



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

---

---

TESIS

**FACTORES COMPETITIVOS EN DOS MICROEMPRESAS  
PANIFICADORAS DEL PUERTO DE PROGRESO YUCATÁN:  
ESTUDIO DE CASO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y  
DESARROLLO REGIONAL

**PRESENTA:**

ING. LUIS ÁNGEL LÓPEZ BRITO

**ASESOR:**

M.C. ANDRÉS MIGUEL PEREYRA CHAN

**COASESOR:**

DR. ANDRÉS JOEL ÁVILA AGUILAR

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**06 de diciembre de 2023**



**DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.**

**No. DE OFICIO: X-238/23**

**Mérida, Yucatán, 09/octubre/2023**

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

**C. LUIS ÁNGEL LOPEZ BRITO  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL  
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su director **Andrés Miguel Pereyra Chan, su coasesor Andrés Joel Avila Aguilar** y la comisión revisora integrada por Gustavo Adolfo Monforte Méndez, María Antonia Morales González y Jorge Carlos Canto Esquivel, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

**“FACTORES COMPETITIVOS EN DOS MICROEMPRESAS PANIFICADORAS DEL PUERTO DE PROGRESO YUCATÁN -ESTUDIO DE CASO-.”**

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica@  
“In Hóc Signo Vincas”*

**JORGE ARTURO TELLO CETINA  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



C.p. Archivo  
JATC/AMPC/zac



## **AGRADECIMIENTOS**

La presente investigación de tesis representó un gran reto en aprendizaje y desempeño para mi formación académica que logré concluir con una gran satisfacción, sin embargo este logro no pude realizarlo sin el apoyo de personas que me brindaron sus consejos y su apoyo.

Agradezco de corazón a mi familia, sobre todo a mis padres Juan Luis Lopez Lozano y Gladys Adelaida Brito Arce, por brindarme sus consejos, su apoyo ante toda situación y siempre alentarme a mirar más alto y siempre dar lo mejor de mí en todo lo que realice, de igual manera agradezco a mi tía Elsy Virginia Brito Arce por su apoyo incondicional en todo momento.

Igual agradezco al Instituto Tecnológico de Mérida en especial a mi asesor Andrés Pereyra Chan y mi coasesor Andrés Joel Ávila Aguilar, por brindarme sus consejos cuando más lo necesitaba al momento de realizar mi tesis y darme ese apoyo y puntos de vista que ampliaron mi panorama académico. Por último agradezco a los maestros y compañeros de clase que me brindaron su ánimo y apoyo en todo momento a lo largo de estos 2 años en el posgrado.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad el estudio de la industria de la panificación dentro del puerto de Progreso Yucatán a través de 2 microempresas de este giro. Esta investigación tiene como objetivo principal analizar los factores externos e internos de este giro empresarial a través de diferentes métodos y herramientas capaces de recolectar información adecuada y pertinente.

Para el análisis de los factores externos, se determinó el estudio de la industria del sector panadero, esto a través de las 5 fuerzas del economista Michael Porter, donde se evaluaron los puntos más importantes de esta teoría las cuales son, competidores existentes, nuevos o futuros competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores y clientes, y por último la amenaza de productos sustitutos.

Con respecto a los factores internos, para el presente estudio se analizaron dos panaderías situadas en el puerto Progreso, a través de la teoría de recursos y capacidades, para estudiar cuáles puntos de ambas microempresas impulsan y ayudan a mantener un nivel competitivo adecuado dentro del mercado del sector, en este apartado se estudiaron los recursos tangibles, intangibles y humanos; por otro lado dentro de las capacidades se analizaron las capacidades de liderazgo, producción, mercado y ventas.

Por último se analizaron las estrategias que utilizan estas empresas y cómo las desarrollan para lograr mantener su competitividad, al igual que se proponen ciertas estrategias o recomendaciones adecuadas para aumentar su posicionamiento dentro de la industria del sector panadero.

**Palabras clave:** Competitividad, Capacidades, Fuerzas, Microempresa, Porter, Recursos, Sector Panadero

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to study the baking industry within the port of Progreso Yucatán through two microenterprises in this field. The main objective of this research is to analyze the external and internal factors of this business line through different methods and tools capable of collecting adequate and relevant information.

For the analysis of external factors, the study of the baking sector industry was determined, this through the five forces of the economist Michael Porter, where the most important points of this theory were evaluated, which are existing, new, or competitive competitors. potential future competitors, the bargaining power of suppliers and customers, and finally the threat of substitute products.

With respect to internal factors, for this study two bakeries located in the Progreso port were analyzed, through the theory of resources and capabilities, to study which points of both microenterprises drive and help maintain an adequate competitive level within the market. of the sector, in this section the tangible, intangible and human resources were studied; On the other hand, within the capabilities, leadership, production, market and sales capabilities were analyzed.

Finally, the strategies used by these companies and how they develop them to maintain their competitiveness were analyzed, as well as certain appropriate strategies or recommendations were proposed to increase their positioning within the baking sector industry.

