrategia Competitiva, (Michael Porter)

Este aspecto de la competitividad queda recogido en el esquema elaborado por Porter (1980) de las cinco fuerzas competitivas³, que actúan en los sectores industriales y que determinan la rentabilidad que pueden obtener las empresas.

De acuerdo a Davis (2003), las empresas deben hacerse preguntas claves sobre sus competidores para de que esta manera se pueda encontrar y logra una ventaja competitiva sobre ellos.

³ El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, el efecto de la existencia de productos sustitutos, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector y el grado de rivalidad existente entre las empresas pertenecientes al sector.

1. ¿Cuáles son las principales fuerza de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Hasta qué puntos son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6. ¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8. ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Qué factores claves han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria.

Tabla 5: Preguntas claves para lograr una ventaja competitivas, Davis (2003)

La ventaja competitiva se da cuando una estrategia exitosa no puede ser superada o imitada por la competencia, entonces la empresa contará con una ventaja competitiva sostenible, situación que generalmente solo se puede mantener durante cierto tiempo. Este tiempo será el que le tome a los competidores adquirir las habilidades necesarias, para igualar o superar la generación de valor de la empresa. Una empresa que posee alguna ventaja competitiva logra de manera sistemática retornos por encima del promedio de su sector industrial creando valor para sus accionistas.

Las empresas que no cuentan con una ventaja competitiva, en el mejor de los casos solo obtendrían rendimientos promedios que no les permitirá crear valor y la que no sean capaces de alcanzar el promedio perderán valor y eventualmente desaparecerán del mercado. Por lo tanto es importante tener en mente lo siguiente:

1. La participación en el mercado si cuenta.
2. Entender con exactitud cuál es su negocio.
3. Roto o no, arréglole, hágalo mejor, no solo hablando de productos sino de la compañía entera.
4. Renovarse o morir.
5. Las adquisiciones son esenciales para el crecimiento.
6. Las personas si marcan la diferencia
7. No existe sustituto de la calidad, ni una amenaza mayor que no ser competitivo en costos a nivel global.

Fuente: Elaboración Propia

2.7 FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD UTILIZADOS EN ESTE ESTUDIO.



Ilustración 8: Factores de Competitividad para el estudio de las tres panaderías

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

La presente investigación será conducida desde el punto de vista de un diagnóstico, el cual permitirá acercarse a la verdadera situación de las panaderías estudiadas así como los factores de competitividad que inciden en ella. Para poder realizar este diagnóstico se incluirán textos de consulta, encuestas a consumidores, entrevistas la personal administrativos y empleados, así como también artículos o documentos de investigación, con los cuales se razonará sobre hechos y se sistematizarán los datos obtenidos a través de programas estadísticos para su análisis e interpretación.

3.2 TIPO DE ESTUDIO (INVESTIGACIÓN)

El tipo de investigación que se efectuará en este estudio será cuantitativa y descriptiva. Es cuantitativa porque nos permitirá examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Al mismo tiempo, se hará énfasis en la validez de la investigación a través de la proximidad a la realidad empírica. También es descriptiva porque se describirá la situación real de las Panaderías estudiadas, así mismo, todo el procedimiento y los resultados de la investigación a través de los métodos seleccionados.

3.2.1 Métodos

Los métodos a utilizar en la presente investigación son:

- a. La entrevista, la cual será dirigida a:
 - Los consumidores o clientes para darnos una percepción de cómo ellos se sienten con respecto a la calidad del producto.
 - Los empleados para identificar los problemas existentes en los métodos de producción, o de canales de distribución
 - Administrativos, para determinar los problemas existentes en las diferentes áreas de la gerencia.
- b. La encuesta, la cual será dirigida a los clientes de la panadería para determinar sus gustos y necesidades, así como la calidad del producto.
- c. Revisión documental de:
 - Estudios previos en relación con la industria panificadora.
 - Leyes que promuevan la rentabilidad y competitividad en el país.
 - Programas de desarrollo aplicables al sector de panificación.
 - Libros contables de la empresa.

3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

La presente investigación se desarrollará en las Panaderías: El Millenium, Queques Melba y El Buen PAN, las cuales se desarrollaran dentro de los locales con el permiso de sus respectivos dueños, para lo cual los empleados, administrativos y

clientes serán entrevistados y encuestados. En cuanto a las encuestas de la satisfacción de gustos, y preferencias de los clientes se escogerá una muestra de diez y siete (17) clientes independientes que llegan a la panadería a comprar, los cuales serán seleccionados al azar, ya que no es posible analizarlos a todos, por el factor tiempo. El tipo de muestreo a utilizar será el muestreo intencional, en el cual el investigador decide a quien seleccionara en la muestra de acuerdo a las características que se deseen probar en la investigación. Lamentablemente no es posible conocer el universo de los clientes ya que las panaderías no cuentan con una cartera de clientes fijos, lo cual imposibilita obtener esta información.

3.4 CRITERIO DE SELECCIÓN

La selección de los negocios a encuestar será mediante una muestra aleatoria simple, la cual es el diseño en el que se seleccionan unidades de la población sin reponer los elementos observados, de tal modo que todas las unidades tienen la misma probabilidad de selección y todas las muestras son equiprobables. Cuyos resultados serán descriptivo concluyente.

3.5 FUENTES PRIMARIAS

Encuestas dirigidas a los dueños de las panaderías ubicadas en Managua, personal administrativo y clientes.

Entrevista dirigida a funcionarios del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) en referencia a los recursos destinados a las MIPYMES.

3.6 FUENTES SECUNDARIAS

Mediante revisión bibliográfica incluyo análisis y estudios sobre la MYPYMES en Nicaragua, así como información nacional sobre los reportes de Superintendencia de Bancos (SIBOIF), Banco Central de Nicaragua (BCN), así mismo, información del Ministerio de Industria Fomento y Comercio (MIFIC) sobre el análisis, diagnóstico de la pequeña y mediana empresas.

Análisis de las leyes destinadas a fomentar los pequeños negocios en Nicaragua.

3.4 MATRIZ DE DESCRIPTORES

#	Objetivos Específico	Preguntas	Fuente	Técnica
1.	Describir la situación que presenta la gerencia de la empresa.	<p>¿Estarán los dueños dispuestos a contarnos todo acerca de su desarrollo y crecimiento para una mejor evaluación de la panadería?</p> <p>¿Está la gerencia de acuerdo a que los empleados participen con sus opiniones en el diagnóstico de la empresa?</p>	<p>Entrevistas a los dueños de la panadería</p> <p>Entrevista a los empleados y clientes</p>	<p>Análisis de las entrevistas efectuadas</p> <p>Uso de programas estadísticos para la obtención de datos y posteriormente efectuar análisis de ellos.</p>
2.	Realizar una encuesta entre los clientes, empleados y personal administrativo para determinar los principales factores de competitividad en las diferentes microempresas	<p>¿Cuáles serán las preguntas esenciales que se deben de incluir en la encuesta para la obtención de la información.</p> <p>¿Están los dueños conscientes de las oportunidades y amenazas a las cuales la panadería se enfrenta en el presente y en el futuro.</p> <p>Los dueños de la panadería ¿conocen quiénes son su competencia?</p>	<p>Entrevistas a los dueños de la panadería</p> <p>Entrevista a los empleados</p> <p>Encuesta de los clientes</p>	<p>Elaboración de encuesta.</p> <p>Revisión Documental</p> <p>Análisis de la información obtenida</p>

Tabla 6: Matriz de Descriptores

Fuente: Elaboración Propia

3.5 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que serán utilizados para esta investigación serán:

- Entrevistas cualitativas a la parte administrativa, (Anexo C)
- Entrevista focalizada a los empleados (Anexo D)
- Entrevistas a personas expertas en el área de la panificación.
- Encuesta al consumidor (Anexo E)
- Revisión y análisis documental
- Notas de campo
- Registros cronológicos de las diferentes áreas: producción, ventas, finanzas
- Estudios realizados en relación al tema
- Programas estadísticos para el análisis de resultados
- Fotografías (Anexo F)

Tanto las encuestas, como las entrevistas se realizarán con el objetivo de analizar la percepción que los empleados y el consumidor tienen acerca de la panadería y los productos que degusta. Se analizará toda la información dada por los dueños, los empleados así como los consumidores para elaborar el FODA.

La revisión documental es una técnica de análisis y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual, que se inscribe en el tipo de investigación exploratoria, descriptiva, etnográfica, pero que aborda todo

paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual.

El modelo de entrevista para la parte administrativa que se utilizó para esta investigación se encuentra en el Anexo C.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	FUENTES
Competitividad	Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción en los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados más algunos factores.	Presupuesto Maquinaria Tecnología Plan de mercadeo Conocimiento del cliente	Incremento en el número de clientes Encuestas realizadas	Ordinal De Razón o proporción	AVALOS, 2009
Calidad	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor	Presupuesto Maquinaria Tecnología Talento Humano	Encuestas dirigidas a los consumidores		DEMING, 1989
Servicio al Cliente	Conjunto de prestaciones que el invitado o cliente espera, además del producto o servicio básico. Es decir, <i>“Es la sensación buena o mala que tiene un receptor cuando está con el prestador del 1-32servicio.”</i>	Talento Humano Capacitaciones Destrezas Tecnología	Encuestas dirigidas a los consumidores		TSCHOHL, 1994
Talento	La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como, también,, como control de técnicas, capaces de	Capacitaciones	Encuestas dirigidas a los		CHIAVENATO,

*Diagnóstico Empresarial: Los factores de competitividad en
Las Panaderías El Millenium, Queques Melba y el Buen Pan*

Humano	promover el desempeño eficiente del personal, a la vez, que el medio que permite a las personas que colaboradoras ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.	Tecnología Cultura Organizacional	consumidores Habilidades y destrezas de los empleados		2010
---------------	--	---	--	--	------

Tabla 7: Operacionalización de las Variables
Fuente: Elaboración Propia

3.7 CRONOGRAMA DE TRABAJO

#	ACTIVIDADES	NOVIEMBR E	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
	FASE EXPLORATIVA	X X X					
	DELINEACIÓN DEL TEMA	X X					
	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	X X					
	MARCO TEÓRICO	X					
	DISEÑO METODOLÓGICO		X				
	ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS		X				
	VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS		X				
	APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS		X X X X X X X				
	ANÁLISIS DE RESULTADOS		X X X X X X X X X X X X X				
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES			X X			
	BIBLIOGRAFIA	X X					

Tabla 8: Cronograma de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Presentación del informe de la investigación de campo

Se tomó de base los resultados obtenidos a través de las encuestas efectuadas en las diferentes panaderías, luego se realizó una tabulación de las respuestas para un análisis más objetivo. A continuación se encuentra los resultados de las preguntas tabuladas y su gráfico con sus respectivos resultados. Se encontrará el análisis respectivo en relación a los resultados obtenidos y a los objetivos de la investigación.

1. Género que participaron en las encuestas en las diferentes panaderías.

La ilustración no. 9 que se encuentra en el anexo A representa el género de las personas entrevistadas en las tres panaderías. Tanto en Queques Melba y El Millenium el género femenino obtiene un cincuenta y nueve (59%) y un cuarenta y un (41%) el género masculino respectivamente. En el Buen Pan tenemos que las entrevistadas del género femenino fueron sesenta y cinco por ciento (65%) y treinta y cinco por ciento (35%) masculino respectivamente. Se puede observar el género femenino es el que particularmente visita las panaderías para comer algo rápido y por lo general lo hace en grupo con sus amistades.

2. Datos de Identificación, Edad

La tendencia en El Buen Pan y Queques Melba es que la mayoría de las personas que visitan estos lugares son mayores de cincuenta años. En segundo lugar podemos encontrar a las personas de rango de 20 a 29 años, que compran productos en las panaderías. En cambio en la Panadería El Millenium podemos observar que la mayoría de las personas que compran sus productos son personas jóvenes quienes se encuentran dentro del rango de 15- 19 años. Pueda ser que esto se deba a la ubicación de la Panadería El Millenium que se encuentra ubicada en el sector de la rotonda la Virgen en donde muchas personas jóvenes pasan por ese sector para ir a la escuela o ir a trabajar, según pude notar, los días que se efectuó la encuestas, ya que es un punto accesible en donde pasan muchas rutas de transporte. (Ilustración no. 10, Anexo A).

3. Calidad en el Servicio de Atención

a. Atención Personal

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se puede observar que en los tres lugares la mayoría de los clientes piensan que el servicio es muy bueno llevándose el primer lugar con un cincuenta y tres por ciento (53%) Panadería El Millenium. Sin embargo no podemos dejar de mencionar que el treinta y tres por ciento (33%) al treinta y cinco por ciento (35%) de las personas piensa que las tres panaderías poseen un excelente servicio. Estos resultados nos indica las personas que atienden deben de estar haciendo bien su trabajo, y que saben cómo relacionarse con el cliente para que estos se encuentren satisfechos con la calidad del servicio brindado. (Ilustración no. 11, Anexo A).

b. Tiempo en Atender

En la Panadería el Buen Pan podemos observar que el cuarenta y siete por ciento (47%) de los clientes piensan que el tiempo para atenderlos es excelente y por ende el tiempo de espera muy reducido. En cambio en Queques Melba y El Millenium las personas encuestadas opinaron que el tiempo de atenderlos es muy bueno pero que si existe tiempo de espera en algunas ocasiones. Esto nos indica que de las tres panaderías la Panadería El Buen Pan es la que realmente está consciente que la calidad del servicio y el tiempo para atender son factores que se interrelacionan para poder brindar una atención esmerada al cliente y que este siempre esté dispuesto a regresar. (Ilustración no. 12, Anexo A).

c. Manipulación de Alimentos

Análisis e interpretación de la ilustración no. 13:

El cincuenta y tres por ciento (53%) y cuarenta y siete por ciento (47%) de los clientes encuestados de la Panadería El Millenium y de Queques Melba piensan que la manipulación de los alimentos es muy buena. Sin embargo el treinta y cinco por ciento (35%) de los clientes de la Panadería y Repostería El Buen Pan piensan que la manipulación de alimentos es excelente. Esto nos indica que los clientes de la Panadería el Buen Pan confían plenamente en que esta panadería cumple con los requisitos y regulaciones de seguridad e higiene en cuanto al cuidado de la producción y manipulación de los productos.

d. Reclamos

Análisis e interpretación de la ilustración no. 14:

Prácticamente podemos notar que la clientela de los tres lugares está de acuerdo que los reclamos son resueltos de una manera correcta en tiempo y forma, como se puede observar el rango en las tres panaderías va desde el cincuenta y nueve por ciento (59%) en la Panadería El Buen Pan hasta el cincuenta y tres (53%) en El Millenium y Queque Melba respectivamente, lo cual lo consideran como muy bueno, pero no excelente. Tanto los dueños del Buen Pan como la dueña de Queques Melba mencionaron que prefieren en situaciones difíciles devolver el dinero y mantener al cliente satisfecho, a que este cliente se marche fuera del lugar inconforme y que valla a efectuar una mala propaganda a la panadería, ya que esto afectaría la imagen y la reputación del lugar. En cambio el treinta y cinco por ciento (35%) de los clientes de la Panadería El Millenium no estaban de acuerdo que los reclamos se resolvieran en tiempo y forma ya que de acuerdo a sus experiencias ellos expresaron que en algunas situaciones la resolución de sus reclamos le tomo tiempo a la dueña en dar una respuesta favorable a su situación.

4. Calidad de Productos

a. Calidad

Análisis e interpretación de la ilustración no. 15:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta se puede observar que el cuarenta y uno por ciento (41%) de la clientela de la Panadería El Millenium considera que la calidad del producto es regular. En contraste con la clientela de Queques Melba, el cuarenta y uno por ciento (41%) de la clientela piensa que la calidad del producto es muy buena; Sin embargo el cuarenta y siete por ciento (47%) de la clientela de El Buen Pan opinó que la calidad del producto en esta panadería es excelente. Esto nos indica que la calidad es un factor de suma importancia para los dueños de la Panadería y está reflejado en las constantes capacitaciones que reciben los empleados que elaboran los productos de la panadería. Definitivamente se puede deducir que existe una mejor percepción sobre la calidad del producto en la Panadería El Buen Pan. Lo cual está relacionado con el siguiente gráfico:

b. Comparación de Calidad

Análisis e interpretación de la ilustración no. 16:

Se encuestaron diecisiete (17) personas para el estudio de comparación de calidad, sin que ellas supieran cuales productos pertenecían a las panaderías. Diez de las personas encuestadas, las cuales forman el cincuenta y nueve por ciento (59%), opinaron que en cuanto a la comparación de calidad de productos consideraron que la Panadería El Buen Pan tiene productos de mejor calidad. Este es un dato curioso que coincide con el grafico de la pregunta anterior en cuanto a la calidad de los productos, en los cuales la clientela de la Panadería el Buen Pan consideran que este tiene productos de calidad, siguiéndole muy de cerca Queques Melba con un cincuenta y tres por ciento (53%) en la presente ilustración.

c. Precios de los Productos

Análisis e interpretación de la ilustración no. 20:

La mayoría de los encuestados en las tres panaderías: Queques Melba (47%), Panadería El Millenium (59%) y Panadería El Buen Pan (41%) opinaron que los precios están de acuerdo con la realidad económica que vive el país. Sin embargo la clientela en El Buen Pan se encuentra dividida ya que un cuarenta y uno (41%) opinan que los precios son caros, otro cuarenta y uno por ciento (41%) opina que los precios están de acuerdo a la realidad económica y un dieciocho por ciento (18%) opina que los precios están regulares. En general podemos deducir que la mayoría de la clientela encuestada piensa que los precios de los productos no están elevados y que van de acuerdo a la realidad económica de nuestro país.

d. Comparación de Precios

Análisis e interpretación de la ilustración no. 21:

De acuerdo a la opinión de los clientes encuestados tanto la Panadería El Buen Pan y Queques Melba poseen los mismos precios, sin embargo los mejores precios los podemos encontrar en la Panadería El Millenium ya que esta panadería por estar ubicada en un barrio, y en un punto donde hay bastante acceso a los transeúntes tiene precios más accesibles lo cual se ve reflejado en los resultados de la encuesta efectuada, en la cual el cincuenta y nueve por ciento (59%) de las personas opinaron que la Panadería El Millenium tiene los mejores precios en cuanto a las otras dos panaderías.

5. Valoración de las tiendas

a. Limpieza del establecimiento

Análisis e interpretación de la ilustración no. 22:

El cuarenta y siete (47%) de los clientes encuestados en El Buen Pan opinó que la limpieza es muy buena en el local de la tienda y cuarenta y uno por ciento (41%) opinaron que estaba excelente. En la Panadería Queques Melba un veinte y nueve por ciento (29%) opino que la limpieza del establecimiento era regular, el cuarenta y dos por ciento (42%) opino que era muy buena y el restante (29%) opinó que era excelente. En la Panadería El Millenium podemos observar que las personas entrevistadas opinaron que la limpieza del establecimiento era regular cuarenta y dos (42%) y un veinte y nueve por ciento (29%) que era muy buena y excelente. Esto nos lleva a la conclusión que en la Panadería El Buen Pan se preocupan por la limpieza y por mantener todo en orden en todos los aspectos del negocio. Sin embargo, la preocupación por la limpieza en la Panadería El Millenium no se encuentra reflejada en la tienda y como prueba de esto tenemos la opinión de los encuestados con un cuarenta y dos por ciento (42%) que era regular.

b. Presentación de los productos

Análisis e interpretación de la ilustración no. 23:

El sesenta y cinco por ciento (65%) de los clientes que participaron en la encuesta en El Buen Pan opinó que la presentación en los productos es excelente. Las personas encuestadas para Queques Melba, el cuarenta por ciento (40%) opinaron que la presentación de los productos es muy buena. Sin embargo, el cuarenta y uno por ciento (41%) de los clientes de la Panadería El Millenium expresaron que la presentación hay que mejorarla, ya que su empaque no es muy atractivo, ni llama mucho la atención.

c. Variedad de los Productos

Análisis e interpretación de la ilustración no. 24:

El cuarenta y siete por ciento (47%) de los clientes de El Buen Pan piensan que esta panadería si tiene una excelente variedad de productos. Luego le sigue Queques Melba con un treinta y cinco por ciento (35%) y El Millenium con un veinte y cuatro por ciento (24%). Curiosamente el cuarenta y siete (47%) de los clientes de Panadería El Millenium piensan que la variedad es regular, indicándonos que esta Panadería debe buscar como ofrecer una mayor variedad de productos si desea permanecer en la lista de permanencia y competitividad.

d. Estética

Análisis e interpretación de la ilustración no. 25:

El cuarenta y siete por ciento (47%) de la clientela de El Buen Pan opinó que la estética de la tienda es excelente y el cuarenta y uno por ciento (41%) piensa que es muy buena. En Queques Melba el treinta y uno por ciento (31%) piensa que es excelente y el cuarenta y uno por ciento (41%) que es buena. En cambio la estética de El Millenium el cuarenta y siete por ciento (47%) de los clientes piensa que es regular. Esto nos indica que si la Panadería El Millenium desea ser una panadería competitiva debe de tomar en cuenta que la estética es parte de la presentación o imagen de un negocio.

e. Horario

Análisis e interpretación de la ilustración no. 26:

Los clientes tanto de El Buen Pan y Queques Melba opinaron que el horario es excelente, el cuarenta y siete por ciento (47%) de la clientela de El Millenium opinaron que el horario era regular ya que algunas veces la panadería está cerrada en fin de semana y no atienden los sábados por la tarde o los domingos, lo

cual está de acuerdo con que solo el veinte y cuatro por ciento (24%) de la clientela que opino que el horario era excelente en Panadería El Millenium.

6. Misceláneos

a. Imagen y Prestigio

Análisis e interpretación de la ilustración no. 27:

La clientela encuestada de las tres diferentes panaderías opina que la imagen y el prestigio de cada uno de los lugares son muy buenos. El cincuenta y nueve por ciento (59%) de los clientes de El Buen Pan piensan que es excelente, así como el sesenta y siete por ciento (67%) de los clientes encuestados en Panadería Melba.

b. Confianza y Fiabilidad

Análisis e interpretación de la ilustración no. 28:

El cuarenta y uno por ciento (41%) de la clientela encuestada en El Buen Pan tiene plena confianza en los productos que consumen. Así como también el cuarenta y uno (41%) de los clientes de Queques Melba piensan que los productos son excelentes y confían en la preparación de acuerdo a las normas especificadas por el Ministerio de Salud en lo que se refiere a las normas de seguridad e higiene. La misma opinión tiene la clientela de Panadería El Millenium con un cincuenta y nueve por ciento (59%) de la clientela que confían en lo que consumen. En conclusión, se puede observar que la clientela de los diferentes lugares encuestados confía en los productos que consumen tanto en su elaboración y las medidas de seguridad e higiene que se llevan a cabo dentro de la panadería.

c. Nivel Global de Satisfacción

Análisis e interpretación de la ilustración no. 29:

El cincuenta y tres por ciento (53%) de la clientela encuestada en El Buen Pan se siente completamente satisfecho a nivel global, tanto en los productos, servicios, y atención al cliente. En contraste con Queques Melba que solamente el veinte y nueve por ciento (29%) se sintió completamente satisfecho, aunque el treinta y cinco por ciento (35%) opino que era muy bueno, y El Millenium con apenas un veinte y cuatro por ciento (24%) de la clientela sintieron un nivel global de satisfacción. La clientela del Millenium opina que el nivel de satisfacción es regular con un cuarenta y siete (47%). Esto nos indica que los clientes que están realmente satisfecho con los servicios, productos y calidad son los consumidores de la Panadería el Buen Pan, lo cual nos dice que esta panadería se están preocupando por atender a su clientela y están conscientes que los factores de competitividad como la calidad de servicio y el nivel global de satisfacción son elementos importante para que una empresa pueda subsistir.

d. Sugerencias:

Análisis e interpretación de la ilustración no. 30:

El cuarenta y uno (41%) de los encuestados en la Panadería El Buen Pan opinaron que es de suma importancia ampliar el local ya que muchas veces ellos llegan y el lugar está siempre lleno y no hay suficiente espacio donde puedan sentarse a disfrutar de los productos que la panadería ofrece. El treinta y cinco (35%) de los consumidores sugieren que hay que bajar los precios, lo cual está de acuerdo con nuestra pregunta número cinco de control en donde la clientela de El Buen Pan piensa que los precios están un poco caros en relación con la realidad económica del país.

Análisis e interpretación de la ilustración no. 31:

El treinta y cinco por ciento (35%) de los clientes encuestados en la Panadería Melba sugieren que es de suma importancia que se instale un aire acondicionado. El veinte y nueve por ciento (29%) sugieren que el local se amplíe ya que es muy pequeño en comparación con la demanda de clientes que la panadería posee. El diez y ocho por ciento (18%) considera de suma necesidad que se limpien las vitrinas para presentar un mejor ambiente y estética del local.

Análisis e interpretación de la ilustración no. 32:

El veinte y cuatro (24%) de los clientes encuestados sugirieron que es de suma importancia el que se instale un aire acondicionado. El veinte y nueve (29%) indicaron que el local se amplíe ya que es muy pequeño en comparación con la demanda de clientes que la panadería posee. Además, el veinte y cuatro por ciento (24%) sugirió que es de suma importancia el que mejoren la estética del local. Cabe señalar que un veinte y cuatro por ciento (24%) de los clientes encuestados opinó que hay que mejorar la presentación del producto, lo cual está en acuerdo con la pregunta número seis, inciso b, hecha anteriormente con respecto a la presentación del producto en el cual el cuarenta y uno por ciento (41%) opino que se debe de mejorar la presentación del producto en la Panadería El Millenium.

7. Cultura Organizacional

a. Clima Laboral: Para poder determinar cómo es la cultura organizacional de la microempresa se efectuó una encuesta a diez empleados escogidos al azar por la investigadora.

Análisis e interpretación de la ilustración no. 33:

Los empleados encuestados en la Panadería El Buen Pan dieron su opinión que en el lugar del trabajo si existe un buen clima laboral, esto se demuestra con la respuesta del cien por ciento (100%) de los empleados encuestados. En Queques Melba el ochenta por ciento (80%) de los empleados estuvieron de acuerdo que existía un buen clima laboral y en la Panadería El Millenium el setenta por ciento (70%) de los empleados opinaron que sí tenían un buen clima laboral. Estos números nos llevan a la conclusión que cuando el empleado se encuentra satisfecho produce mejor y lo cual se demuestra con la calidad del producto. Otros aspectos que se han valorado dentro del clima laboral para determinar si la información de los empleados ha sido correcta son: Liderazgo, las relaciones con los compañeros y la gerencia y los beneficios otorgados a los empleados.

b. Relaciones con los compañeros

Análisis e interpretación de la ilustración no. 34:

Tanto los empleados de El Buen Pan como los empleados de El Millenium opinaron que poseen una excelente relación con sus compañeros de trabajo, el cien por ciento (100%). En cambio en Queques Melba el sesenta por ciento (60%) opinó que se llevan bien con los compañeros mientras que un cuarenta por ciento (40%) opinó que no se llevan bien. *Las relaciones con los compañeros* forman parte del clima laboral, el llevarse bien con los compañeros es parte de las relaciones humanas y contribuye al éxito de los factores de competitividad. Tanto los empleados de El Buen Pan como los empleados de El Millenium opinaron que mantienen una excelente relación laboral con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, en Queques Melba solamente el sesenta por ciento (60%) afirmaron llevarse bien con los compañeros,

(Ilustración no. 37) y en las entrevistas efectuadas mencionaron que no a todas las personas les gusta trabajar en equipo.

c. Buena Relación con la Gerencia

Análisis e interpretación de la ilustración no. 35:

Las relaciones con la gerencia es un factor determinante en lo que se refiere a la comunicación, la forma de dar órdenes y el tipo de liderazgo empleados en las microempresas. En la Panadería El Buen Pan se puede observar que el ochenta por ciento (80%) de los empleados manifestó que si tenían una excelente relación con la gerencia, a pesar que el liderazgo de la gerencia es autocrático pero al mismo tiempo es flexible dependiendo de las circunstancias del caso. En Panadería El Millenium el setenta por ciento (70%) de los empleados indicaron que si tienen una buena relación con la gerencia. Desafortunadamente en Queques Melba solo el sesenta por ciento (60%) de los empleados manifestó que tenían una buena relación con la gerencia. Entonces, ¿qué pasa con el resto de los empleados, el cuarenta por ciento (40%)?. Los empleados que no estuvieron de acuerdo en la buena relación con la gerencia manifestaron que se sienten desmotivados, debido que la gerencia tiene sus favoritos en los cuales ellos no permiten que nadie diga nada en contra de ellos aunque ellos estén equivocados. Al mismo tiempo que se sienten estancados y que solamente los preferidos van a ser capaces de crecer en la microempresa.

d. Debiera la Gerencia brindar capacitación a los empleados?

Análisis e interpretación de la ilustración no. 36:

Todos los empleados de las tres panaderías coincidieron en un cien por ciento (100%) que la gerencia debe preocuparse por brindarles la capacitación necesaria para un mejor desempeño en el trabajo.

e. Programa de Inducción

Análisis e interpretación de la ilustración no. 37:

De acuerdo a las respuestas de los empleados en ninguno de las tres panaderías recibieron un programa de inducción, relacionado con la misión, visión, o con su trabajo para poder tener un mejor desempeño laboral, inclusive algunos de los empleados desconocían el término de inducción.

f. Misión, Visión y Valores de la empresa

Análisis e interpretación de la ilustración no. 38:

De acuerdo a la encuesta efectuada entre los empleados seleccionados al azar ninguno de ellos conoce lo que es la misión, visión y valores de la microempresa, factores importantes de la competitividad. Ninguna de las panaderías cuenta con estos elementos tan importantes que le ayudan a posicionarse en cualquier sector relacionado a la industria. En la Ilustración no. 35 podemos observar que ninguno de los empleados de las tres microempresas conocen lo que es una misión empresarial, lo cual es un elemento de suma importancia para poder distinguirse de las demás microempresas. Sin conocimiento de la misión, es imposible los empleados adopten la filosofía de las microempresas mucho menos compartir la visión y los valores ya que estos están relacionados con la misión. La visión es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. La misión y la visión dan una identidad corporativa clara y determinada que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la microempresa de tal manera que los miembros de la empresa la identifiquen y la respeten a cada una de sus acciones.

g. Ha recibido alguna capacitación en Servicio al Cliente?

Análisis e interpretación de la ilustración no. 39:

El cien por ciento (100%) de los empleados encuestados de las diferentes panaderías manifestaron que no han recibido capacitación en lo que se refiere al servicio al cliente.

h. Tipo de Liderazgo en la microempresa

Análisis e interpretación de la ilustración no. 40:

De acuerdo a la entrevista efectuada a los empleados de las diferentes panaderías el setenta por ciento (70%) tanto de la panadería el Buen Pan como de la panadería El Millenium opinaron que el estilo de liderazgo que practican ambas gerencias es el autocrático, en el cual los jefes son los que deciden y no toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados. El noventa por ciento (90%) de los empleados de la Queques Melba piensa que la dirección es autocrática. En este estilo de liderazgo los jefes son los que deciden qué es lo que se debe de hacer, así como determinar cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar, además de elogiar y criticar el trabajo individual de los trabajadores. Sin embargo, encontramos una excepción en la Panadería El Buen Pan en donde todos los empleados durante la entrevista manifestaron que a pesar de que el tipo de liderazgo es autocrático, lo consideran flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador generando un clima de trabajo positivo.

i. Sugerencias de los empleados a la gerencia.

Análisis e interpretación de la ilustración no. 41:

En los tres locales el cincuenta por ciento (50%) de los empleados sugieren al empleador que deben de ampliar el local ya que la demanda de los clientes ha crecido y no hay suficiente espacio para satisfacer la demanda. El treinta por ciento (30%) de los empleados del Buen Pan y Millenium, sugieren a la gerencia que les capaciten tanto en higiene y seguridad para un mejor desempeño laboral. El veinte por ciento de los empleados de las mismas panaderías sugieren capacitaciones de atención al cliente. En cambio el treinta por ciento (30%) de los empleados en la panadería El Millenium sugieren la capacitación del servicio al cliente y el veinte por ciento (20%) sugiere las capacitaciones de higiene y seguridad.

j. Beneficios que reciben

Análisis e interpretación de la ilustración no. 42:

En las tres panaderías los empleados reciben su alimentación de parte de la gerencia y un bono cada tres meses, siempre y cuando las metas hayan sido superadas.

k. Beneficios que le gustaría recibir

Análisis e interpretación de la ilustración no. 43:

En los tres lugares los empleados encuestados manifestaron su deseo de que exista algún programa como el mejor empleado del mes, como una forma de motivación y que sirva de evaluación en el desempeño de ellos. Otros de los beneficios que les gustaría recibir son capacitaciones en seguridad. Este beneficio se puede corroborar con la información que los empleados nos dieron anteriormente en el punto de las recomendaciones hacia el empleador, pregunta no. 8, (inciso i).

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las empresas poseen recursos únicos como el talento humano; capacidades únicas que proporcionan la base para la estrategia competitiva y para obtener un desempeño superior sostenido. Las capacidades son las habilidades o aptitud que tienen las empresas a través de su talento humano para desplegar y utilizar sus recursos, de manera combinada, haciendo uso de su proceso organizacional y así lograr un fin deseado; que están destinados a sacar el máximo provechos de los recursos, proporcionar flexibilidad estratégica y protección a sus productos y servicios finales, etc.

En coherencia con el objetivo número uno, en el presente trabajo de investigación se determinó que el talento humano es un factor determinante dentro de los factores de competitividad. Las personas contratadas en las microempresas relacionadas con el estudio, poseen habilidades y capacidades que llegan a fortalecer los objetivos de cualquier institución. El talento humano es el elemento más importante de las tres panaderías investigadas, ya que a través de los conocimientos, experiencias, intereses, actitudes y aptitudes llevan a cabo las estrategias necesarias para poder diferenciarse de las otras microempresas. La cultura organizacional, la capacitación y el nivel de escolaridad de los empleados inciden en los factores de competitividad que se relacionan con el talento humano de las tres panaderías estudiadas en la presente investigación.

De la misma manera en el objetivo número dos de esta investigación se encontraron los siguientes resultados:

La cultura organizacional es el desarrollo de una filosofía en las microempresas y su influencia en los empleados es lo que dará forma a la filosofía personal del empleado. Algunas veces esta filosofía puede o

no ser explícita en las microempresas. Esta filosofía la encontramos reflejada en la misión, visión y valores de una microempresa. Sabemos que la misión es el motivo por el cual existe una microempresa y es ahí en donde se determina las funciones básicas que la microempresa va a desempeñar en un entorno determinado, la necesidad de satisfacer a los clientes, así como productos y servicios a ofertar. Desafortunadamente, ninguna de las tres microempresas dedicada al negocio de panadería, cuenta con una misión, visión empresarial y valores. Lo que hace difícil que el empleado se integre completamente a cumplir con la filosofía o a tener una idea del porqué la microempresa existe o su razón de ser.

El clima laboral como parte de la cultura organizacional, es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este influye en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en su productividad. Es la alta dirección la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral, Los empleados de las tres panaderías estudiadas nos indicaron durante las encuestas que se sienten cómodos con el clima laboral, su respuesta coincide con las preguntas de que mantienen una buena relación tanto con los compañeros, así como con la gerencia.

Beneficios otorgados. Muchas empresas reconocen que los empleados son el recurso más preciado de la microempresa porque ellos proveen destrezas invaluable y conocimientos indispensables para el continuo crecimiento, es por esto que las microempresas deben ofrecer un paquete de compensación que incluya un salario competitivo y un amplio programa de beneficios. De acuerdo a la investigación efectuada en las tres panaderías, estas ofrecen alimentación, de esta manera los empleados no tienen que gastar parte de su salario en su alimentación diaria. El bono es un problema que los empleados mencionaron durante la entrevista, porque no es dado a todos los que laboran en las panaderías. El bono solamente es entregado a las personas que están directamente relacionadas con las ventas. Los empleados entrevistados estuvieron de acuerdo que les gustaría que la gerencia incluyera programas como el mejor empleado de mes, bono

escolar como ayuda complementaria aquellos empleados que tengan hijos en edad escolar, capacitaciones en diferentes áreas, y que bono fuera para todos los empleados cada vez que se sobrepase una meta especificada por la gerencia.

La capacitación o desarrollo del personal, es toda actividad realizada en una empresa, respondiendo a sus necesidades, con la cual se pretende mejorar las actitudes y aptitudes, conocimientos, habilidades o conductas de su personal. A través de ella se busca perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente. Cabe observar que tampoco ninguna de las tres empresas invierten en ofrecerles a sus empleados capacitaciones tales como Servicio al cliente, trabajo en equipo, así como higiene y seguridad

La cultura de servicio es otro factor de competitividad que las microempresas deben fortalecer como un aspecto prioritario para la generación de los factores de competitividad en sus negocios. Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ella. Desafortunadamente las tres panaderías investigadas a pesar que ellas indican que poseen una cultura de servicio, no están en lo cierto, prueba de esto tenemos que ninguna de estas panaderías han capacitado al cliente en servicio en atención al cliente, a pesar, que durante las entrevistas los empleados de cada una de las panaderías comentaron que les gustaría recibir capacitación en servicio al cliente, para poder ellos desempeñar un mejor papel en su trabajo. Otro punto que demuestra la debilidad en la cultura de servicio de las panaderías es el mismo programa de inducción que no ofrecen. A través del programa de inducción y entrenamiento se les comparte lo que es la misión, visión, valores y principios de la microempresa, sin embargo nada de esto es proporcionado a los empleados. Con un programa de inducción los empleados se

pueden identificar con los valores y principios de la institución, adoptándolos como propios y de esta manera practicándolos en su diario quehacer.

5.2 RECOMENDACIONES

En base al estudio efectuado, se estiman las siguientes recomendaciones para que estas sean implementadas en las microempresas estudiadas:

1. Elaborar la misión, visión y los valores respectivos para la tres microempresas, con el fin que los empleados se identifiquen y se apropien de ellas para un mejor desempeño laboral.
2. El desconocimiento de la cultura empresarial es una clara señal del desconocimiento de la misión, visión, valores y principios, por lo tanto se le recomienda a las tres microempresas elaborar un programa de inducción así como una de entrenamiento para una mejor eficacia de los trabajadores.
3. La gerencia de las microempresas deben aprender a escuchar las sugerencias de sus empleados, ya que estos son los que están en constante contacto con los clientes y son los que escuchan las quejas, inquietudes y sugerencias.
4. Hoy en día el tipo de liderazgo autocrático está en completo desuso. La gerencia de las microempresas deben de actualizarse y darse cuenta que el líder de hoy actúa en colaboración con sus subordinados, el nuevo jefe hace junto con sus empleados, se integra a las actividades y trabaja a la par de sus trabajadores.
5. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si estos no han sido re-entrenados. En lo que se refiera a Panadería y Repostería Queques Melba, se le recomienda que se efectúe capacitaciones a sus trabajadores como trabajo de equipo y relaciones humanas para mejorar la relación entre los compañeros y la gerencia. Se le recomienda a las tres microempresas que efectúen capacitaciones en higiene y seguridad y, servicio al cliente.

6. En referencia a la Panadería El Millenium se le recomienda efectuar una inversión en la remodelación de sus instalaciones para una mejor presentación de sus productos y la estética de la tienda. Esto le la ayudaría a mantenerse como una empresa competitiva dentro del sector de la panificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

1. Alonzo de la Paz, F. (1999). **“El libro del pan y de la leche”**. Editorial Ágata. Madrid.
2. AvilaBaray, H. L.(2006). **“Introducción a la Metodología de la Investigación”**, CD. Cuauhtemoc, Chihuahua, México,
3. Baz, V., Rubio, L. (2005). **“El Poder de la Competitividad”**. Centro de Investigación para el Desarrollo, México.
4. Chiavenato, I. (2009) .**“Gestión del Talento Humano”**..McGraw Hill. Colombia
5. Cruz Picón, A. Sequeira Calero, V. (2007). **“Investigar es Fácil”**. Editorial Universitaria, 5ta reimpresión, Managua, Nicaragua.
6. Davis, F. (2003). **“Conceptos de Administración Estratégica)**. Mexico, 9na., edición, Pearson Education.
7. Deming, E.W. (1989).**“Calidad Productividad y Competitividad, la salida de la crisis”**. Ediciones Díaz de Santos. S.A. 1989. España
8. Diccionario de la Real Academia Española, 2001. Edición no. 22, España.
9. Fernandez, E. (1997). **“La competitividad de la Empresa”**. Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo. España
10. Hernández Sampieri, R. (1997). **“Metodología de la Investigación”**.Mcgraw - Hill Interamericana De México, S.A. De C.V. Colombia.
11. Horngren, C., Foster J. (2007). **“Contabilidad de Costos, Un Enfoque Gerencial”**. México, 12ava., edición. Pearson Education, Prentice Hall.

12. Martínez, Juan M. (2010)“ **PanSabor y Tradición**”.Peru. Editorial Panamericana, Edición no. 4.
13. Porter, M. E. (2007). “**Competitive Strategy**”. New York Free Press, New York, 2007.
14. Porter, M. E. (1980) “**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**”.Free Press, New York, 1980.
15. Porter, M. E. (1991).“**La Ventaja Competitiva de las Naciones**”.Plaza & Janes Editores. Barcelona.
16. Tschohl, J. (1004). “**Alcanzando la excelencia mediante el Servicio al Cliente**”. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A.
17. Zavala, S.“**Guía para la redacción del estilo APA**”. Biblioteca de la Universidad Metropolitana. España.

Documentos

1. Avallo, F. Phd., (2009).**Factores Determinantes de la Competitividad Empresarial.**
2. BAIN, J.S. (1968), *Industrial Organization*, John Wiley, Nueva York.
3. MASON, E.S. (1957), *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.
4. Ministerio De Fomento Industria Y Comercio (MIFIC), ENERO 2011. **Documento de la Dirección General de Fomento Empresarial Principales actividades realizadas, Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (DMIPYME).** Managua, Nicaragua
5. Ministerio De Fomento Industria Y Comercio (MIFIC). (2009). **Documento operativo PROMYPYME, Fase de Implementación2009-2013.** Managua, Nicaragua.

6. Ministerio De Fomento Industria Y Comercio (MIFIC). (2012). **Política De Industrialización 2012 – 2016**. Managua, Nicaragua.

Leyes

1. Ley No. 822. “Concertación Tributaria”, aprobada el 30 de Noviembre del 2012 y publicada en la Gaceta No. 241 del 17 de Diciembre 2012.
2. Ley De Promoción, Fomento Y Desarrollo De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa (Ley Mipyme) Ley No. 645, Aprobada el 24 de Enero del 2008
Publicada en La Gaceta No. 28 del 08 de Febrero del 2008.
3. “Ley de Promoción de la Competencia” Ley No. 601, y su Reglamento. Aprobada el 28 de Septiembre del 2006. Publicada en la Gaceta no. 206 del 24 de Octubre del 2006.
4. Reglamento de Panaderías, Aprobada el 13 de Septiembre de 1963, Publicado en la Gaceta No. 74 del 6 de Abril de 1964. Quien las hizo.