**Keywords:** Competitiveness, Capacities, Forces, Microenterprise, Porter, Resources, Bakery Sector

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Planteamiento del problema</b>	<b>17</b>
1.2.1. Pregunta general	18
1.2.2. Preguntas específicas de investigación	18
1.2.3. Objetivo general	19
1.2.4. Objetivos específicos de investigación	19
<b>1.3. Justificación</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Delimitación</b>	<b>21</b>
<b>1.5. Descripción de los capítulos</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Definición de competitividad</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Ventaja competitiva</b>	<b>28</b>
<b>2.3. Factores competitivos</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Factores Externos</b>	<b>32</b>
2.4.1. Competencia	34
2.4.2. Nuevos entrantes	35
2.4.3. Clientes	36
2.4.4. Productos sustitutos	36
2.4.5. Proveedores	37

<b>2.5. Factores internos</b>	<b>38</b>
<b>2.6. Teoría de recursos y capacidades</b>	<b>38</b>
2.6.1. Recursos	41
2.6.2. Capacidades	42
<b>2.7. Concepto de Estrategia</b>	<b>42</b>
2.7.1. Estrategia de liderazgo en costos	43
2.7.2. Estrategia de diferenciación	43
2.7.3. Estrategia de enfoque	43
<b>CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Sector panadero a nivel internacional</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Sector panadero a nivel nacional</b>	<b>45</b>
<b>3.3. Sector panadero a nivel local</b>	<b>46</b>
<b>3.4. 1ra Panadería de estudio</b>	<b>48</b>
<b>3.5. 2da panadería de estudio</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b>	<b>56</b>
<b>4.1. Tipo de investigación</b>	<b>56</b>
4.1.1. Alcance	57
4.1.2. Temporalidad	57
4.1.3. Amplitud	57
4.2. Enfoque de investigación	57
<b>4.3. Diseño de la investigación</b>	<b>58</b>
<b>4.4. Sujetos de estudio</b>	<b>58</b>
4.4.1. Unidad de análisis	58
4.4.2. Población de la investigación	58
4.4.3. Muestra de la investigación	58
4.4.4 Técnica de muestreo	58
<b>4.5. Definición de categorías de investigación</b>	<b>59</b>
<b>4.6. Herramientas de recolección de información</b>	<b>59</b>
4.6.1 Factores Externos: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	60
4.6.2 Factores Internos: Recursos y capacidades	61
4.6.3 Estrategias	62

4.6.4. Validación de instrumentos	62
<b>4.7. Proceso de recolección de información</b>	<b>62</b>
<b>4.8. Procedimientos de análisis de información</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>65</b>
<b>5.1. Análisis de los factores externos (Modelos de las 5 fuerzas de Porter)</b>	<b>65</b>
5.1.1. Rivalidad entre competidores existentes	66
5.1.2. Rivalidad entre competidores potenciales	68
5.1.3. Productos Sustitutos	69
5.1.4. Poder de negociación de los proveedores	71
5.1.5. Poder de negociación de los clientes	75
<b>5.2. Análisis de los factores internos (Teoría de recursos y capacidades)</b>	<b>77</b>
5.2.1. Antecedentes de la organización	77
5.2.2. Situación actual de la organización	78
5.2.3. Recursos	80
5.2.4. Capacidades	90
<b>5.3. Análisis de las estrategias implementadas por las organizaciones</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
<b>6.1. Conclusión de factores externos (Modelos de las 5 fuerzas de Porter)</b>	<b>101</b>
<b>6.2. Conclusión de factores internos (Teoría de recursos y capacidades)</b>	<b>104</b>
<b>6.3. Conclusión de estrategias implementadas</b>	<b>108</b>
<b>6.4. Recomendaciones</b>	<b>108</b>
6.4.1. Factores externos	108
6.1.2. Factores Internos	109
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 2.1.</b>	<b>25</b>
<b>DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD DE DISTINTOS AUTORES</b>	<b>25</b>
<b>TABLA 2.2.</b>	<b>27</b>
<b>ATRIBUTOS DE LA PALABRA COMPETITIVIDAD</b>	<b>27</b>
<b>TABLA 2.3.</b>	<b>30</b>
<b>CONCEPTOS DE VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>30</b>
<b>TABLA 3.1.</b>	<b>48</b>
<b>DATOS DEL DENUE DE LA PANADERÍA A</b>	<b>48</b>
<b>TABLA 3.2.</b>	<b>50</b>
<b>VARIEDAD DE PRODUCTOS DE PANADERÍA A</b>	<b>50</b>
<b>TABLA 3.3.</b>	<b>52</b>
<b>DATOS DEL DENUE DE LA PANADERÍA B</b>	<b>52</b>
<b>TABLA 3.4.</b>	<b>53</b>
<b>DIFERENTES PANES DE PANADERÍA LAS MARGARITAS</b>	<b>53</b>
<b>TABLA 4.1.</b>	<b>60</b>
<b>INSTRUMENTO PARA FACTORES EXTERNOS: NUMERO DE REACTIVOS</b>	<b>60</b>
<b>TABLA 4.2.</b>	<b>61</b>
<b>INSTRUMENTO PARA FACTORES INTERNOS: NÚMERO DE REACTIVOS</b>	<b>61</b>
<b>TABLA 4.3.</b>	<b>63</b>
<b>SUJETOS DE ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>63</b>

<b>TABLA 4.4.</b>	<b>63</b>
<b>SUJETOS DE ESTUDIO DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 5.1.</b>	<b>65</b>
<b>ENTREVISTADOS PARA FACTORES EXTERNOS</b>	<b>65</b>
<b>TABLA 5.2.</b>	<b>67</b>
<b>CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 5.3.</b>	<b>69</b>
<b>CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES POTENCIALES</b>	<b>69</b>
<b>TABLA 5.4.</b>	<b>71</b>
<b>CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>71</b>
<b>TABLA 5.5.</b>	<b>74</b>
<b>CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>74</b>
<b>TABLA 5.6.</b>	<b>76</b>
<b>CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>76</b>
<b>TABLA 5.7.</b>	<b>77</b>
<b>ENTREVISTADOS PARA FACTORES INTERNOS</b>	<b>77</b>
<b>TABLA 6.1.</b>	<b>101</b>
<b>NIVEL OBTENIDO POR CADA DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER</b>	<b>101</b>
<b>TABLA 6.2.</b>	<b>104</b>

<b>RECURSOS QUE IMPULSAN LA COMPETITIVIDAD EN AMBAS MICROEMPRESAS DE ESTUDIO</b>	<b>104</b>
--	------------

<b>TABLA 6.3.</b>	<b>107</b>
-------------------	------------

<b>RECURSOS QUE LIMITAN LA COMPETITIVIDAD EN AMBAS MICROEMPRESAS DE ESTUDIO</b>	<b>107</b>
---	------------

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA 2.1.</b>	<b>33</b>
--------------------	-----------

<b>FACTORES COMPETITIVOS QUE DETERMINAN LA RENTABILIDAD DE UNA INDUSTRIA</b>	<b>33</b>
--	-----------

<b>FIGURA 2.2.</b>	<b>40</b>
--------------------	-----------

<b>CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA</b>	<b>40</b>
--	-----------

<b>FIGURA 3.1.</b>	<b>46</b>
--------------------	-----------

<b>ESTABLECIMIENTOS DONDE MÁS COMPRAN LAS FAMILIAS MEXICANAS EL PAN</b>	<b>46</b>
---	-----------

<b>FIGURA 3.3.</b>	<b>55</b>
--------------------	-----------

<b>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PANADERÍA B</b>	<b>55</b>
--	-----------

<b>FIGURA 4.1.</b>	<b>59</b>
--------------------	-----------

<b>CATEGORÍAS DE ESTUDIO</b>	<b>59</b>
------------------------------	-----------

<b>FIGURA 5.1.</b>	<b>89</b>
--------------------	-----------

<b>ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RECURSOS DE LAS MICROEMPRESAS DE ESTUDIO</b>	<b>89</b>
---	-----------

<b>FIGURA 5.2.</b>	<b>97</b>
--------------------	-----------

<b>ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAPACIDADES DE LAS MICROEMPRESAS DE ESTUDIO</b>	<b>97</b>
--	-----------

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

Para empezar el análisis, se tiene el capítulo de introducción donde se presentan los puntos más importantes a resaltar sobre el presente estudio, en este apartado se abordan los antecedentes que se tiene sobre el sector de la panificación y el tema central de la tesis; de la misma forma se tienen descritos los objetivos y preguntas de investigación, al igual que la problemática central que se trata de solucionar y la justificación del presente estudio.

### **1.1. Antecedentes**

En la actualidad las empresas tienen un papel importante en el flujo económico de los países y la sociedad, para un mayor crecimiento para las diferentes regiones. Un punto que resalta en este ámbito es la creación de nuevos pequeños negocios o microempresas que cada vez más tiene un fuerte auge dentro del ámbito empresarial y económico de una región.

Estos micronegocios tienen una gran influencia y aporte al sustento de la economía, competitividad, innovación y crecimiento económico de los países (Orjuela, 2006).

Uno de los sectores que ha tenido una fuerte presencia dentro de este ámbito, es el sector panadero, debido a que este giro es uno de suma importancia para la creación de alimentos necesarios para la sociedad. Sin embargo, este sector debe tener presente los nuevos avances de las innovaciones y la tecnología, debido a las nuevas exigencias que se tienen en el mercado (Álvarez & Chacón, 2020).

La competitividad es un tema que ha sido de interés de estudio para el sector empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, esto debido a que es un factor con relevancia para el desarrollo y crecimiento de las diferentes organizaciones. Por esa misma razón se debate cuáles son los factores que influyen dentro de este ámbito (Fuentes, 2016).

Un punto clave dentro de la competitividad empresarial es la creación e implementación de una estrategia adecuada que dé solución correctamente a la

problemática que presente la empresa en ese momento, y esta va muy relacionada con los valores y misión de la empresa (Ramírez & Ampudia, 2018).