ANEXOS

ANEXO A, Resultados de la Encuesta

1. Género que participaron en las encuestas en las diferentes panaderías.

Género	El Buen Pan	Queques Melba	El Millenium
Masculino	6	7	7

Tabla 9: Género
Fuente: Elaboración Propia

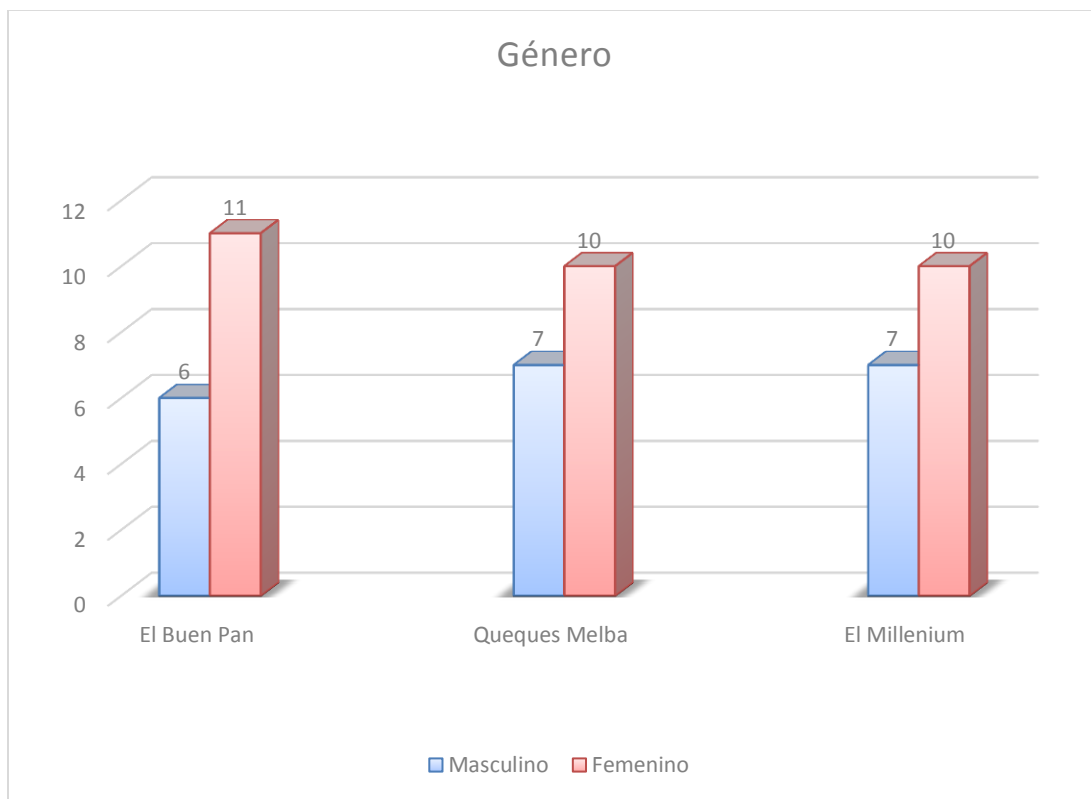


Ilustración 9: Género de Personas Encuestadas

Fuente: Elaboración Propia

2. Datos de Identificación, Edad

Edad	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
15- 19	1	5.9%	2	11.8%	5	29.4%
20 - 29	5	29.4%	5	29.4%	4	23.5%
30 - 39	2	11.8%	3	17.6%	4	23.5%
40- 49	3	17.6%	2	11.8%	2	11.8%
50 +	6	35.3%	5	29.4%	2	11.8%
	17	100.0%	17	100.0%	17	100.0%

Tabla 10: Datos de Identificación

Fuente: Elaboración Propia

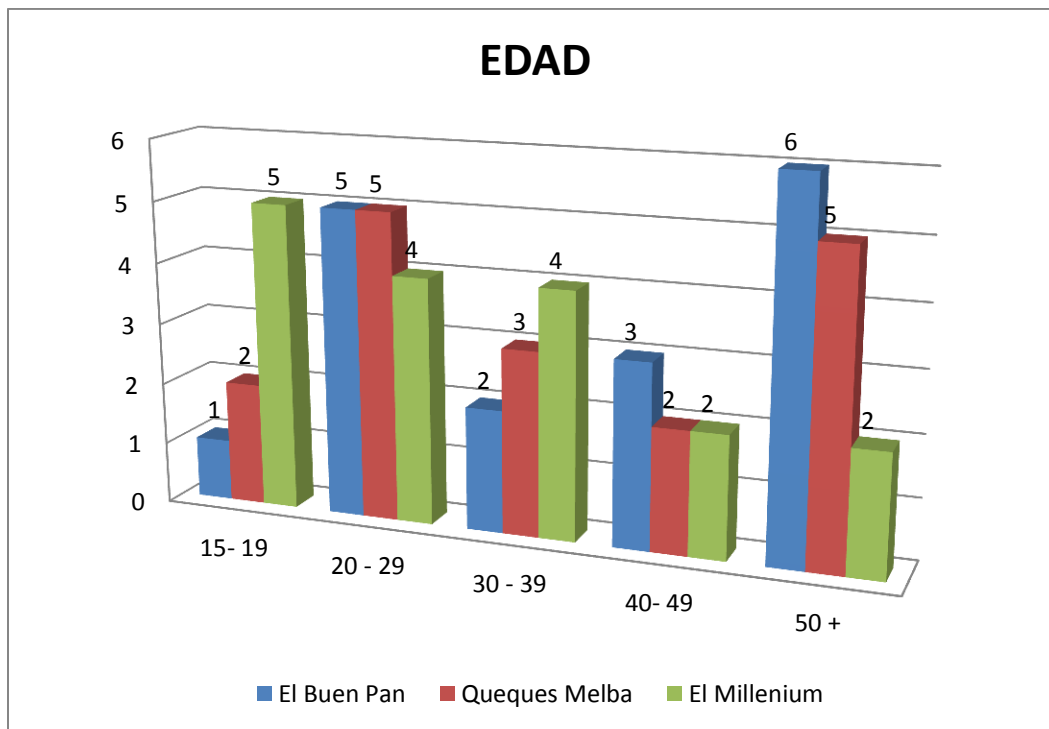


Ilustración 10: Edades de Personas Encuestadas

Fuente: Elaboración Propia

3. Calidad en el Servicio de Atención

a. Atención Personal

Atención personal	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	4	24%	3	20%	2	12%
Muy bueno	7	41%	7	47%	9	53%
Excelente	6	35%	5	33%	6	35%
	17	100%	15	100%	17	100%

Tabla 11: Atención Personal
Fuente: Elaboración Propia

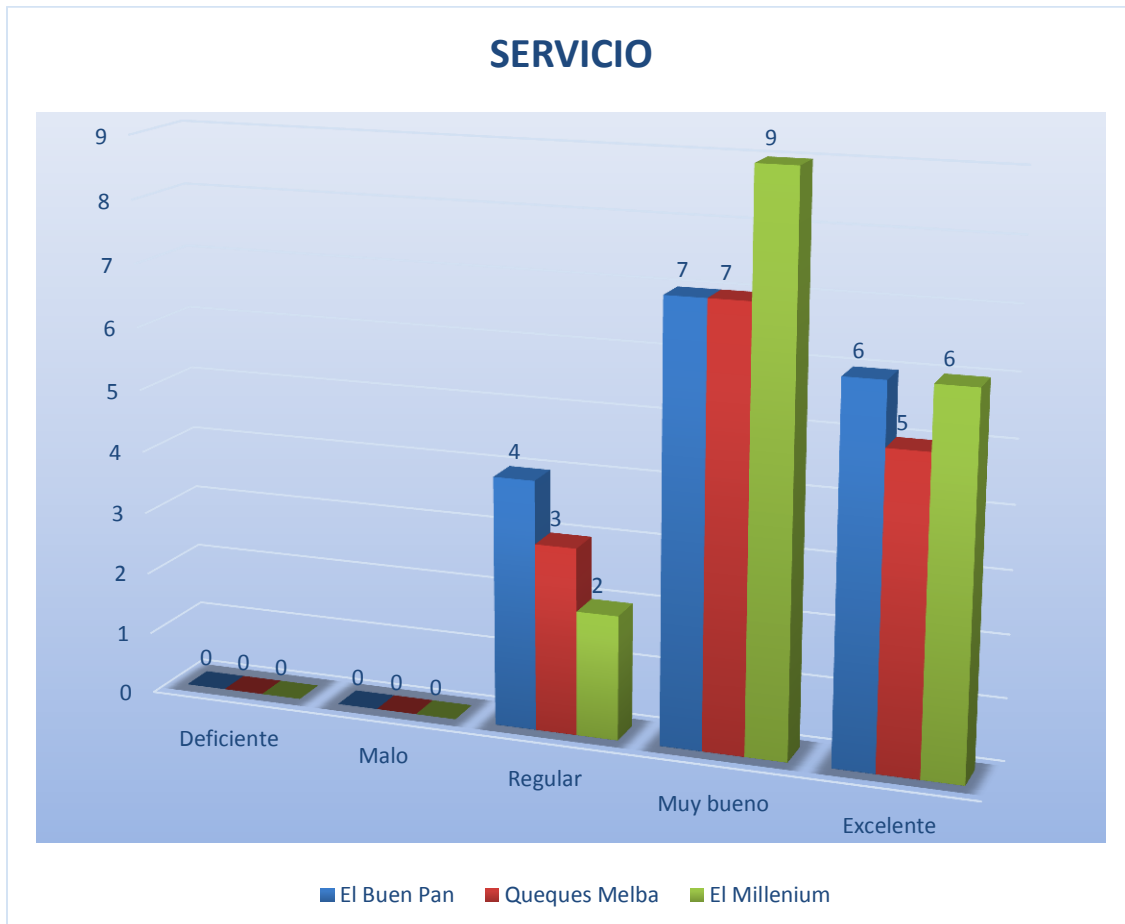


Ilustración 11: Servicio
Fuente: Elaboración Propia

b. Tiempo en Atender

Tiempo en Atender	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	12%	3	18%	1	6%
Muy bueno	7	41%	8	47%	10	59%
Excelente	8	47%	6	35%	6	35%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 12: Tiempo en atender
Fuente: Elaboración Propia

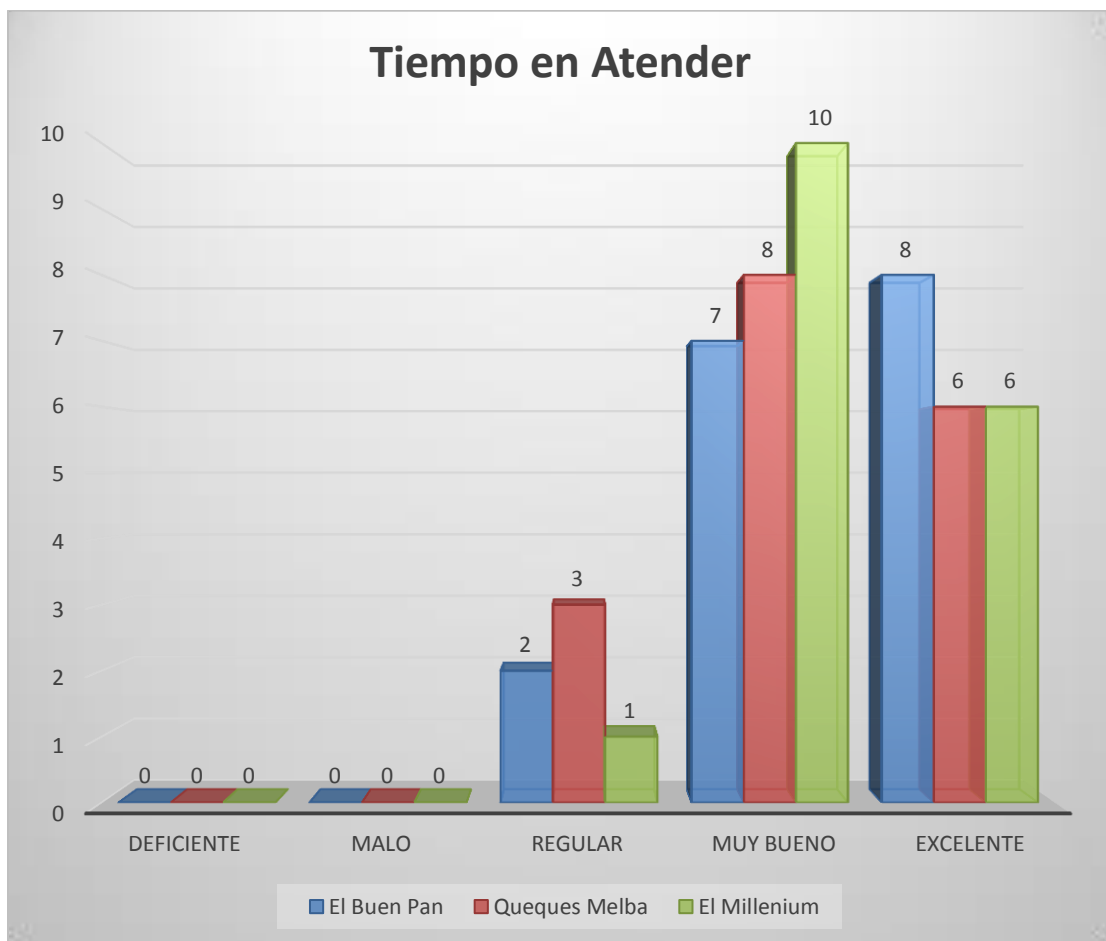


Ilustración 12: Tiempo en Atender
Fuente: Elaboración Propia

c. Manipulación de Alimentos

Manipulación de Alimentos	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	12%	3	18%	6	35%
Muy bueno	7	41%	8	47%	9	53%
Excelente	8	47%	6	35%	2	12%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 13: Manipulación de Alimentos
Fuente: Elaboración Propia

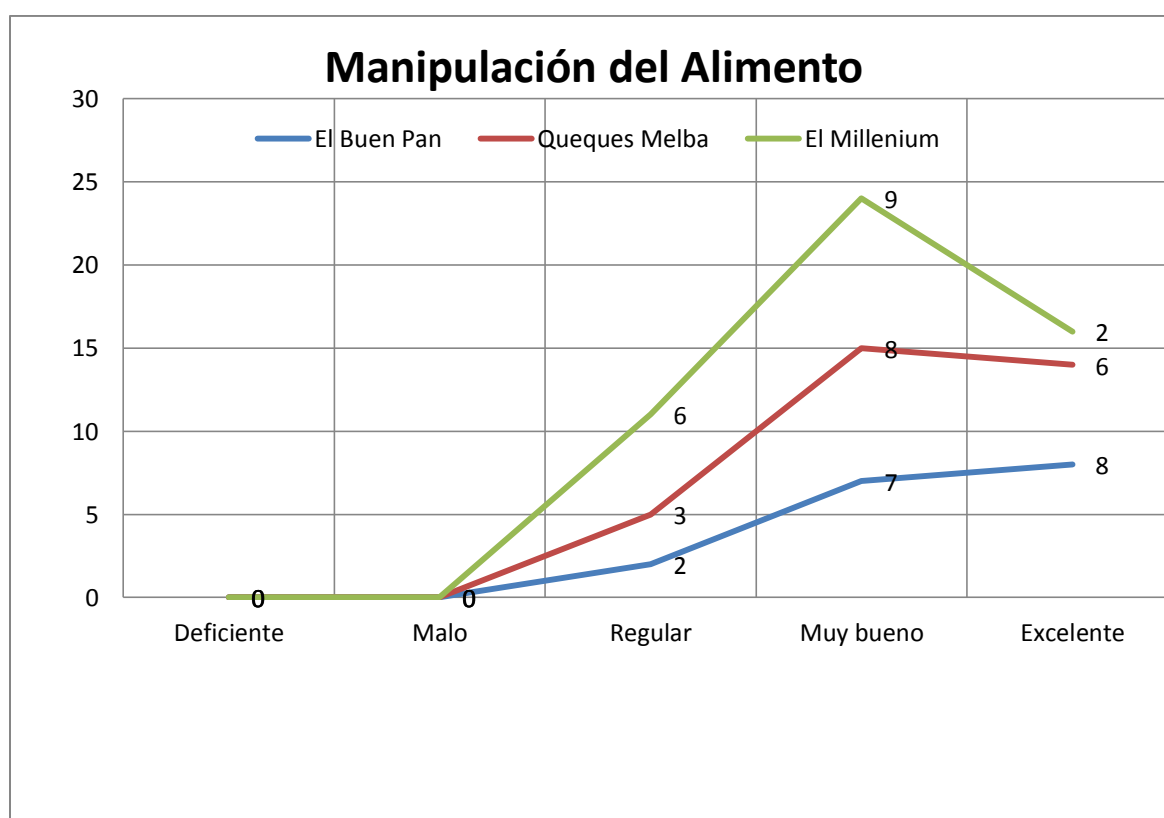


Ilustración 13: Manipulación de Alimentos
Fuente: Elaboración Propia

d. Reclamos

Reclamos	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	12%	2	12%	6	35%
Muy bueno	10	59%	9	53%	9	53%
Excelente	5	29%	6	35%	2	12%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 14: Reclamos
Fuente: Elaboración Propia

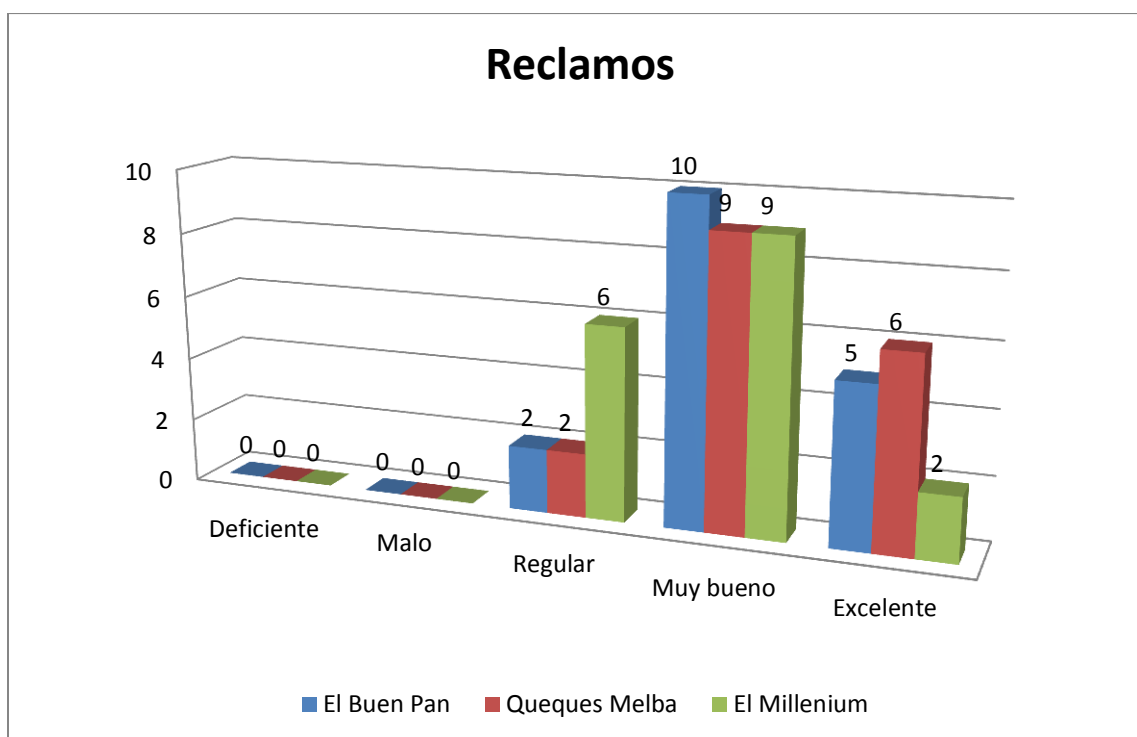


Ilustración 14: Atención de Reclamos
Fuente: Elaboración Propia

4. Calidad de Productos

a. Calidad

CALIDAD DE PRODUCTOS	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	3	18%	5	29%	7	41%
Muy bueno	6	35%	7	41%	5	29%
Excelente	8	47%	5	29%	5	29%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 15: Calidad del Producto

Fuente: Elaboración Propia

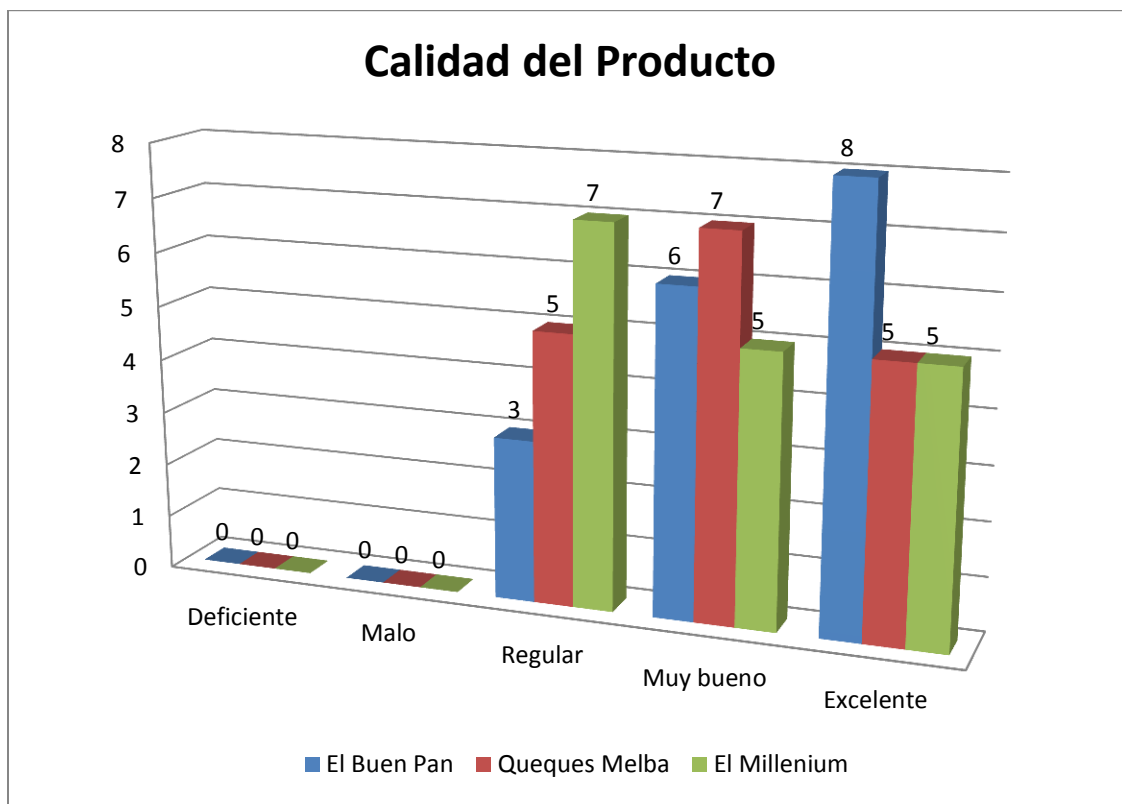


Ilustración 15: Calidad de Productos

Fuente: Elaboración Propia

b. Comparación de Calidad

Calidad Comparación	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Mejor	10	59%	9	53%	7	41%
Igual	7	41%	8	47%	10	59%
Peor	0	0%	0	0%	0	0%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 16: Comparación de Calidad
Fuente: Elaboración Propia