La creación de la estrategia competitiva es una responsabilidad importante por parte de los empresarios, que deben estar en constante actualización y conocimiento sobre su negocio en los distintos factores que se pueden presentar, como son nuevas tecnologías, una mejora en los procesos, entre otros. Esto con el propósito de seguir siendo una empresa competitiva ante su rivales y sus clientes (Ramírez & Ampudia, 2018).

Una estrategia competitiva se realiza correctamente cuando se determinan los objetivos a largo plazo de la empresa, se asignan adecuadamente los recursos necesarios y se adoptan las acciones adecuadas al cumplimiento de estos. (Almanza et al., 2018).

Con un mercado cada vez más exigente, las empresas deben mejorar la calidad de los productos y/o servicios que brindan a sus clientes, mejorando sus capacidades productivas y administrativas entre los diferentes factores. Esto con la idea de que las microempresas sean más eficientes y competitivas (Almanza et al., 2018).

Dentro de los factores que influyen, se pueden dividir en 2 puntos de estudio, los cuales son factores externos que son agentes que afectan a las empresas desde diferentes ámbitos, mientras los factores internos son elementos que la empresa puede controlar hasta cierto punto y que aportan a su crecimiento. Estos factores influyen en la ventaja competitiva que la organización tiene, para ir desarrollando acertadamente su competitividad (Fuentes, 2016).

La competitividad de una empresa está dada por los diferentes puntos que lo rodean, entre estos se encuentran los factores internos o endógenos, los cuales se basan en la capacidad de recursos y capacidades que tiene la empresa con respecto a su competencia actual (Almanza et al., 2018).

Existen diferentes factores que pudieran intervenir en la competitividad de las empresas, es cuestión de cada gerente o supervisor evaluar cuáles son los que más repercuten dentro de la compañía y cuáles podrían ser los que marquen una

diferencia con respecto a su competencia para poder explotarlos, entre los factores que destacan, se pueden encontrar, la calidad, la innovación, los recursos tecnológicos y capacidades de producción, el capital humano, la mercadotecnia, la planeación estratégica, cultura empresarial, entre otros.

La competitividad es un tema que toda empresa debe tener presente, sobre todo en las empresas de estudio del presente trabajo, pues como se podrá observar a continuación, el sector panadero es un sector que tiene mucho potencial para explotar, debido a que es un giro que tiene impacto a nivel mundial, el cual con una buena dirección y estudio de los factores adecuados puede llegar a tener un nivel adecuado de competitividad.

La actual situación mundial por la que se está pasando, es un factor más que las empresas deben tener en cuenta para su desarrollo y planeación de sus actividades administrativas, esto debido a que la pandemia, trajo ciertos estragos y limitaciones a todos los países, afectando gravemente la economía de todas las regiones.

En Perú, un estudio de la Asociación Peruana de Empresarios de Panadería y pastelería (ASPEN), menciona que existen 20 mil microempresas en el sector de panificación, de las cuales un poco menos de 15 mil, son de giro formal (Álvarez & Chacón, 2020).

En la ciudad de Bucaramanga, Colombia se puede encontrar una gran apertura de microempresas panaderas, debido a que en este sector se encuentran 402 panaderías de giro unilateral y/o familiares, de las cuales 393 son microempresas destinadas a la producción y elaboración de diferentes panes, donde la mayor parte son empresas legalmente constituidas (Sarmiento & Martinez, 2021).

En la ciudad de Estelí, Nicaragua, el giro de panificación ha tenido un crecimiento significativo debido a la apertura de micronegocios o empresas familiares de personas que tienen el conocimiento y la experiencia necesaria sobre este giro y decidieron emprender (Hernández et al., 2016).

En esta misma región, las empresas del sector panadero han tenido un buen desempeño en su productividad, a pesar de no tener definidos varios puntos o

factores relevantes relacionados con la competitividad, se cree que estas podrían lograr un mejor rendimiento si se tuvieran y estudiaran dichos factores (Castillo et al., 2016).

Sin embargo, existen algunos factores que alteran la situación de las panaderías de la ciudad de Estelí, entre estas destaca el alza de los precios de materia prima necesaria para la producción, lo que repercute en los costos y precio accesible ante su competencia, en estos casos con empresas pequeñas y/o medianas que cuentan con un mejor rendimiento ante esta situación (Hernández et al., 2016).

La ciudad de Ayacucho, Perú, cuenta con un gran número de microempresas panaderas, las cuales tienen en consideración el factor de las nuevas tecnologías y herramientas como un indicador clave para la competitividad, estas son analizadas por los dueños y/o encargados de las panaderías, con base en las necesidades o puntos de mejora que se pudieran presentar dentro de esta (Falconi & Flores, 2018).

Sin embargo, con la situación actual estas microempresas han sido afectadas considerablemente por la situación de la pandemia COVID 19, esto debido a la disminución de las utilidades que estas percibían, lo que repercutió en despidos de empleados y cierre de establecimientos en diferentes áreas (Sarmiento & Martinez, 2021).

Actualmente las microempresas han sido un pilar en la economía de nuestro país, debido a la apertura de nuevos empleos formales y las aportaciones que tienen estas pequeñas empresas con respecto al P.I.B del país (López & López, 2016).