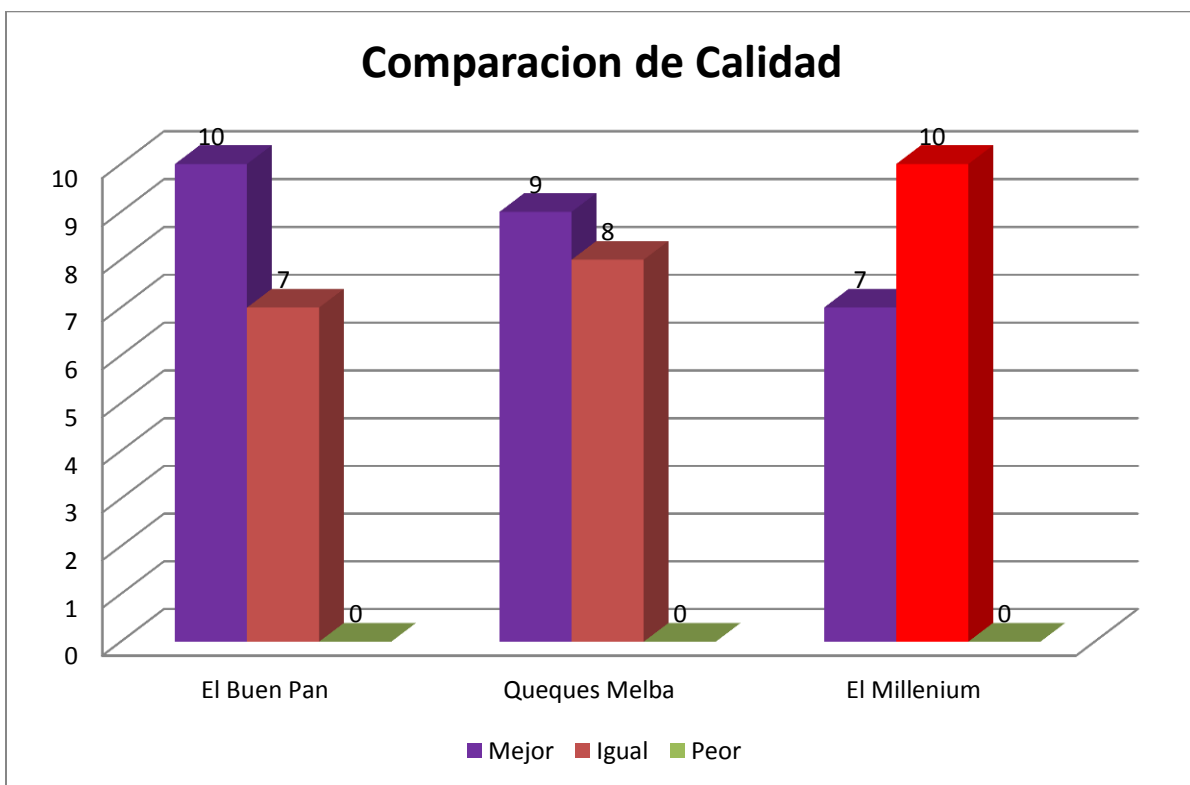


Ilustración 16: Comparación de Calidad
Fuente: Elaboración Propia

c. Precios de los Productos

Precio de Productos	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Caros	7	41%	3	20%	0	0%
Regular	3	18%	5	33%	7	41%
De acuerdo con la realidad económica	7	41%	7	47%	10	59%
	17	100%	15	100%	17	100%

Tabla 17: Precios de los Productos
Fuente: Elaboración Propia

El Buen Pan

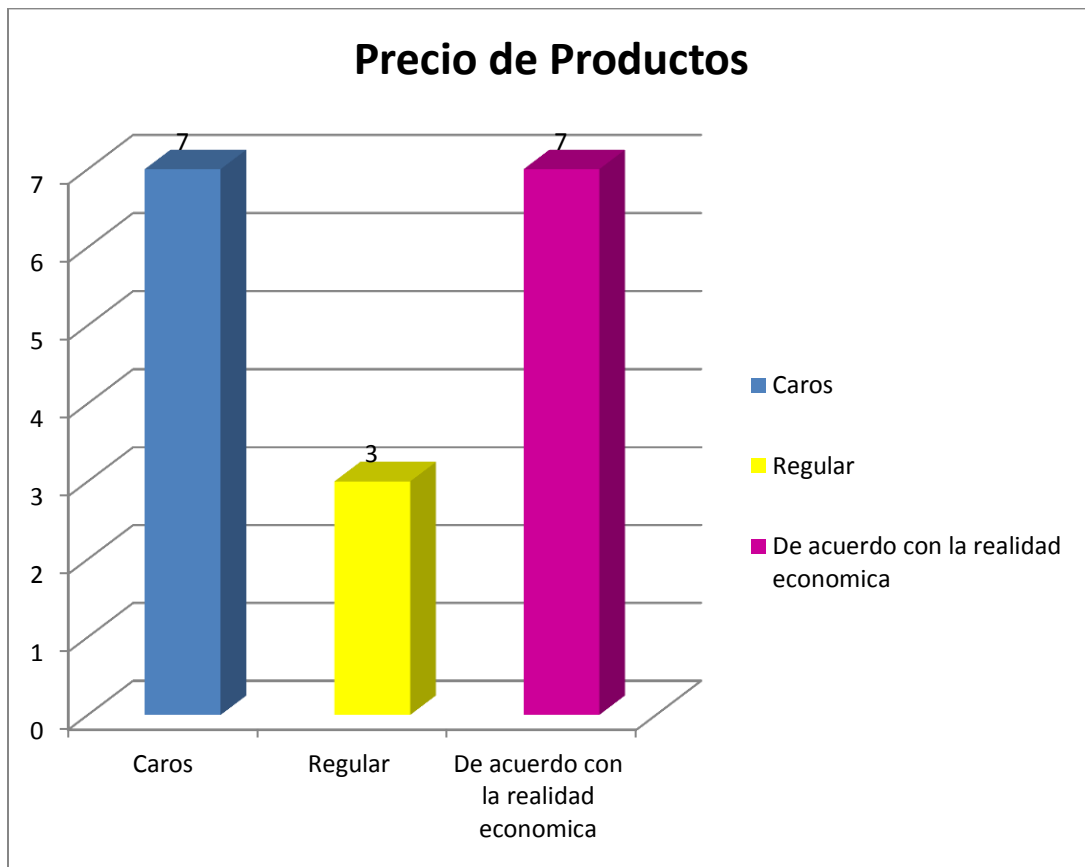


Ilustración 17: Precio de Productos El Buen Pan
Fuente: Elaboración Propia

Queques Melba

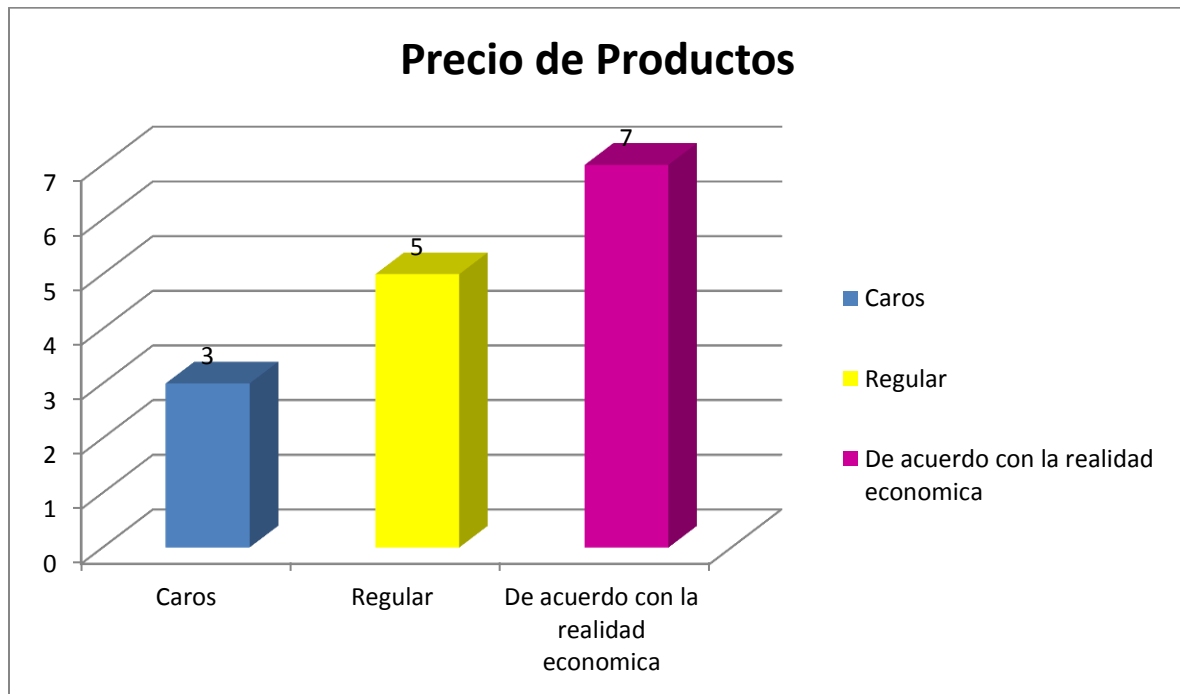


Ilustración 18: Precio de Productos Queques Melba
Fuente: Elaboración Propia

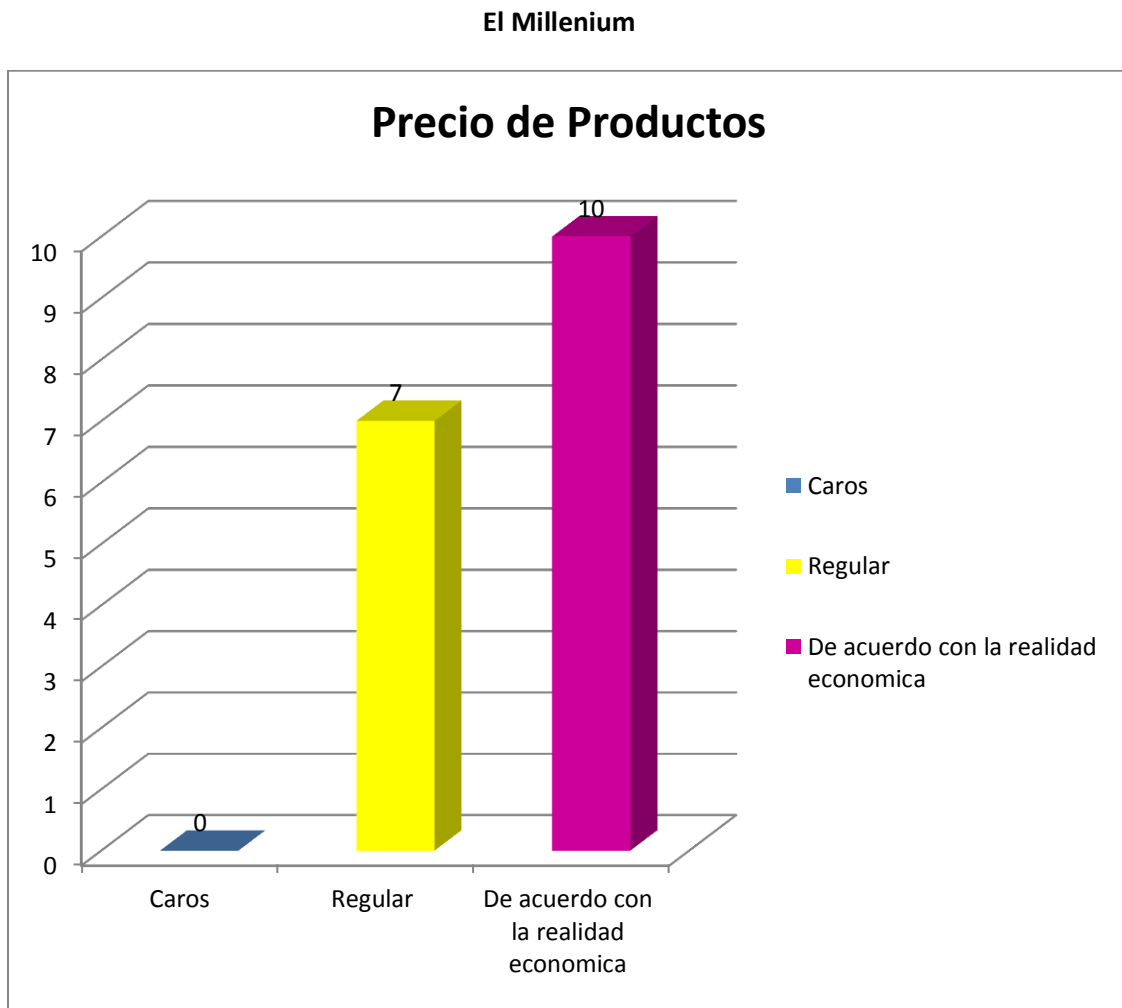


Ilustración 19: Precios de Productos El Millenium
Fuente: Elaboración Propia

Comparacion de Precios de las Tres Panaderias

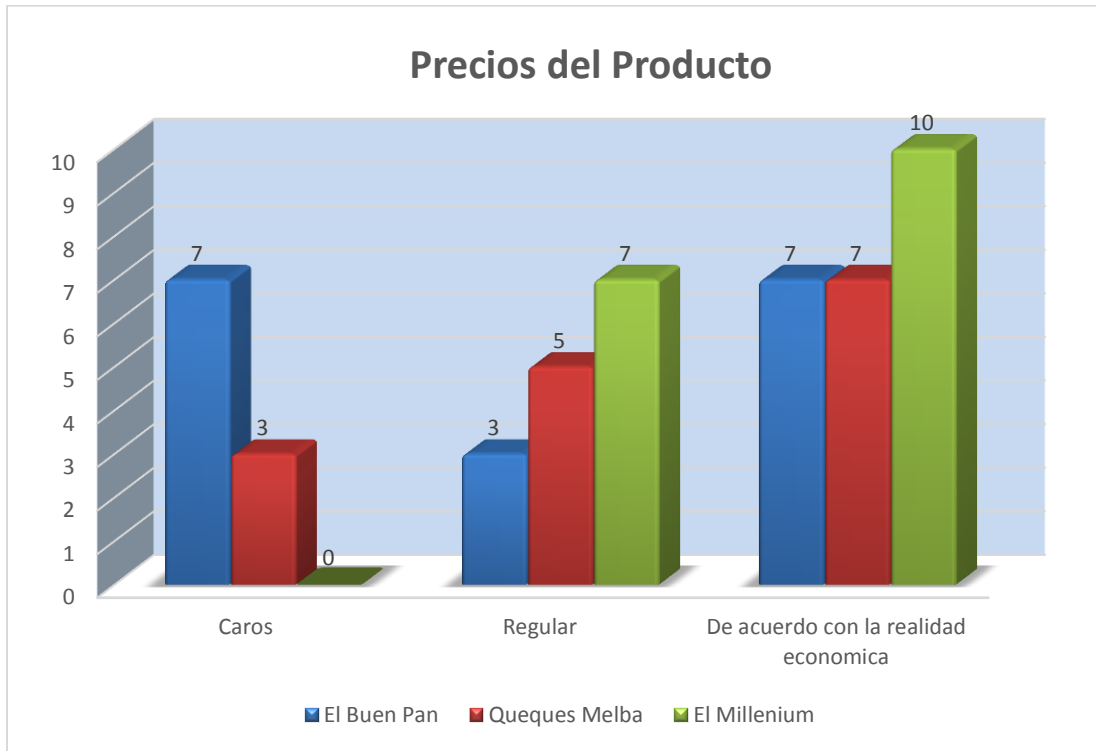


Ilustración 20: Comparación de Precios de Productos
Fuente: Elaboración Propia

d. Comparación de Precios

Precio Comparación	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Mejor	7	41%	3	18%	10	59%
Igual	10	59%	10	59%	7	41%
Peor	0	0%	4	24%	0	0%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 18: Comparación de Precios
Fuente: Elaboración Propia

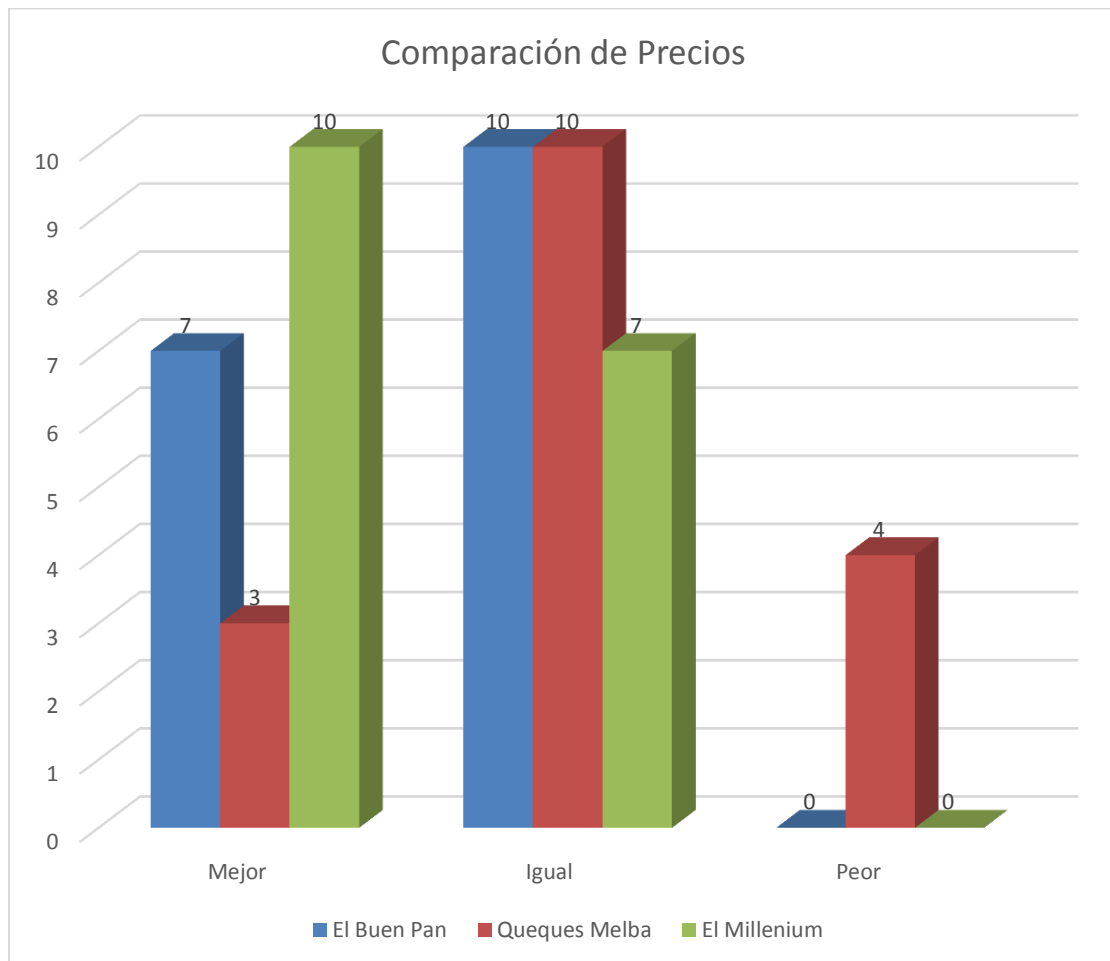


Ilustración 21: Comparación de Precios de las Tres Panaderías
Fuente: Elaboración Propia

5. Valoración de las tiendas

a. Limpieza del establecimiento

LIMPIEZA DE ESTABLECIMIENTO	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	12%	5	29%	7	42%
Muy bueno	8	47%	7	42%	5	29%
Excelente	7	41%	5	29%	5	29%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 19: Limpieza del establecimiento

Fuente: Elaboración Propia

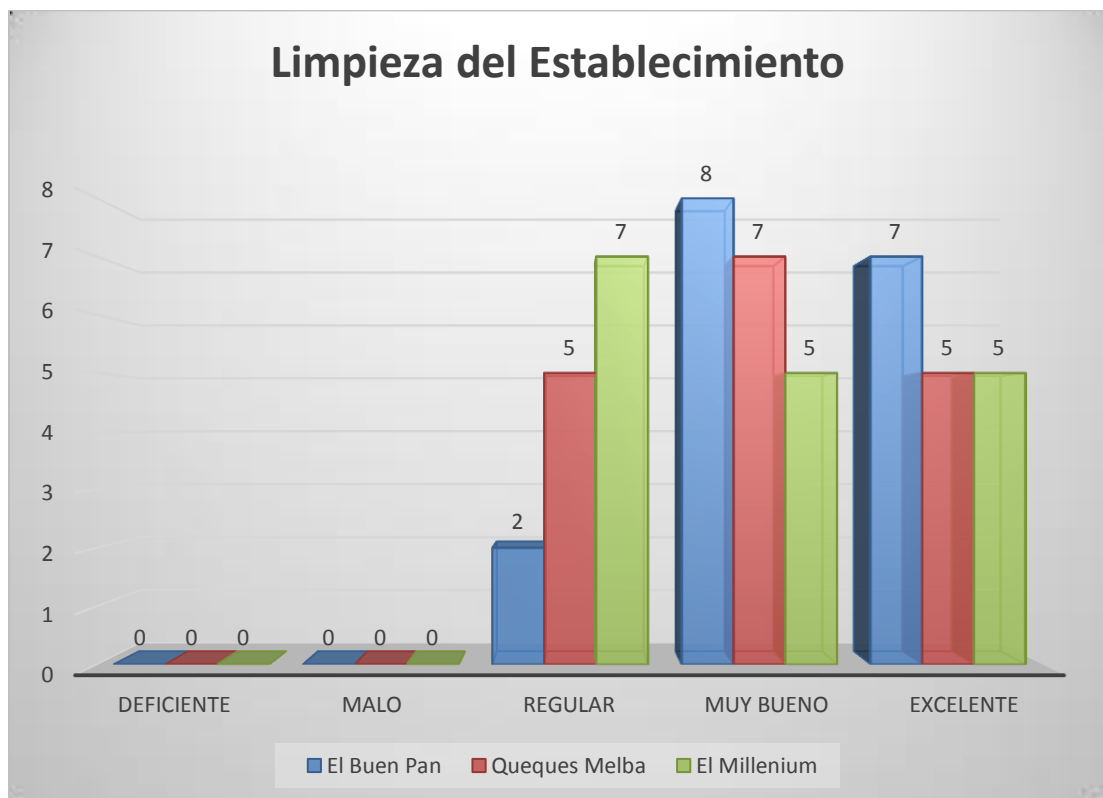


Ilustración 22: Limpieza del Establecimiento

Fuente: Elaboración Propia

b. Presentación de los productos

Presentación de los Productos	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	1	6%	4	27%	9	41%
Muy bueno	5	29%	6	40%	8	36%
Excelente	11	65%	5	33%	5	23%
	17	100%	15	100%	22	100%