En México, el sector panadero es la tercera industria generadora de empleos en el país, después de las industrias de construcción y automotriz, esto son datos de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México (Valenzuela & Navarrete, 2019).

Un estudio realizado, estima que en México el sector de panificación crea cerca del 81% de empleos formales a personas en las microempresas artesanales, donde se destaca que el 50% de este nuevo personal tiene trabajos directivos o de alto rango

dentro de las panaderías, y el otro 50% en el área de producción de los panes (ANPROPAN, 2016)

Según un estudio realizado por la CANAINPA y ANDROPAN, basándose en datos estadísticos del INEGI para el año 2014 se habían identificado más de 58 mil establecimientos con actividad en panificación o similares, dentro de sus diferentes variedades, un 68% destinado a panaderías tradicionales, un 18% a pastelerías, un 12% a tortillerías (productos sustitutos), y el resto a actividades que se encargaban de la producción de un tipo o variedad de pan (ANPROPAN, 2016)

La mayor parte de las microempresas que abren operaciones en México, están constituidas mayormente por empresas familiares, las cuales son dirigidas por uno o más miembros que asumen sus responsabilidades y acciones ante la compañía (Priego et al., 2013)

El estado de Tabasco cuenta con más de 9,000 microempresas del sector de comercialización de alimentos, de las cuales 572 son del giro de la panificación, las cuales se dedican a la elaboración de diferentes piezas, entre las cuales destacan, el pan de chaya, de yuca, de plátano, las galletas, entre otras piezas características de esta región, lo que ayuda en el crecimiento de este sector (Valenzuela & Navarrete, 2019).

Uno de los puntos que tienen estas empresas familiares muy presentes, es el factor de la liquidez, debido a que este es una de las razones por la cual se realizan las operaciones de toda empresa, la mayoría de estas microempresas tienen ciertos problemas al no tener la liquidez adecuada, debido a diferentes puntos, como es el precio de la competencia con respecto al de ellos, el gusto de los clientes, entre otros (Priego et al., 2013).

Un estudio realizado en la ciudad de Mérida Yucatán demuestra que las empresas que tienen más de 30 años en el mercado de los diferentes sectores se han mantenido al margen de la competencia con respecto de las grandes empresas que tienen mayores recursos que estas (Pereyra & Pereyra, 2020).

De igual forma en este estudio se pudo observar que los factores endógenos o internos estudiados en las microempresas dieron resultados positivos con respecto al desarrollo y crecimiento de estas empresas (Pereyra & Pereyra, 2020)

Las microempresas familiares del sector panadero del norte de Mérida Yucatán, tienen un balance intermedio de acuerdo con el perfil competitivo que buscan, teniendo como principal problema la falta de organización a largo plazo que presentan estas compañías (Quintal et al., 2014).

Un estudio realizado en la ciudad de Progreso Yucatán demuestra que las microempresas del giro de panificación tienen un cierto grado de competitividad al tener un margen adecuado de ventas en sus productos.

De igual forma se formalizan los factores de mayor importancia para la competitividad de las microempresas de esta zona, entre los cuales destacan, la calidad, los recursos tecnológicos, la mercadotecnia, la innovación y recurso humanos (Polanco et al., 2015).

Sin embargo, con la situación por la que pasa el país, como son las nuevas normas que tiene las empresas ante la presencia de la pandemia COVID 19 y los problemas de globalización actuales, el incremento en las materias primas como la harina (materia prima principal), repercuten en el alza de los precios de venta final de los productos de estas microempresas panaderas (Abreu, 2022).

Con lo anterior en mente y un crecimiento de panaderías en tiendas de autoservicio, el reto de las panaderías tradicionales es la introducción de nuevas estrategias de modelos de negocios que ayuden a crear una fidelidad por parte de sus clientes mejorando sus productos y su servicio (ANPROPAN, 2016).

## **1.2. Planteamiento del problema**

En la actualidad el puerto de Progreso Yucatán tiene la apertura y variedad de microempresas panaderas establecidas en diferentes puntos de esta ciudad, muchos nuevos emprendedores, invierten tiempo y recursos para abrir un negocio de este giro, sin embargo al no tener la experiencia o la misma ventaja con la que cuentan las ya conocidas y constituidas, y si se suma el desarrollo actual de la pandemia y globalización, el tiempo de vida de estos pequeños negocios es muy corto, hasta el punto de cierre.

Las panaderías ya constituidas presentan ciertos problemas en diferentes puntos como son el sector donde se desarrollan, al igual que ciertos conflictos internos que surgen dentro de estas microempresas. Dentro del apartado de la industria o el sector de la panificación se tiene que la situación que presentó la pandemia y los actuales inconvenientes que trae la globalización, repercuten en inconvenientes, como el cierre total o parcial de ciertas panaderías o baja en las ventas de sus productos, esto debido a un incremento en el precio de sus insumos principales como es la harina.

Esto presenta una pérdida de la ventaja competitiva de estos micronegocios, debido a que el incremento en los precios de las materias primas produce que estas empresas tradicionales tengan que incrementar los precios de su variedad de productos, haciendo que sus clientes busquen satisfacer esta necesidad a través de otros tipos de productos sustitutos y/o buscar un precio que este más accesible a sus necesidades (Castro, 2022)

Tal como se mencionó en el punto anterior la globalización y la inflación son factores que han afectado drásticamente a muchos sectores empresariales; en el caso de las panaderías del presente estudio, el incremento en los precios de sus principales materias primas ha hecho que estas micro organizaciones tengan que adoptar ciertas estrategias como el cambio y/o incremento en los precios de sus productos.

En el apartado interno las empresas de estudio de este sector tienen algunas complicaciones en la limitación que tienen en ciertos aspectos como la maquinaria y herramientas de trabajo que son más antiguas que las de su competencia, las cuales poseen tecnologías (maquinaria y herramientas) más avanzadas, lo que les permite un mejor proceso en la elaboración de los productos en panificación. De igual manera ambos establecimientos carecen de un sistema organizacional establecido donde se puedan visualizar todas las actividades que realizan los trabajadores y las líneas de autoridad que se tienen dentro de estas panaderías.

Como se menciona son muchos los factores o puntos que las panaderías de este estudio no toman en cuenta para su adecuada planeación, esto se debe a que las microempresas de este giro empresarial tienden a planear más a corto plazo para generar más ingresos y ganar clientes sin tomar en cuenta la planificación a mediano y largo plazo o idear estrategias convenientes para su desarrollo, esto conlleva a la generación de pérdidas dentro de la panadería y en el peor de los casos el cierre total de esta.

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cuáles son los factores externos e internos que determinan la competitividad en las microempresas panificadoras del caso de estudio del puerto de Progreso Yucatán para proponer estrategias que permitan incrementar su posicionamiento competitivo?

### **1.2.2. Preguntas específicas de investigación**

¿Cuáles son los factores externos que determinan la competitividad en las microempresas panificadoras de estudio del puerto de Progreso Yucatán?

¿Cuáles son los factores internos que determinan la competitividad en las microempresas panificadoras de estudio del puerto de Progreso Yucatán?

¿Cuáles son las estrategias utilizadas por las panaderías de estudio para mantener su nivel competitivo?

¿Cuáles son las estrategias que puedan potenciar la ventaja competitiva en las microempresas panificadoras estudiadas del puerto de Progreso Yucatán?

### **1.2.3. Objetivo general**

Analizar los factores competitivos externos e internos de las microempresas panificadoras del caso de estudio ubicadas en el puerto de Progreso Yucatán, así como proponer estrategias que permitan incrementar su posicionamiento competitivo.

### **1.2.4. Objetivos específicos de investigación**

Analizar los factores externos competitivos de las microempresas panificadoras de estudio en el puerto de Progreso Yucatán.

Analizar los factores internos competitivos de las microempresas panificadoras de estudio en el puerto de Progreso Yucatán.

Determinar estrategias actualmente utilizadas en las panaderías y potencializarlas para obtener un nivel competitivo.

Determinar nuevas estrategias que impulsen las ventajas competitivas en las microempresas panificadoras del puerto de Progreso, Yucatán.

## **1.3. Justificación**

Uno de los principales retos que atraviesan las empresas en la actualidad es lograr mantenerse estables ante su competencia, esto debido a la presencia de la pandemia COVID 19 que ha traído consigo ciertos inconvenientes para el sector empresarial, entre los cuales se pueden visualizar el cierre de varios establecimientos y desempleo en diferentes partes de la república.

El giro de panificación como otros sectores ha sido uno de los afectados por motivos de la presente pandemia debido a la disminución de las ventas y cierre de negocios

familiares que buscaban emprender, al igual que el incremento en los precios de materia prima por parte de los proveedores.

Con esto en mente el futuro para las empresas de este sector es cada vez más retador pues, debe establecer las estrategias necesarias para poder mantener su permanencia ante el mercado actual.

Las panaderías familiares, son de los negocios más rentables e importantes dentro del puerto de Progreso Yucatán, pues es de los alimentos más solicitados por los Progreseños, debido a sus diferentes variedades en el pan dulce y francés.

El presente estudio pretende verificar cuáles son los factores internos y externos que actualmente utilizan las dos panaderías de estudio del puerto de Progreso Yucatán para mantener su posicionamiento ante sus clientes y mercado actual.

Actualmente las empresas de estudio han mantenido una estabilidad competitiva con respecto a las demás panaderías del sector del puerto de Progreso; sin embargo la presencia de la actual pandemia ha reducido considerablemente ciertos puntos favorables con los que estas contaban, entre ellos se encuentran el desempleo por parte de los venteros ambulantes que vendían los productos en diferentes zonas del puerto, un aumento en los precios de materia prima (harina, manteca, azúcar, polvo para hornear), que ha sido uno de los factores menos favorables para ambas debido al incremento en el precio de venta en los productos, algo que pone en desventaja ante empresas que cuentan con puntos, estrategias y maquinaria más favorables y que no les perjudica tanto ante los clientes.

Con este proyecto se pretende aportar información necesaria a las microempresas panaderas de estudio, para un buen manejo en la toma de decisiones a seguir, para una buena planificación estratégica de los recursos y capacidades dentro de sus organizaciones.