Tabla 20: Presentación de los Productos

Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 23: Presentación de los Productos

Fuente: Elaboración Propia

c. Variedad de los Productos

Variedad de los Productos	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	12%	4	24%	8	47%
Muy bueno	7	41%	7	41%	5	29%
Excelente	8	47%	6	35%	4	24%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 21: Presentación de los Productos

Fuente: Elaboración Propia

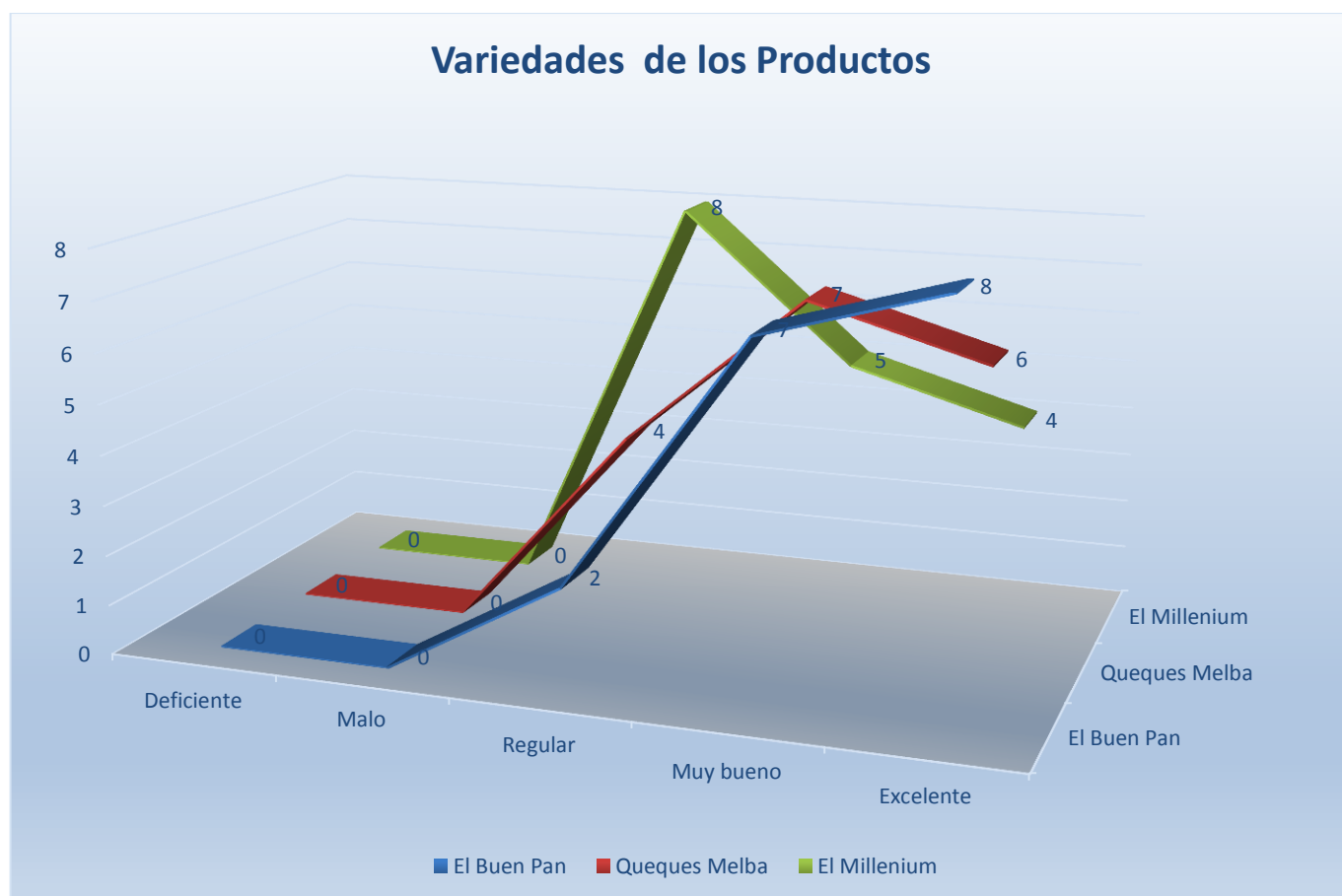


Ilustración 24: Variedades de los Productos

Fuente: Elaboración Propia

d. Estética

ESTETICA	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	1	12%	4	24%	10	47%
Muy bueno	6	41%	6	41%	7	29%
Excelente	10	47%	5	35%	0	24%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 22: Estética
Fuente: Elaboración Propia

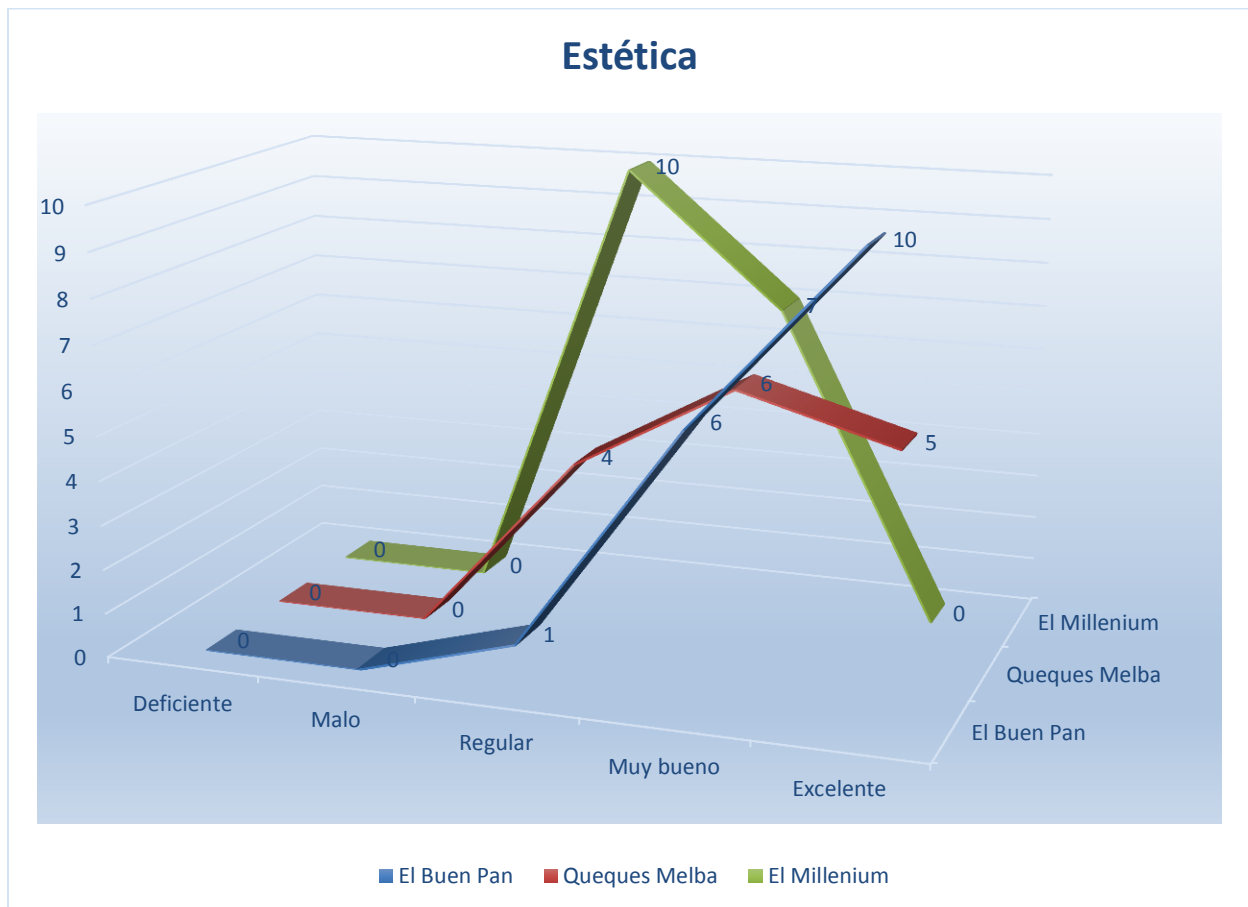


Ilustración 25: Estética
Fuente: Elaboración Propia

e. Horario

Horario	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	12%	0	24%	6	47%
Muy bueno	8	41%	8	41%	10	29%
Excelente	9	47%	9	35%	1	24%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 23: Horario
Fuente: Elaboración Propia

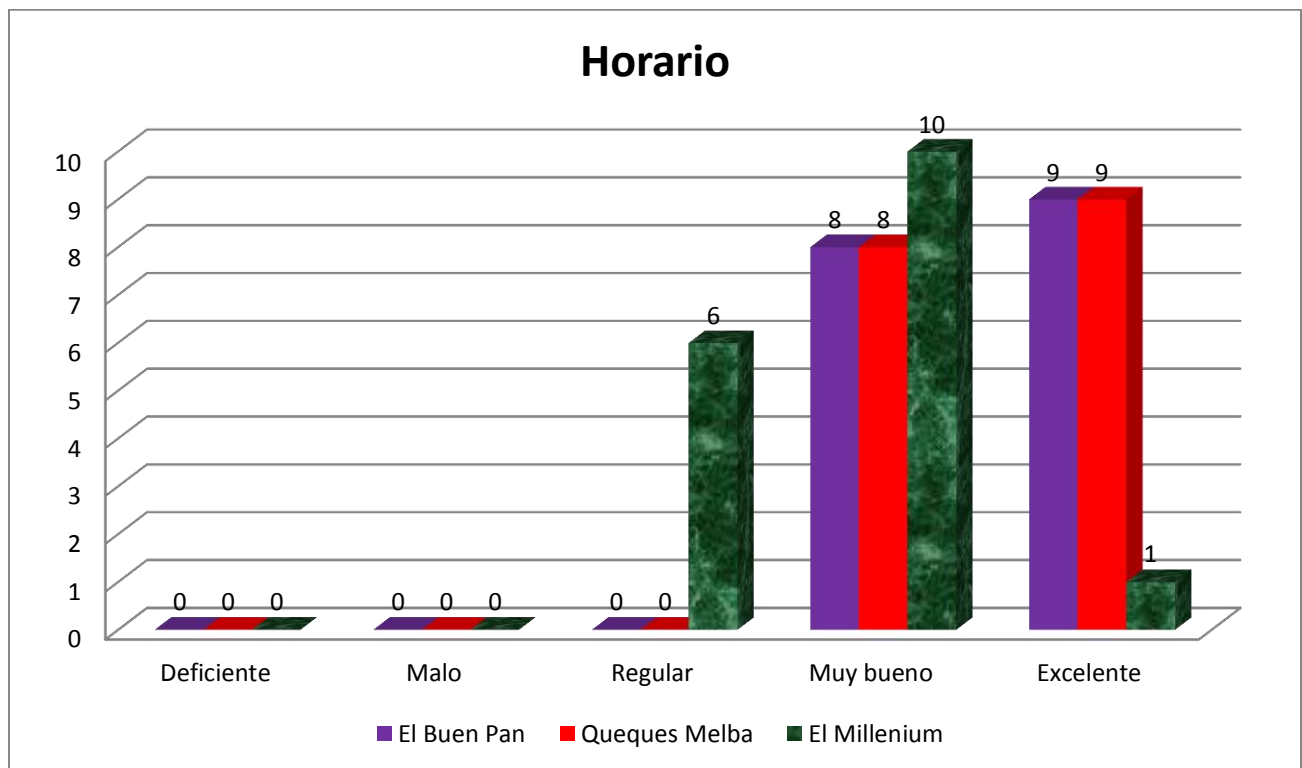


Ilustración 26: Horario
Fuente: Elaboración Propia

6. Misceláneos

a. Imagen y Prestigio

Imagen y Prestigio	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	0%	2	0%	6	0%
Muy bueno	10	59%	10	67%	10	45%
Excelente	5	29%	3	20%	1	5%
	17	100%	15	100%	22	100%

Tabla 24: Imagen y Prestigio
Fuente: Elaboración Propia

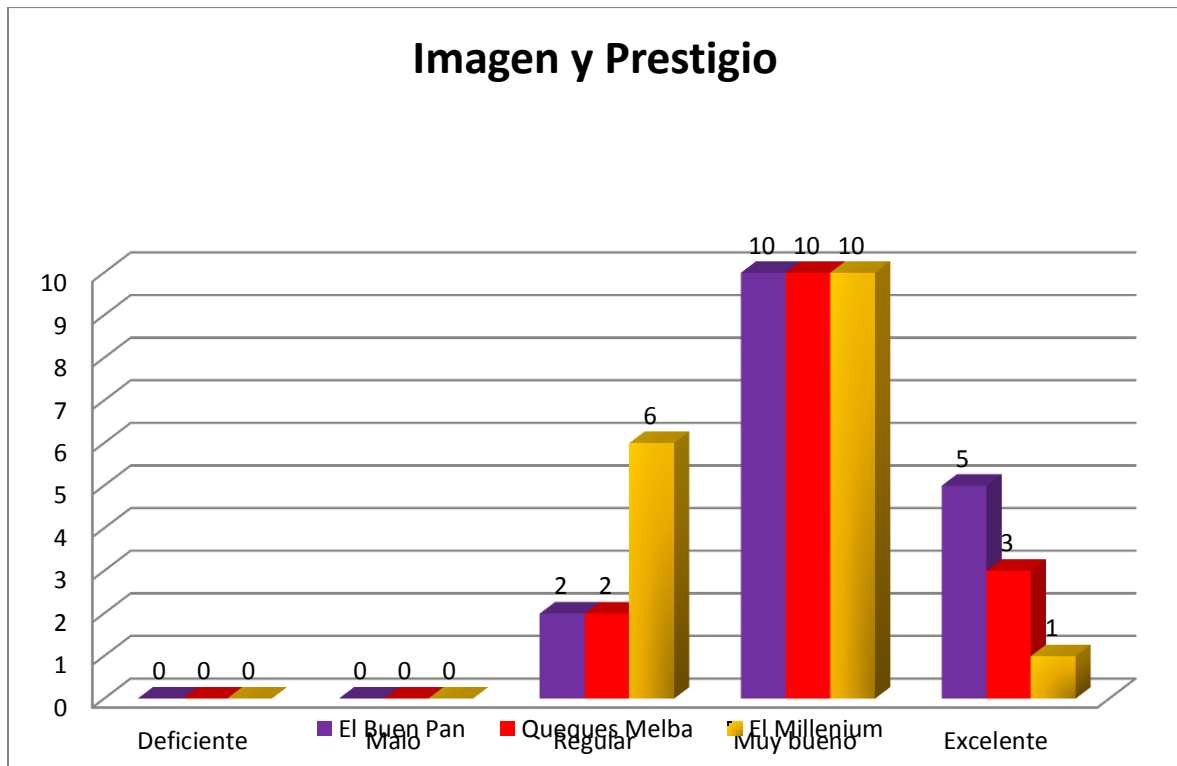


Ilustración 27: Imagen y Prestigio del Local
Fuente: Elaboración Propia

b. Confianza y Fiabilidad

Confianza	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	3	18%	4	24%	2	12%
Muy bueno	7	41%	6	35%	5	29%
Excelente	7	41%	7	41%	10	59%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 25: Confianza y Fiabilidad
Fuente: Elaboración Propia

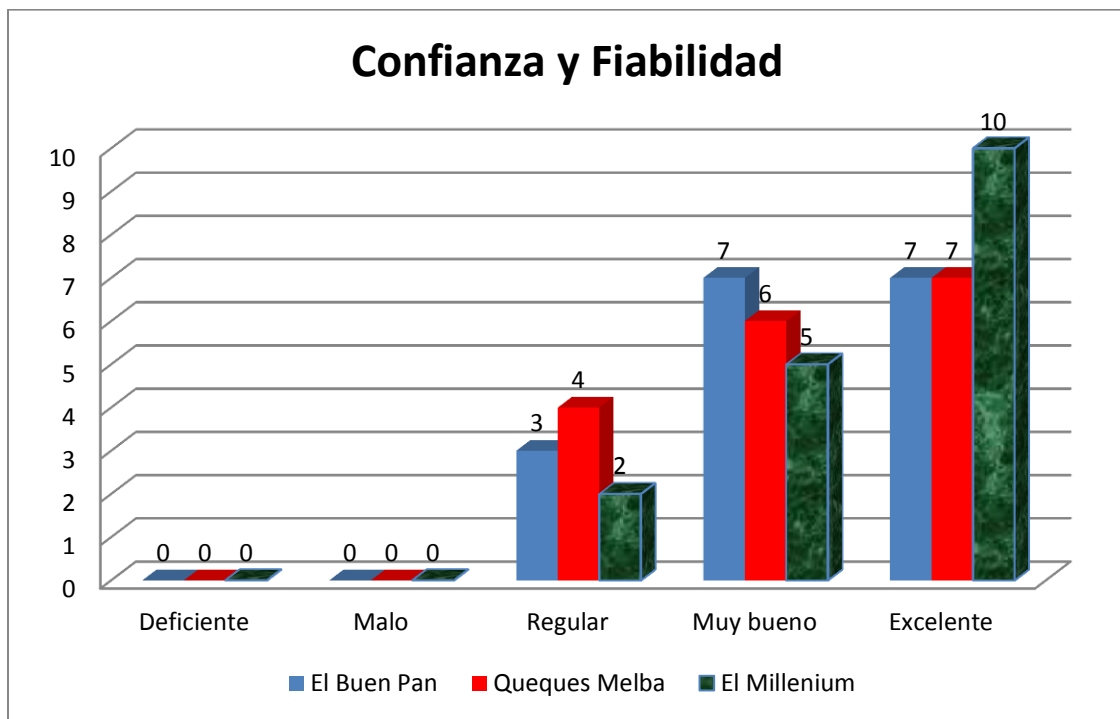


Ilustración 28: Confianza y Fiabilidad
Fuente: Elaboración Propia

c. Nivel Global de Satisfacción

Nivel Global de Satisfacción	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	1	6%	6	35%	8	47%
Muy bueno	7	41%	6	35%	5	29%
Excelente	9	53%	5	29%	4	24%
	17	100%	17	100%	17	100%

Tabla 26: Nivel Global de Satisfacción
Fuente: Elaboración Propia

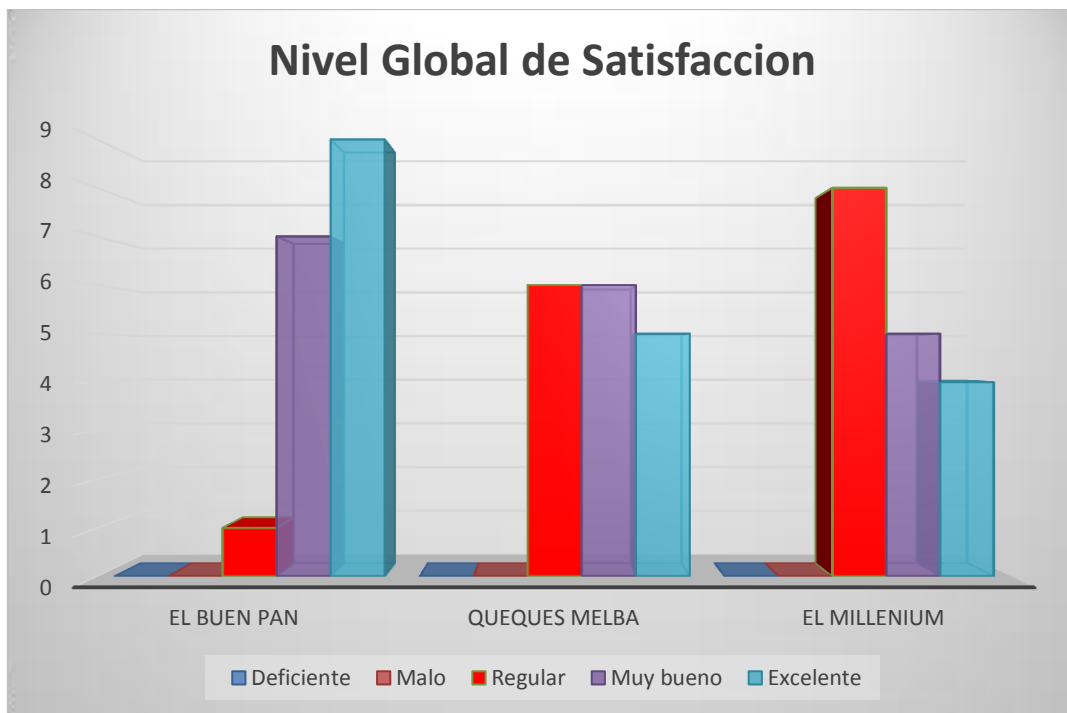


Ilustración 29: Nivel Global de Satisfacción
Fuente: Elaboración Propia

d. Sugerencias:

El Buen Pan

SUGERENCIAS	El Buen Pan	%
Baja precios	6	35%
Ampliar local	7	41%
Mejorar la cortesía	4	24%
	17	100%

Tabla 27: Sugerencias Panadería El Buen Pan
Fuente: Elaboración Propia

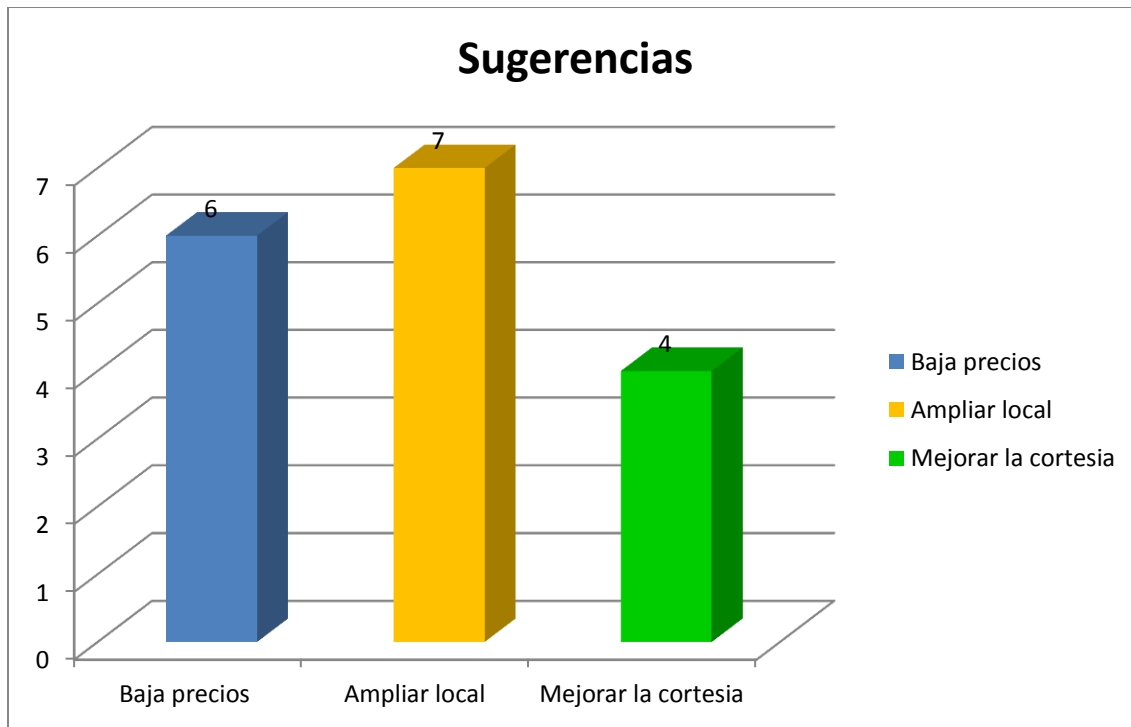


Ilustración 30: Sugerencias, Panadería El Buen Pan
Fuente: Elaboración Propia

Queques Melba

SUGERENCIAS	Queques Melba	%
Bajar precios	3	18%
Aire Acondicionado	6	35%
Limpiar vitrinas	3	18%
Ampliar local	5	29%
	17	100%

Tabla 28: Sugerencias Queques Melba

Fuente: Elaboración Propia

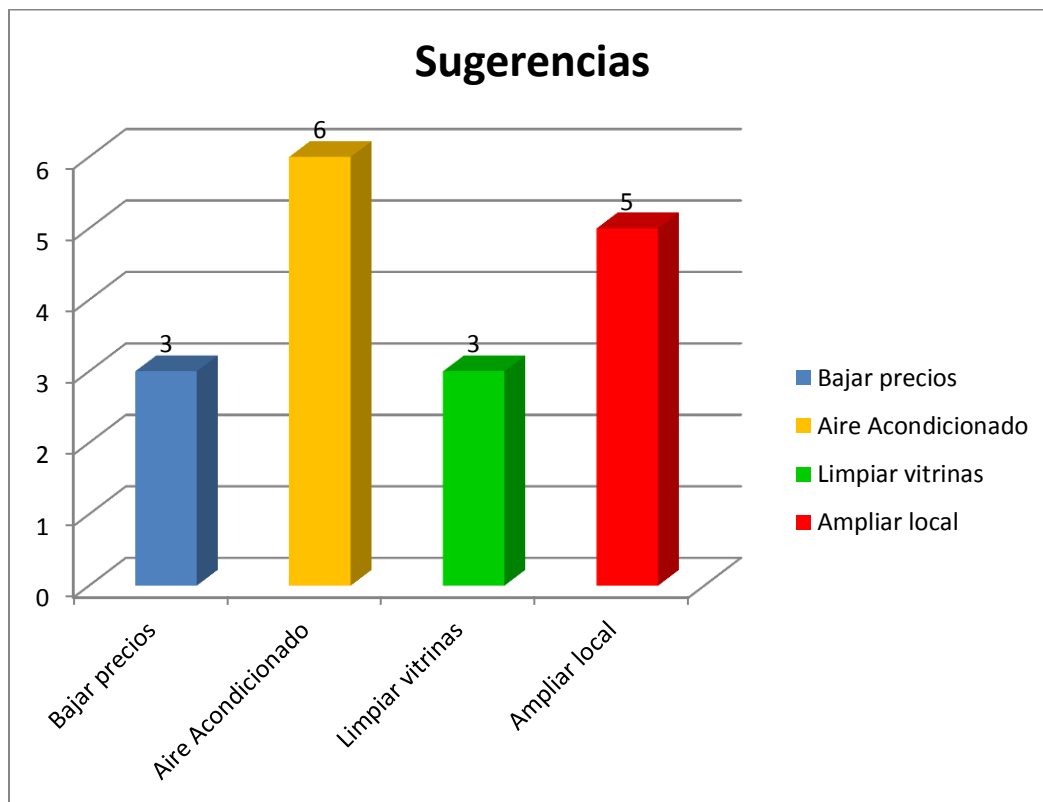


Ilustración 31: Sugerencias Queques Melba

Fuente: Elaboración Propia

Panadería El Millenium

SUGERENCIAS	El Millenium	%
Mejorar estética	4	24%
Mejorar presentación del producto	4	24%
Aire Acondicionado	4	24%
Poco espacio	5	29%
	17	100%

Tabla 29: Sugerencias Panadería El Millenium
Fuente: Elaboración Propia

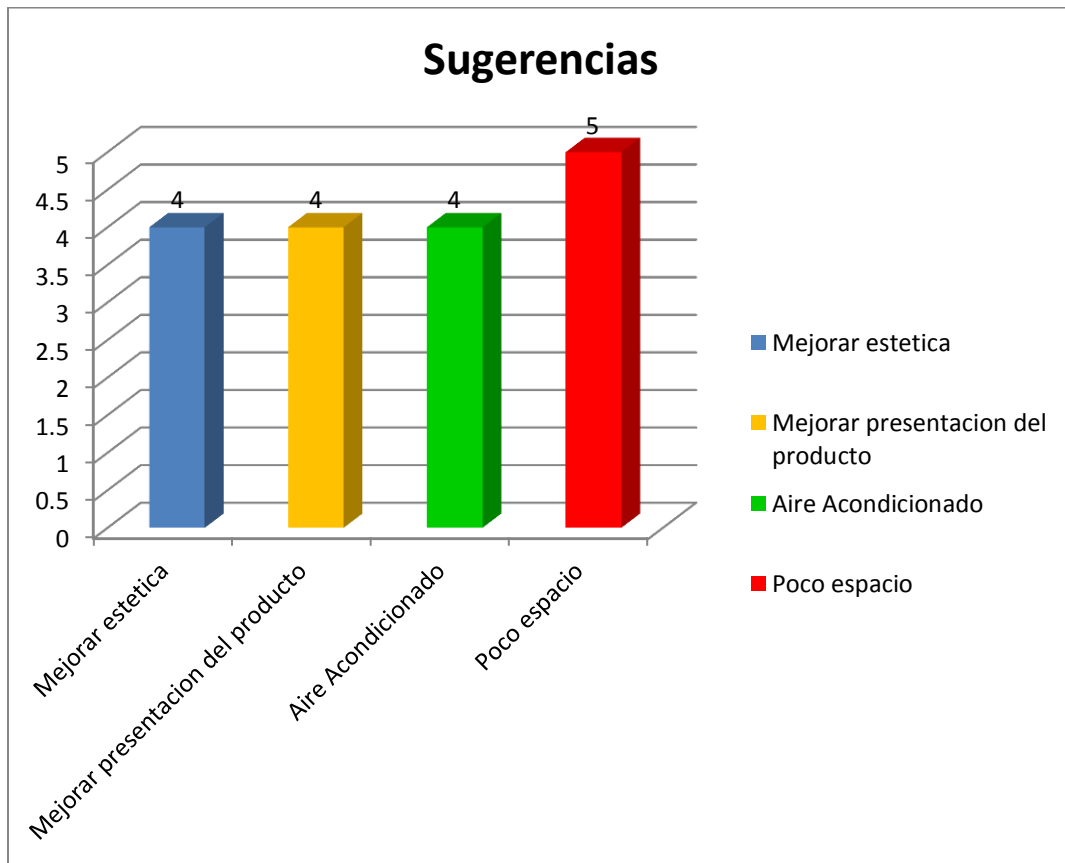


Ilustración 32: Sugerencias Panadería El Millenium
Fuente: Elaboración Propia

7. Cultura Organizacional

- b. Clima Laboral:** Para poder determinar cómo es la cultura organizacional de la microempresa se efectuó una encuesta a diez empleados escogidos al azar por la investigadora.

CLIMA LABORAL	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SI	10	100%	8	80%	7	70%
NO	0	0%	2	20%	3	30%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 30: Clima Laboral
Fuente: Elaboración Propia

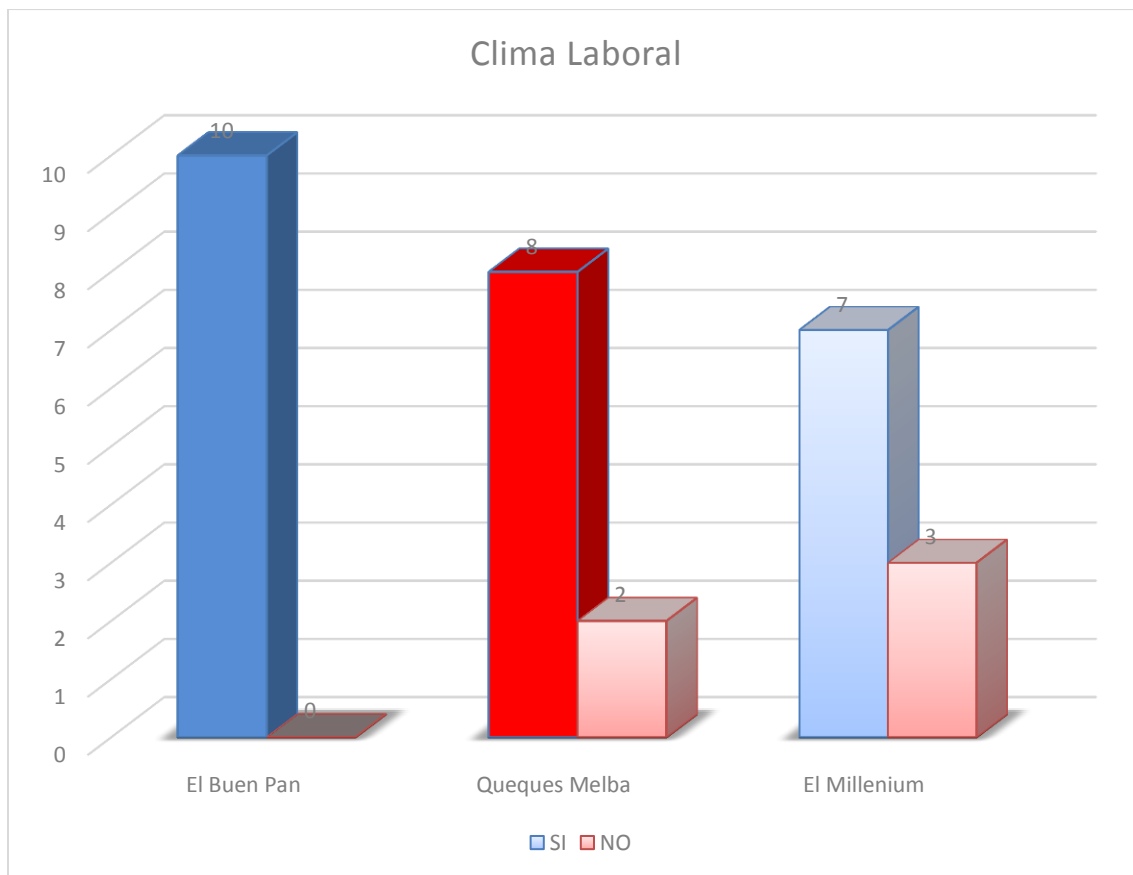


Ilustración 33: Clima Laboral Panadería El Buen Pan
Fuente: Elaboración Propia

c. Relaciones con los compañeros

Buena Relación	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SÍ	10	100%	6	60%	10	100%
NO	0	0%	4	40%	0	0%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 31: Relaciones con los compañeros

Fuente: Elaboración Propia

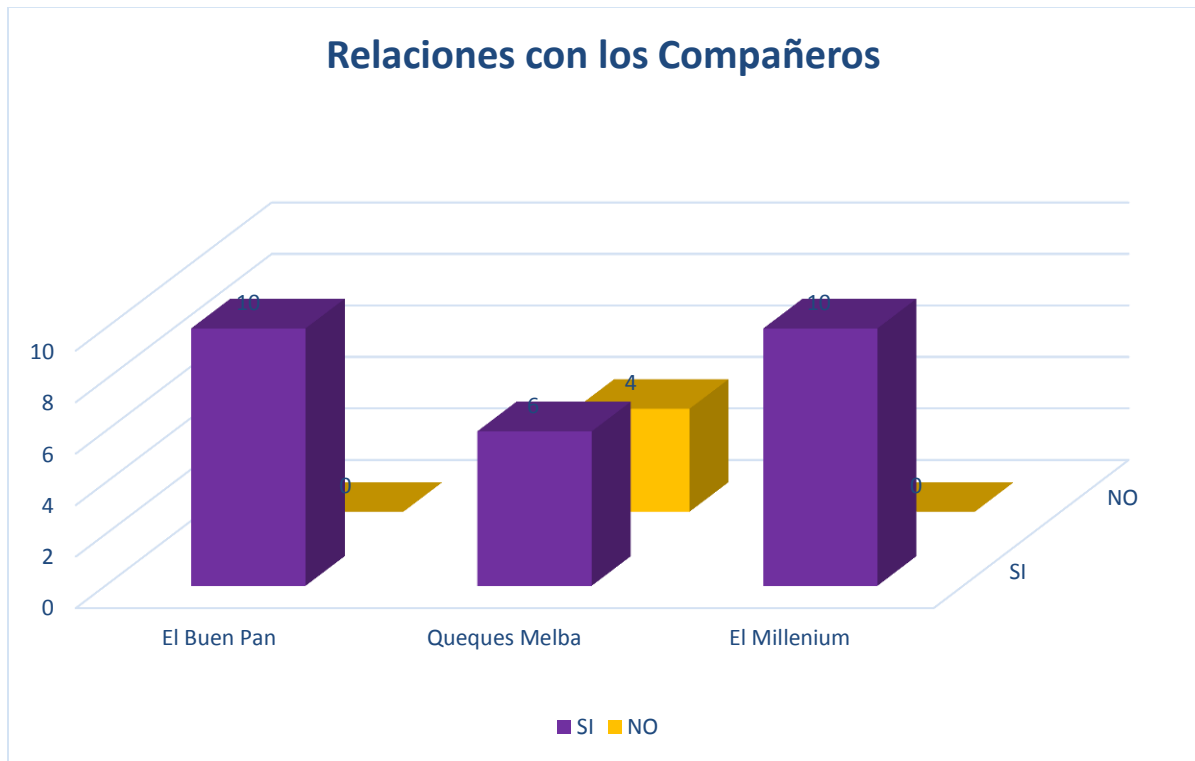


Ilustración 34: Relaciones con los compañeros

Fuente: Elaboración Propia

e. Buena Relación con la Gerencia

Relaciones con la Gerencia	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SÍ	8	80%	6	60%	7	70%
NO	2	20%	4	40%	3	30%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 32: Buena Relación con la Gerencia
Fuente: Elaboración Propia

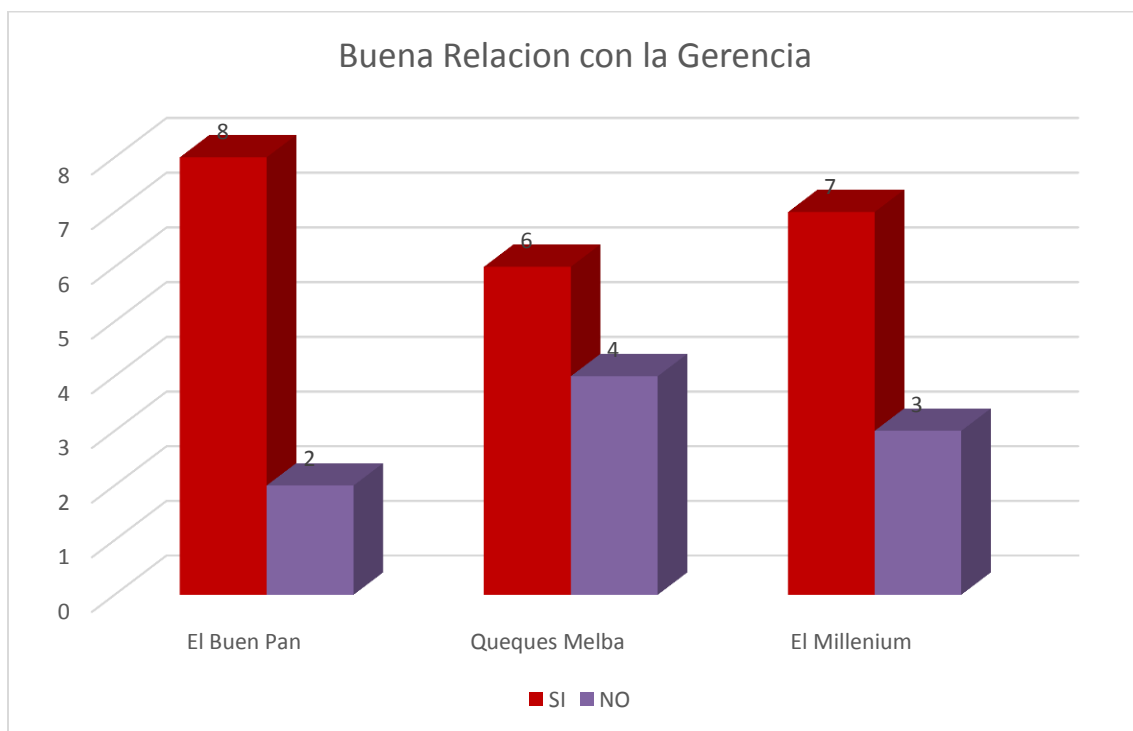


Ilustración 35: Relaciones con la Gerencia
Fuente: Elaboración Propia

g. Debiera la Gerencia brindar capacitación a los empleados?

Capacitación	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SÍ	10	100%	10	100%	10	100%
NO	0	0%	0	0%	0	0%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 33: Buena Relación con la Gerencia
Fuente: Elaboración Propia

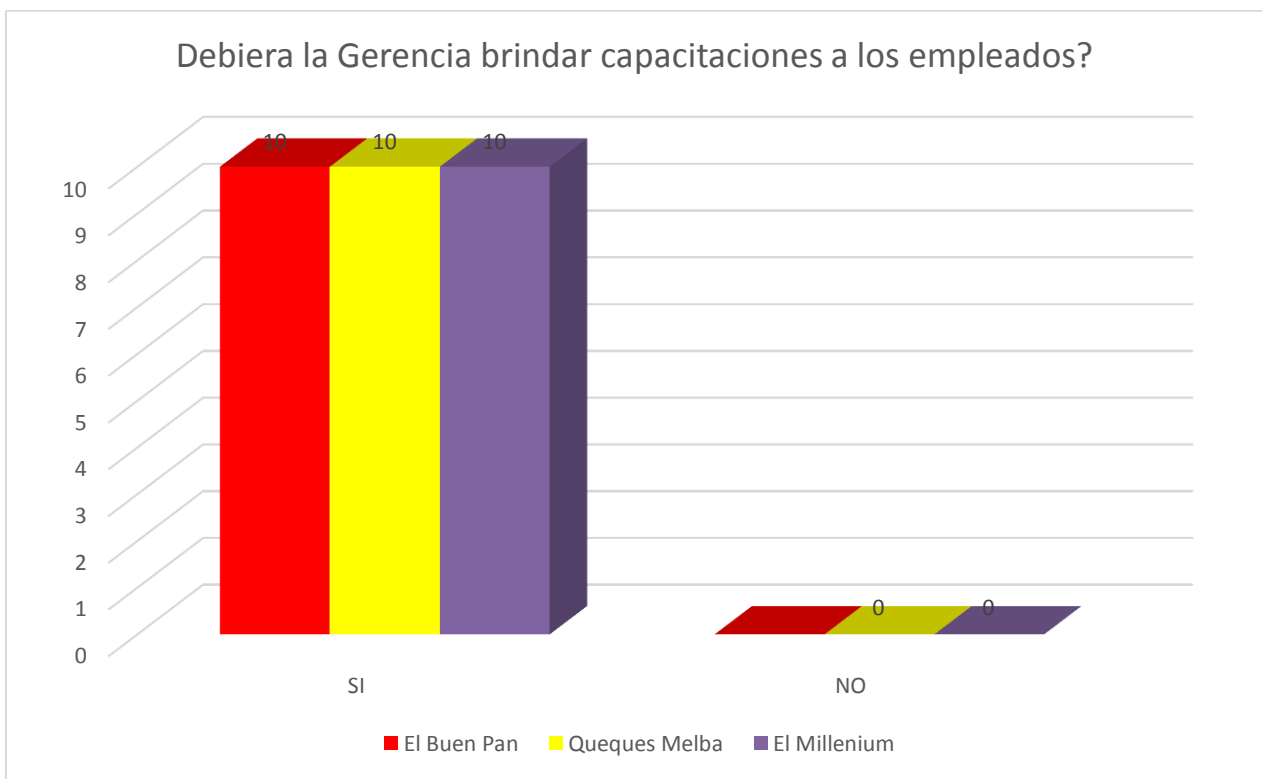


Ilustración 36: Capacitaciones brindadas por la Gerencia
Fuente: Elaboración Propia

h. Programa de Inducción

Inducción	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SÍ	0	0%	0	0%	0	0%
NO	10	100%	10	100%	10	100%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 34: Programa de Inducción
Fuente: Elaboración Propia