Esto busca el beneficio de mantener y mejorar el nivel competitivo que tienen estas microempresas con relación de las demás panaderías de la región, con la posibilidad de aumentar la posibilidad de empleo en el sector panadero y beneficiar a las personas del puerto.

#### **1.4. Delimitación**

El presente proyecto de investigación tiene sus fronteras bien delimitadas ya que es un caso de estudio en el cual sus resultados no se generalizan para las demás empresas del mismo giro. El campo donde se realizará será el sector panadero, donde se pretende estudiar a 2 microempresas panaderas del puerto de Progreso Yucatán.

#### **1.5. Descripción de los capítulos**

El presente trabajo de investigación cuenta con seis capítulos relacionados entre sí; en cada uno se detallan los fundamentos teóricos, los métodos y procedimientos que se desarrollaron e implementaron para la realización y cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad.

El capítulo 2, que lleva como título Marco Teórico abarca toda la información relacionada al igual que pertinente con respecto a la temática de investigación, en este se detallan investigaciones empíricas con relación al tema de competitividad, los factores de la industria de Michael Porter, la teoría de recursos y capacidades y las distintas formas de estrategia, así como las principales corrientes teóricas desarrolladas a través de los años.

El capítulo 3, denominado Marco Contextual recopila información relacionada con el entorno del sector panadero a nivel internacional, nacional y local, al igual que el contexto donde se desarrolla las unidades de análisis las cuales son las 2 empresas de estudio.

El capítulo 4, lleva por nombre Metodología, en este apartado se describen e indican los procedimientos que se utilizaron para desarrollar la presente investigación. De igual forma se menciona el diseño y alcance de estudio. También se mencionan los instrumentos utilizados para recabar la información y el proceso para el análisis de datos.

En el capítulo 5, titulado Resultados, se mencionan y presentan todos los resultados obtenidos de los sujetos de estudio, de los diferentes aspectos estudiados, las fuerzas de la industria de Porter, los recursos y capacidades de ambas empresas así como sus estrategias.

Para finalizar en el capítulo 6, se mencionan las conclusiones a las que se llegaron después del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, al igual que se mencionan las recomendaciones dadas para las 2 empresas de estudio.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo define los principales conceptos que aborda esta investigación, cada definición aborda temas importantes que tiene relación acorde con los objetivos planteados en el capítulo uno. Entre las ideas planteadas a describir se tienen la competitividad, la ventaja competitiva, los factores externo e internos, así como también la estrategia y sus diferentes tipos.

### **2.1. Definición de competitividad**

Un gran reto que tienen las empresas con respecto a la mundialización es ser más eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros más, para poder cumplir con las exigencias de los mercados, nacionales y de igual manera los mercado internacionales que cada vez tienen más presencia dentro del país (Labarca, 2007).

El tema de competitividad es un término que se encuentra muy presente y fundamental, dentro de las actividades económicas de tantos países desarrollados como los que se encuentran en desarrollo. Actualmente el tema de la competitividad en un país es un tema reconocido, esto debido a la importancia que tiene este tema para el crecimiento económico de las diferentes regiones y mantener un estándar en los niveles de vida de las personas (García, 2015).

La competitividad es un concepto general de suma importancia debido a que este determina el fracaso o éxito que tienen las empresas, al igual que establece diferentes actividades de conveniencia para la organización, entre estas se pueden encontrar, innovaciones, una cultura organizacional sólida o una adecuada implementación (Porter, 2015).

Este término tiene como principal función para las empresas el poder competir exitosamente en mercados nacionales e internacionales, frente a las importaciones en su propio territorio. Debido a que para los ejecutivos y políticos este factor se mide a través de diferentes índices, que pueden mover adecuadamente la economía (Baz & Rubio, 2015).

Este concepto ha tenido una evolución histórica en siglos pasados, debido a que diferentes autores han ido aportando diferentes ideas para concretar este tema, en un principio se le relacionaba con los aspectos de los productos que se ofrecían al mercado meta y las diferentes variables sobre los recursos internos de la organización, esto fue evolucionando hasta una puesta más compleja, sistemática y dinámica (Monterrozo, 2016).

En la tabla 2.1 podemos ver varias definiciones de diferentes autores y economistas que describen la palabra competitividad desde diferentes puntos de vista.

**Tabla 2.1.**

**Definición de competitividad de distintos autores**

<b>Autor</b>	<b>Definición de competitividad</b>
<b>Michael Porter (1985)</b>	Señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
<b>Real Academia Española (1992)</b>	Define competitividad como competitivo, capaz de competir y competitividad capacidad de competir, rivalidad para la consecución de un fin.
<b>Enright, M. (1994)</b>	La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores.
<b>Ivancevich y Lorenzi (1997)</b>	La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

Fuente: Elaboración basada en (Labarca, 2007).

Como se puede visualizar en la tabla anterior , este concepto es muy amplio y abarca puntos importantes, como la venta leal, la oportunidad de suministrar bienes a los consumidores al igual que, suministrar productos y servicios para mercados internacionales, ya que estos es un paso más adelante para las organizaciones, debido a que ayuda al crecimiento de una empresa.