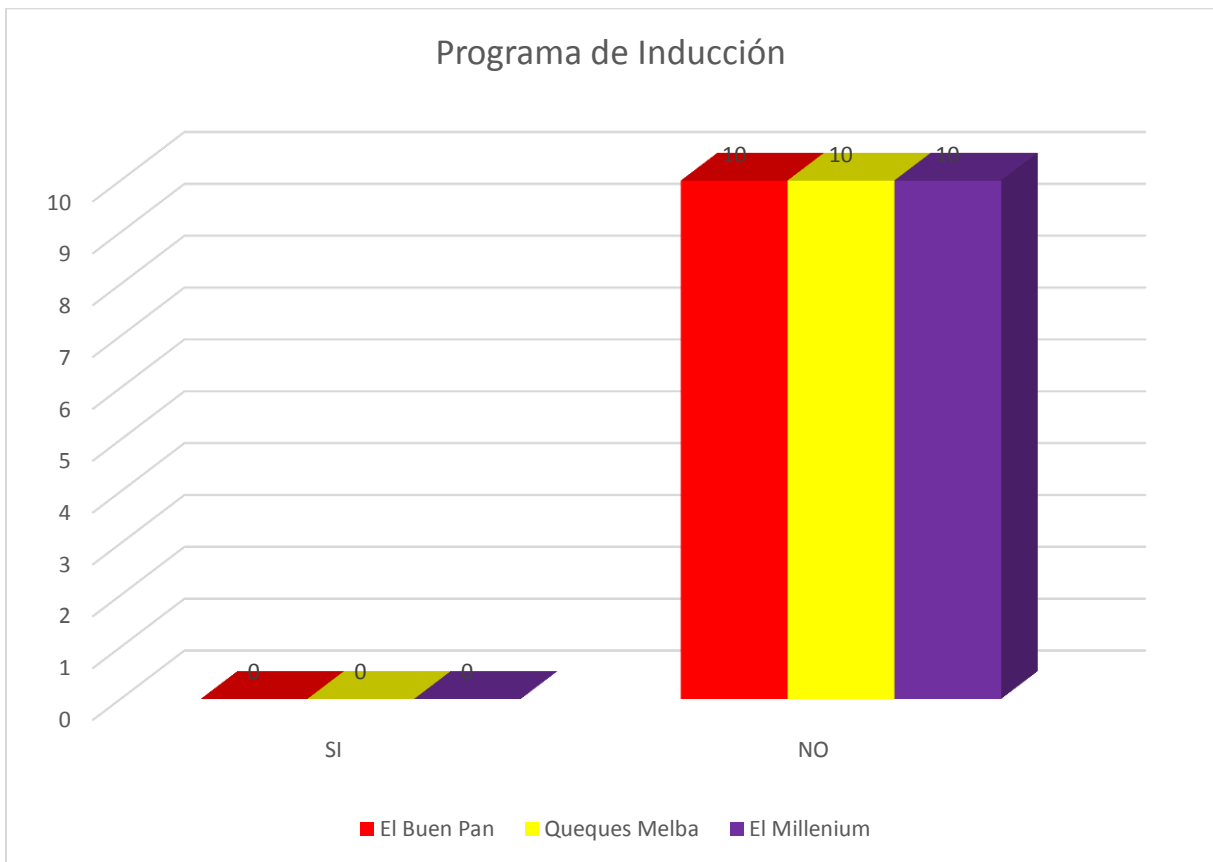


Ilustración 37: Programa de Inducción
Fuente: Elaboración Propia

i. Misión, Visión y Valores de la empresa

Conoce la misión y visión de la empresa	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SÍ	0	0%	0	0%	0	0%
NO	10	100%	10	100%	10	100%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 35: Misión, Visión y Valores de la empresa.
Fuente: Elaboración Propia

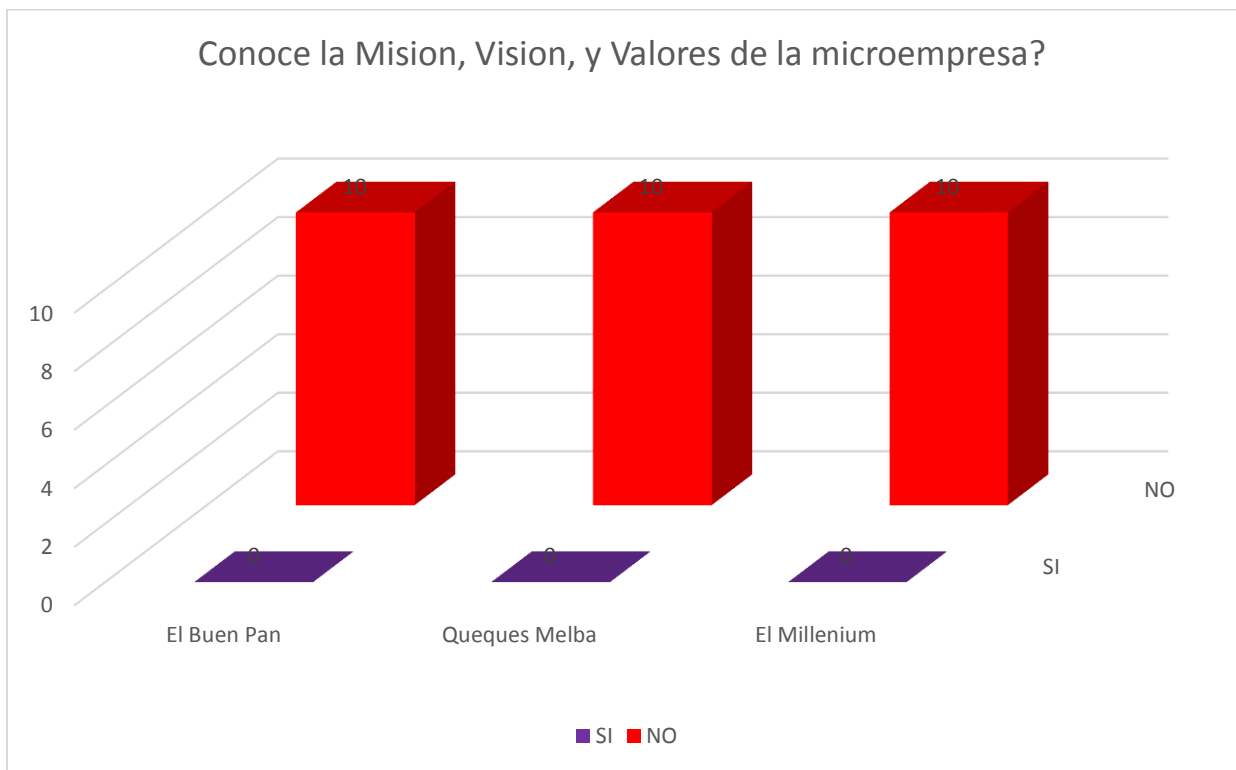


Ilustración 38: Conoce la misión, visión y valores de la microempresa?
Fuente: Elaboración Propia

i. Ha recibido alguna capacitación en Servicio al Cliente?

Capacitación en Servicio al Cliente	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
SÍ	0	0%	0	0%	0	0%
NO	10	100%	10	100%	10	100%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 36: Haz recibido alguna capacitación en Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración Propia

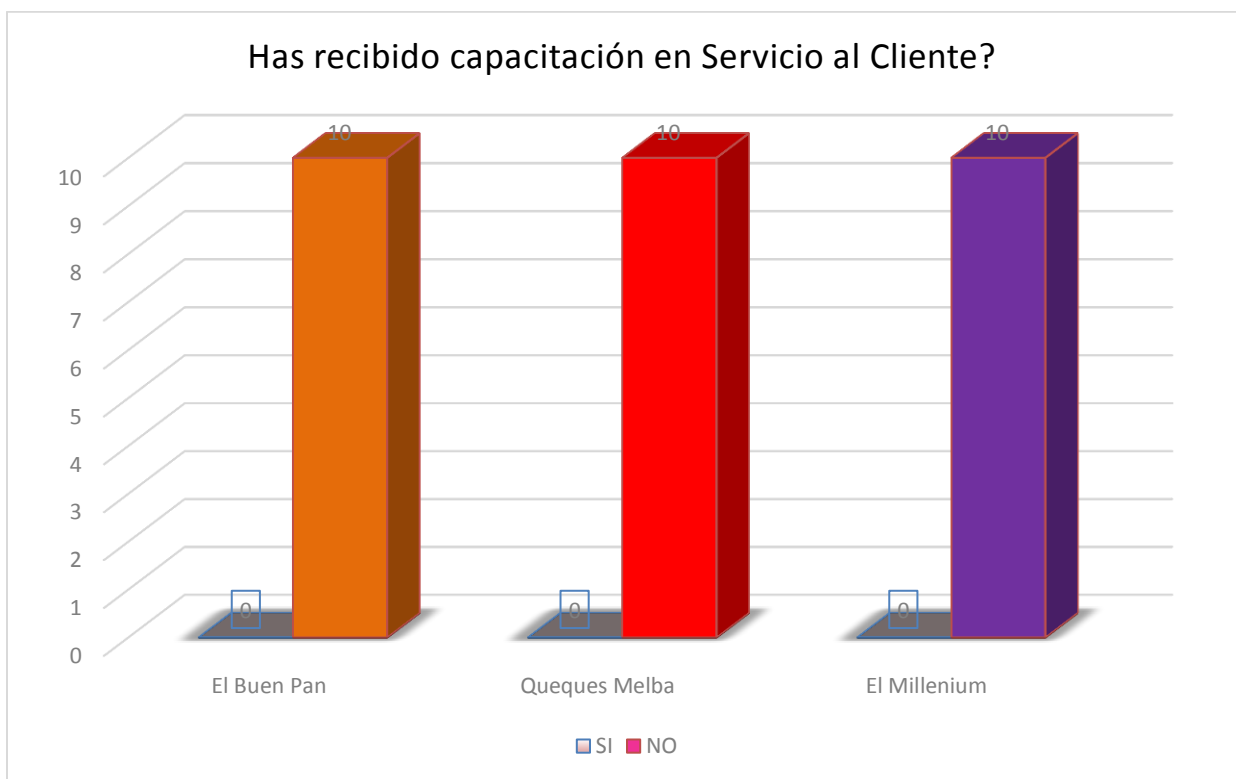


Ilustración 39: Has recibido alguna capacitación en servicio al cliente?

Fuente: Elaboración Propia

j. Tipo de Liderazgo en la microempresa

Liderazgo en la microempresa	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Autocrático	7	70%	9	90%	7	70%
Democrático	3	30%	1	10%	3	30%
Liberal	0	0%	0	0%	0	0%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 37: Tipo de Liderazgo en la microempresa
Fuente: Elaboración Propia

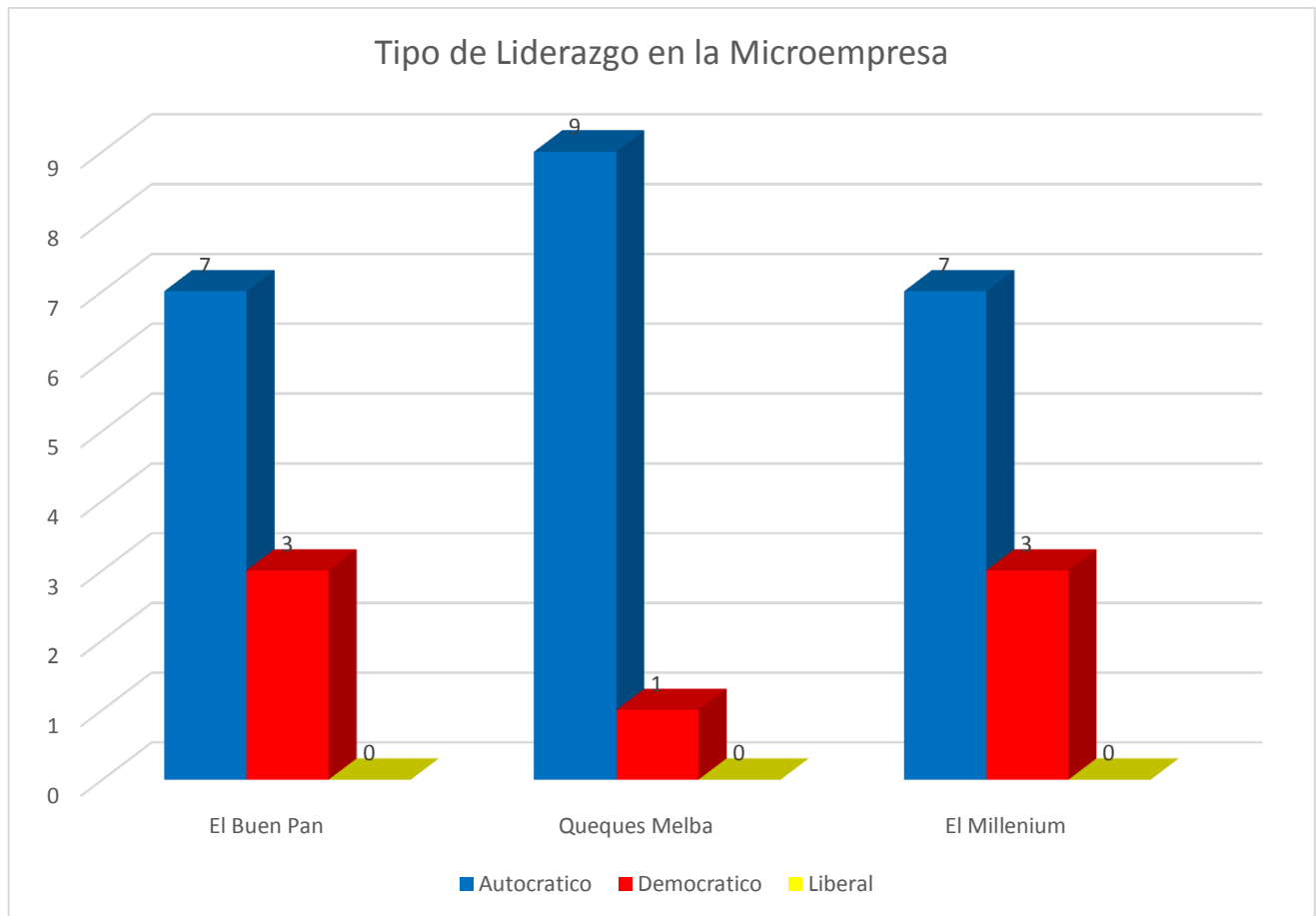


Ilustración 40: Tipo de liderazgo en la empresa
Fuente: Elaboración Propia

I. Sugerencias de los empleados a la gerencia.

Recomendaciones para mejorar las relaciones con el empleador	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Ampliación del local	5	50%	5	50%	5	50%
Capacitación Servicio al cliente	2	20%	3	30%	2	20%
Capacitación Higiene y Seguridad	3	30%	2	20%	3	30%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 38: Sugerencias de los empleados a la gerencia

Fuente: Elaboración Propia

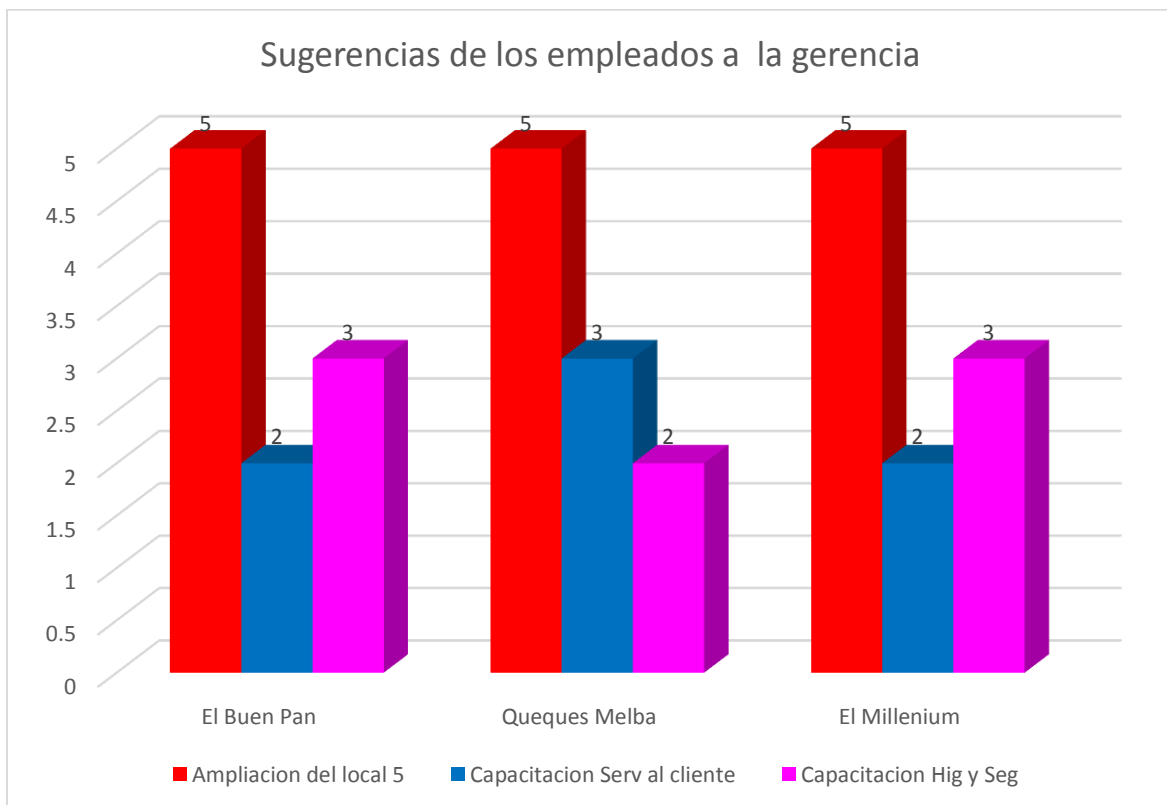


Ilustración 41: Sugerencias de los empleados al empleador

Fuente: Elaboración Propia

m. Beneficios que reciben

Beneficios que reciben	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Alimentación	7	70%	8	70%	7	70%
Bono	3	30%	2	30%	3	30%
	10	100%	0	0%	10	100%

Tabla 39: Beneficios que reciben
Fuente: Elaboración Propia

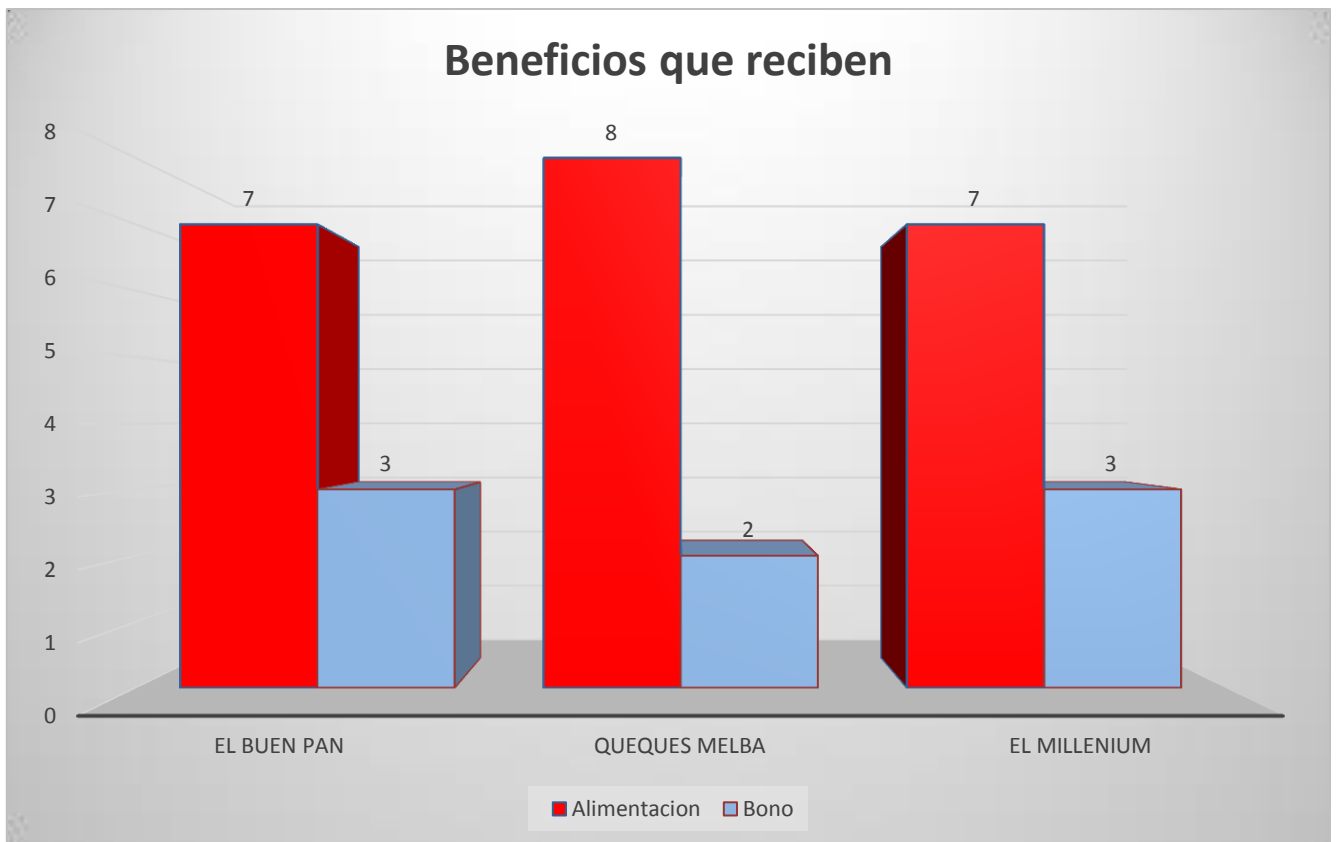


Ilustración 42: Beneficios que reciben
Fuente: Elaboración Propia

n. Beneficios que le gustaría recibir

Beneficios que le gustaría recibir	El Buen Pan	%	Queques Melba	%	El Millenium	%
Programa mejor empleado	4	40%	3	30%	3	30%
Alimentación	2	20%	2	20%	2	20%
Cap. En seguridad	2	20%	3	30%	3	30%
Bono escolar	2	20%	2	20%	2	20%
	10	100%	10	100%	10	100%

Tabla 40: Beneficios que le gustaría recibir?
Fuente: Elaboración Propia

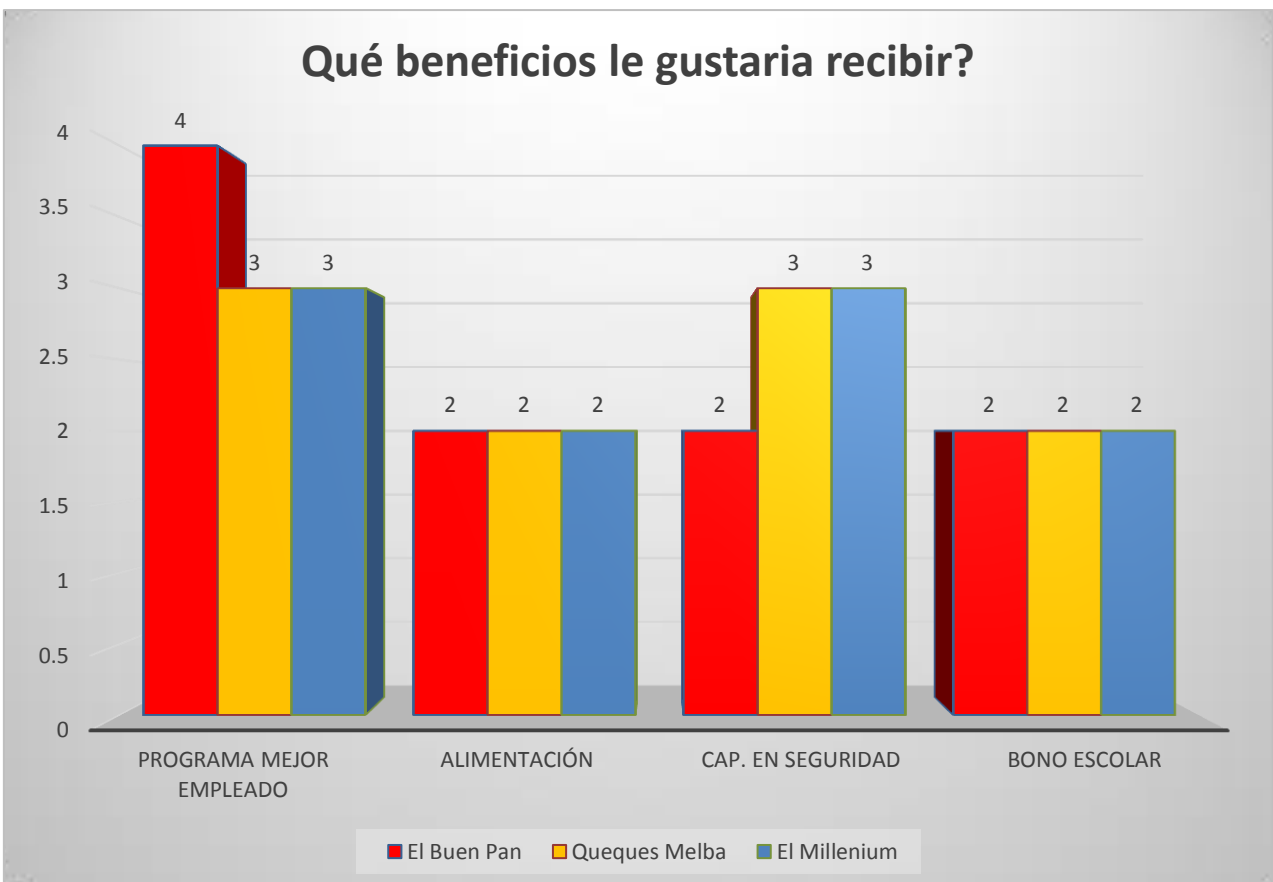


Ilustración 43: Beneficios que les gustaría recibir
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO B, GLOSARIO

Pan: es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional en Europa, Oriente Medio, India y América. Se suele preparar mediante el horneado de una masa elaborada fundamentalmente con harina de cereales, sal y agua. La mezcla en algunas ocasiones suele contener levaduras para que fermente la masa y sea más esponjosa y tierna. El cereal más utilizado para la elaboración del pan es la harina de trigo, también se utiliza el centeno, la cebada, el maíz, el arroz. . Existen muchos tipos de pan que pueden contener otros ingredientes, como grasas de diferentes tipos (tocino de cerdo o de vaca, mantequilla, aceite de oliva), huevos, azúcar, especias, frutas, frutas secas (como por ejemplo pasas), verduras (como cebollas), frutos secos o semillas diversas. (Martínez, 2010)

A la masa se le puede dar diferentes formas, debido al empleo de diversos moldes y técnicas de amasado. De esta forma existen: las barras, las trenzas, los aros, etc.

En la actualidad el pan es un alimento básico que puede encontrarse en casi cualquier tienda de alimentación y grandes superficies. Su valor hace que se puedan calcular índices económicos de referencia, como el IPC (Índice de Precios al Consumo). Empleado para determinar la evolución del costo de vida en las naciones.

Los ingredientes básicos, y necesarios para la elaboración del pan son sólo dos: harina y agua. La sal es un componente opcional que se emplea para dar sabor y fortalecer la masa.

La harina es el principal ingrediente del pan, consta básicamente de un cereal (o una mezcla de ellos) que ha sido molido finamente hasta llegar a una textura en forma de polvo (por regla general es sólo el endosperma del cereal). Dependiendo del uso final que se quiera dar a la harina: pastas, panadería, repostería, se suele moler con mayor o menor intensidad hasta lograr un polvo de una fineza extrema. Se suele comercializar en paquetes que rondan el kilogramo, el embalaje se suele presentar en papel o cartón. Las harinas comercializadas en la actualidad suelen llevar una mezcla de diversos tipos de cereal molidos, y por regla general suelen estar enriquecidas (Anexo B).

Gluten - Corresponden al conjunto de proteínas insolubles en agua procedentes de los cereales molidos, son las responsables de proporcionar a la masa un aspecto compacto similar al del chicle. El gluten es también el responsable de atrapar el dióxido de carbono liberado durante la fermentación y provocar el 'hinchamiento' de la masa. Cuando estas proteínas se encuentran en un medio seco son inertes, pero en medios acuosos las cadenas de aminoácidos empiezan a alinearse formando redes de proteínas que son las que dan la textura final a la masa. El gluten se compone principalmente de glutenina (proporciona resistencia y fortaleza) y la gliadina (es la que proporciona la cualidad pegajosa a la masa). El gluten por sí mismo no aporta aroma al pan. El contenido de gluten

en una harina, por sí solo, no es definidor de la calidad de una harina, dos harinas con el mismo contenido de gluten se comportan de formas muy diferentes (Anexo C).

Almidón - El almidón representa aproximadamente el 70% de peso de la harina y posee como funcionalidad la energía que necesitará la futura planta para poder crecer. El almidón se presenta en forma de gránulos que poseen dos moléculas de almidón distintas: la amilosa⁴ y la amilopectina⁵. Estas dos moléculas se organizan en los gránulos con una estructura cuasi-cristalina que absorbe poca agua. Los almidones cumplen la misión de repartir la humedad de forma homogénea durante el amasado y de proporcionar una estructura semi-sólida a la masa. La harina junto con los lípidos existentes en los granos son los que proporcionan los olores característicos del pan. (Martínez, 2010).

El agua es uno de los ingredientes indispensables en la elaboración del pan, su misión: activar los mecanismos de formación de la masa. El agua tiene como misión activar las proteínas de la harina para que la masa adquiera textura blanda y moldeable. Posee además la capacidad disolvente acuoso de las sustancias añadidas a la masa, siendo además necesaria para la marcha de la fermentación. La composición química del agua empleada afecta a las cualidades del pan. La proporción de agua empleada en la elaboración de la masa influencia la consistencia final. Suele aplicarse agua de tal forma que suponga un 43% del volumen total de la masa (o lo que es lo mismo un 66.6% del peso de la harina, o la harina es 1 y 1/2 veces el peso de agua). Si se pone un contenido acuoso inferior al 43% la masa es menos extensible y más densa. No obstante la cantidad

⁴Polisacárido constituyente del almidón, formado por moléculas de glucosa. (RAE, 2001).

⁵ La amilopectina constituye alrededor del 75% de los almidones más comunes.

de agua que puede absorber una harina depende del tipo de cereal empleado en su elaboración y de la composición de proteínas (por ejemplo las harinas de alto contenido proteico absorben más agua). No obstante el tipo de pan puede influenciar también la proporción final de agua en la masa y puede acabar siendo un tema de preferencia del propio panadero que elabora el pan. Los panaderos usan un sistema de porcentajes denominado tasa de hidratación, también conocido como "porcentaje de panadero"; en la que el peso de la harina representa un porcentaje de 100, el resto de los ingredientes se miden como porcentajes sobre la harina. El agua puede representar desde un cincuenta por ciento en panes ligeros, hasta un setenta por ciento en panes más artesanos. Algunos panaderos pueden llegar al ochenta por ciento de agua. (RAE, 2001).

La sal es un ingrediente opcional en algunos panes, la misión de la sal es por una parte la de reforzar los sabores y aromas del propio pan, y por otra parte afectar a la textura final de la masa (pueden alcanzar hasta un 2% del peso total de la harina). Los panes tradicionales no suelen llevar sal, sin embargo algunas masas como los croissant, o los brioche, poseen grandes cantidades (por encima del 3%) con el objeto de reforzar y balancear el sabor de la mantequilla. Se suelen emplear en la elaboración de panes sales marinas a ser posible con poco grado de refinamiento y que se mezclan en las primeras fases de amasamiento de la harina. Sea como sea, la mayoría de las recetas que añaden la sal hablan del empleo de sales no-refinadas, como pueden ser la sal negra, la sal ahumada, etcétera. La sal contribuye de una forma indirecta a la formación del color marrón de la corteza del pan, debido a que retarda la fermentación y esto genera un "exceso" de azúcares que favorecen durante el horneado la formación de estos colores

dorados de la corteza. La sal tiene además un ligero efecto fungicida, su presencia en el pan permite alargar su vida comestible (Anexo D).

La levadura es un conjunto de microorganismos unicelulares que tienen por objeto alimentarse del almidón y de los azúcares existentes en la harina. Las levaduras forman parte de la familia de los hongos. Este proceso metabólico da lugar a la fermentación alcohólica cuyo resultado es etanol (cuya fórmula química es: $\text{CH}_3\text{-CH}_2\text{-OH}$), dióxido de carbono (CO_2) en forma de gas. El gas liberado hace que la masa del pan se hinche, aumentando de volumen. El alcohol etílico se evapora durante el horneado del pan, debido a las temperaturas alcanzadas en su interior. A pesar de haber empleado las levaduras en la fermentación del pan desde hace ya casi más de 6000 años, fueron tan solo comprendidas hasta el advenimiento de las investigaciones realizadas por Louis Pasteur que dieron luz a la explicación científica de la fermentación como un proceso biológico. La clave del empleo de las levaduras es la generación gaseosa que hincha la masa mezcla de harina y agua. Se sabe que el proceso de fermentación es altamente dependiente de la temperatura y que se produce a su máxima velocidad a los 35°C. Las levaduras se incorporan durante las primeras etapas de mezcla entre la harina y el agua. (Martínez, 2010).

Hoy en día se conocen casi más de 100 especies diferentes denominadas como levaduras; algunas de ellas son responsables de causar infecciones, otras levaduras contribuyen a la degeneración y putrefacción de los alimentos. De todas ellas, una especie en particular es la responsable de causar la fermentación del pan, se trata de la *Saccharomyces cerevisiae*. Esta levadura es igualmente la causante de la fermentación del vino y de la cerveza. El

metabolismo de la levadura puede expresarse en forma de reacción química sencilla de la siguiente forma: $C_6H_{12}O_6 \rightarrow 2 C_2H_5-OH + 2 CO_2$. (Anexo E).

Bajo la denominación de levaduras podemos encontrarnos tres tipos en los establecimientos:

Levadura seca: se obtiene de los tanques de fermentación y posteriormente se desecan para detener los procesos metabólicos de las levaduras. Las levaduras secas se reactivan cuando son introducidas en un medio acuoso templado (25 °C-30 °C) de nuevo antes de ser mezcladas en la masa, en este caso se denominan levaduras activas. Existen levaduras denominadas como instantáneas que no necesitan ser pre-hidratadas y que se mezclan con la harina y el agua al mismo tiempo, por regla general proporcionan dióxido de carbono de forma más vigorosa que las levaduras activas. Los panaderos profesionales emplean cada vez más este tipo de levaduras secas instantáneas debido la conveniencia en la rapidez de su trabajo así como su larga vida media.

Levadura fresca: obtenida inmediatamente de una fermentación y posteriormente refrigerada en forma de cubos (de 50 g aproximadamente) con textura de pasta comprimida que poseen una vida útil de escasas semanas. Los elaboradores de pan suelen preferir este tipo de levadura, el problema es que posee una vida media inferior a otras levaduras.¹⁰ La levadura fresca es similar a la levadura seca, la única consideración es que debe emplearse el doble; por ejemplo, si una receta de pan indica 25 gramos de levadura seca, en ese caso se empleará el doble de levadura fresca (es decir 50 g). (Martinez, 2010).

Levadura química: se trata de compuestos químicos capaces de generar gases (generalmente dióxido de carbono), tal y como lo haría una levadura. En algunos casos el

componente alcalino denominado bicarbonato de sodio (NaHCO_3 , denominado en inglés como: baking soda) mezclado con un medio ácido como puede ser zumo de limón, o de frutas, chocolate, etcétera. (Martínez, 2010).

Levaduras naturales: son aquellas presentes en el propio cereal, en la atmósfera, etcétera. Estas levaduras se caracterizan por un lento proceso de fermentación (proporcionan menos dióxido de carbono), pero proporcionan un 'sabor clásico' al pan realizado con ellas.

La adición de la levadura provoca la fermentación de la masa antes del horneado, y como consecuencia, le proporciona un volumen y una esponjosidad debido a la producción de pequeñas burbujas de dióxido de carbono (CO_2) que se quedan inmersas entre la masa húmeda de la harina. (Martínez, 2010).

Al pan elaborado sin el empleo de levadura, se le llama ácimo, y por ello carece de la esponjosidad típica de los panes "hinchados" o "levados". Es muy posible que las elaboraciones más primitivas de pan no llevaran levadura, y la harina consistiese en granos toscamente molidos mezclados con agua que se dejaban secar al sol que acababan entre las cenizas de un fuego. Los panes planos, muy populares en algunas culturas, es muy posible que sean los más antiguos. Una variante del pan con denominación propia, son las galletas y los pasteles, que poseen diferentes masas azucaradas. Es muy posible que surgieran del conocimiento panadero como una necesidad de hacer panes "más portables" y nutritivos.

Se suelen añadir **otros ingredientes** a los anteriormente mencionados, bien con el objeto de mejorar la fermentación: como puede ser el caso del **azúcar**, o bien con el objeto de

mejorar el sabor, para eso se añaden en algunos lugares especias diversas (pan especiado). Es frecuente que se le añadan otros elementos como grasas (mantequilla, tocino de cerdo), semillas diversas (pipas de girasol, sésamo, etc.), frutas (banana, cebollas), leche en polvo, etcétera. También se suele añadir huevo, bien sea la yema o la clara. En algunos casos resulta interesante que se le añadan los granos del cereal ligeramente molidos e incluso malteados (añade enzimas que favorecen el fermentado de la masa). Se suelen añadir en algunas zonas del Mediterráneo unas aceitunas molidas. En algunos casos es posible incluir algún embutido o incluso fiambre picado, como puede ser chorizo (como en el caso del bollo preñado) o jamón, pudiendo a llegar a poner en algunas culturas hasta pescado (como en el caso del Kalakukko). Esta forma de rellenar el pan da lugar a una familia muy amplia de alimentos denominado dumplings: empanadas, hogazas, el dampfnudel, el calzone.

Variedades: Existen muchos tipos de pan que pueden contener otros ingredientes, como grasas de diferentes tipos (tocino, mantequilla, aceite de oliva), huevos, azúcar, especias, frutas, frutas secas (como por ejemplo pasas), verduras (como cebollas), frutos secos o semillas diversas.

Precio: El método para establecer el precio del pan se hará tomando en cuenta el precio existente actualmente y costo de los insumos y de producción.

Cálculo del precio del bien

Para el cálculo del precio del bien se toma en cuenta los costos de operación, más un margen de utilidad, a la vez que se tomó en cuenta el precio del producto nacional en el mercado que es B/0.10 para el pan de bola.

1. ¿Qué beneficios le ofrecen al empleado? Seguro de vida, 13avo. mes, celebración de cumpleaños, empleado del mes
2. ¿Ofrecen capacitación a los empleados en que temas y cada que tan seguidos? (atención al cliente, relaciones humanas, control de tiempo, higiene y seguridad).
3. Historia de la empresa, sus inicios, cómo fue?

ANEXO D, ENTREVISTA FOCALIZADA AL EMPLEADO

1. Te gusta el clima laboral de la panadería?
2. Te llevas bien con tus compañeros?
3. Como es la relación entre la gerencia y los empleados?
4. Piensas que la gerencia se preocupar por capacitarte correctamente?
5. Tuviste un programa de orientación o de inducción cuando te contrataron?
6. ¿Conoces lo que es la misión, visión, valores de la empresa?
7. Te brinda la empresa capacitaciones en cuanto al servicio, atención al cliente o calidad en los productos?
8. ¿Crees que puedes crecer en esta empresa?
9. ¿Crees que el tipo de liderazgo utilizado en esta microempresa te motiva a dar esa extra milla?
10. ¿Qué recomendaciones podrías dar para mejorar la calidad del servicio al cliente?
11. ¿Qué recomendaciones podrías brindar para mejorar el trato de la gerencia hacia el empleado?
12. ¿Qué beneficios recibes de la empresa?
13. ¿Qué beneficios te gustaría recibir?
14. ¿Cuál crees que son las fortalezas de esta microempresa?
15. ¿Cuál crees que son las debilidades de esta microempresa?
16. Tiempo de laborar para la institución?

ANEXO E, ENTREVISTA FOCALIZADA A LOS CLIENTES



Hola! Estoy realizando un diagnóstico empresarial acerca los factores de competitividad relacionados con servicio al cliente, calidad y clima organizacional de pequeñas y medianas empresas es por esta razón que necesito de tu ayuda para poder desarrollar esta investigación de diferentes panaderías en Managua. Mucho te agradeceré que por favor contestes las siguientes preguntas en esta encuesta.

1. Género: Masculino: _____ Femenino: _____ 2. Edad: _____

Calidad en el Servicio de Atención y en el Producto

Atención personal

Puntúe los siguientes apartados. Siendo "1" deficiente, "2" malo, "3" regular, "4" muy bueno, "5" excelente.

1. ¿Qué opinión le merece la atención que recibe por parte del personal (simpatía, trato, amabilidad,...)? _____
2. ¿Cómo clasificaría el tiempo que tardan en atenderle nuestras dependientas? _____
3. ¿Qué opinión le merece la manipulación de los alimentos por parte del personal (si se lleva de forma higiénica y correcta)? _____
4. Ante reclamaciones, la respuesta que recibe por parte del personal es: _____

Calidad de los productos

¿Cómo considera que es la calidad de la panadería (presentación, sabor,...)?

"1" deficiente ___ "2" malo ___ "3" regular ___ "4" muy bueno ___ "5" excelente. ___

Compare la calidad de nuestros productos con nuestros competidores

Panadería

Mejor

Igual

Peor

Pastelería

Mejor

Igual

Peor

En el caso, en el que considere de que alguno de nuestros productos no tiene la calidad adecuada, especifique el producto, el competidor con el que nos compara y las razones:

Producto/s: _____

Competidor: _____

Razones: _____

Precio

En su opinión, los precios de nuestros productos son

"1" Caros __, "2" Regular __, "3" De acuerdo a la realidad económica ____.

Compare los precios de nuestros productos con nuestros competidores, en cuanto a:

Panadería

Mejor

Igual

Peor

Pastelería

Mejor

Igual

Peor

En el caso, en el que considere de que alguno de nuestros productos no tiene el precio adecuado, especifique el producto, competidor de referencia y las razones:

Producto/s _____

Razones _____

Valoración tiendas

Evalúe de "1" deficiente __ "2" malo __ "3" regular __ "4" muy bueno __ "5" excelente. __

los siguientes aspectos de nuestros establecimientos:

1. Limpieza del establecimiento _____
2. Presentación de los productos _____
3. Variedad/Surtido de productos _____
4. Estética de la tienda _____
5. Horario de la tienda _____

Imagen y prestigio

Qué puntuación le daría a la Imagen de la Panadería

"1" deficiente __, "2" malo __, "3" regular __, "4" muy bueno __, "5" excelente. __

Confianza y fiabilidad

Qué puntuación le daría a la Confianza y Fiabilidad que le proporcionan la Panadería

Nivel global de satisfacción

Si tuviera que evaluar globalmente el nivel de satisfacción que le ofrece "Queques Melba", lo calificaría

Sugerencias / propuestas

Si tuviera que realizar alguna sugerencia, por favor, escríbala en estas líneas.

Gracias por tu valioso tiempo!!

ANEXO F
Harina



ANEXO G
Gluten





ANEXO H

Sal



ANEXO I

Levadura

ANEXO J

CERTIFICACIÓN

Ignacio Gaitán Sandoval, licenciado en Ciencias de la Educación, con mención en Español, hago constar que he revisado el trabajo de investigación de la licenciada María del Socorro Gaitán Nicolás, para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI).

El tema desarrollado en el documento versa sobre: *Diagnóstico Empresarial Sobre Los Factores De Competitividad En Las Panaderías “El Millenium”, “Queques Melba” Y “El Buen Pan”*.

Se sugirieron algunos cambios en: redacción, puntuación, ortografía, aspectos gramaticales y léxicos. Por lo tanto, después de efectuados los cambios pertinentes en el presente trabajo doy fe que se han corregido todas las indicaciones en el presente documento.

A solicitud de la interesada, extiendo la presente certificación en la ciudad de Managua, Nicaragua, a los veinte días del mes de Junio de 2014.

Ignacio Gaitán Sandoval
Licenciado en Ciencias de la Educación
con mención en Español
2278-4977