Una descripción más acertada a este concepto es que este término indica la posición de una empresa en relación con las principales empresas rivales o competencia directa que pudieran existir y/o surgir en ese momento, esto tiene una relación con la permanencia en el mercado y la generación del valor para el cliente (Monterrozo, 2016).

Actualmente este concepto según muchos autores, economistas, académicos y empresarios tiene muchas variables y factores, en su mayoría interdependientes entre sí, que es muy difícil darle una explicación precisa en todas las dimensiones, debido a que la competitividad es una característica muy dinámica y compleja. En la tabla 2.2, podemos observar diferentes atributos que definen a este gran concepto.

**Tabla 2.2.**

**Atributos de la palabra competitividad**

<b>Atributos</b>	<b>Definición de competitividad</b>
<b>Relativa</b>	Toda vez que un país, un sector o una firma son competitivos en relación con otro país, otro sector u otra firma.
<b>Multidimensional</b>	Esto debido a que se puede visualizar desde diferentes áreas interdependientes: la organizacional, la sectorial, la regional o la nacional.
<b>Estratégica</b>	Tiene su relación directamente con la forma que se utilizan las capacidades, recursos y competencias empresariales de manera competitiva para mantener un posicionamiento en el mercado.
<b>Posicionamiento</b>	Un buen posicionamiento en mercado se nutre de las ventajas competitivas que una empresa posee, al igual que los principales puntos de diferenciación de su competencia.
<b>Central</b>	Este es punto importante para la empresa y debe ser integrada al análisis estratégico

Fuente: Elaboración basada en (Labarca, 2007).

La competitividad se puede dar de diferentes maneras, debido a que una compañía puede sobresalir en su territorio por la oportunidad o fortaleza de tipo de cambio de su país. Esto como otros diferentes puntos, hace que cada nación y/o empresa logre salir adelante y mantener su nivel competitivo, con una combinación de las fortalezas que logre crear. (Baz & Rubio, 2015).

Como se puede visualizar las empresas tienen cada vez más presente una dirección estratégica, para mantenerse al margen de la competencia actual que poseen, esto con la ayuda de diferentes factores y una estrategia competitiva que dan un apoyo extra y ayudan a mantener las características competitivas que cada empresa decida seguir para poder mantenerse o crecer en el sector determinado.

## **2.2. Ventaja competitiva**

Como se puede ver la competitividad de las empresas depende de diferentes factores, como la estrategia, los cuales pueden afectar o no a la empresa directa o indirectamente, sin embargo, para llevar a cabo una buena decisión sobre la competencia, se debe tener en cuenta la ventaja competitiva a la que desee dirigirse la empresa.

Esta ventaja nace del valor que la empresa logra proyectar y crear ante sus clientes, el cual supera los costos de producción, debido a que este valor extra es la principal función de esta ventaja (Porter, 2015).

Algunos autores contemplan que la ventaja competitiva está basada en las competencias distintivas que le permiten a la empresa buscar una forma de diferenciarse de sus demás competidores.

Como mencionan (Hill & Jones, 2011):

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas. Las competencias distintivas son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales y lograr costos sustancialmente más bajos que los de ellos. (p.74)

Una ventaja competitiva se produce a partir de las características del entorno competitivo en el cual se está como empresa, y reside en la distribución, en los materiales y recursos de la empresa, ya que a partir de esto se estructuran las diferentes etapas de la cadena de valor que los ayuda a concebir una ventaja competitiva (Strategor, 1995).

Michael Porter fue el principal autor, que definió estos conceptos, de los cuales varios autores fueron estudiando y enriqueciendo los temas de ventaja y valor, y cómo es que las empresas o naciones pueden tomarlo para ir mejorando en este aspecto de la competitividad, mediante de las competencias que fortalecen aún más las organizaciones. En la tabla 2.3, se podrá observar a los diferentes autores que han defino este concepto de ventaja competitiva.

**Tabla 2.3.**

**Conceptos de ventaja competitiva**

<b>Autores</b>	<b>Definición de ventaja competitiva</b>
<b>Barney (1991)</b>	Establece que, una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras firmas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.
<b>Peteraf (1993)</b>	Plantea que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores
<b>Ghemawat y Rivkin (1999)</b>	Definen una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico
<b>Besanko (2000)</b>	Dice que una firma tiene una ventaja, cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado.
<b>Salones (2001)</b>	Plantea que existe una ventaja, ya sea cuando una empresa produce un producto o servicio que sus clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor al de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia basada en (Porter, 2015).

Una parte importante del concepto de ventaja competitiva es la rentabilidad que esta puede aportar a las organizaciones, este concepto se basa en diferentes puntos de interés que debe tener en cuenta la empresa, como es el valor que el cliente le asigna al producto, el precio de venta con el que se comercializa uno o varios productos, y el costo que genera hacerlos. (Hill & Jones, 2011).

Con esto podemos ver que la ventaja competitiva es un punto de importancia donde todas las empresas se centran en un factor importante, crear un valor significativo que atraiga a sus clientes a comprar su producto o servicio, aumentando sus utilidades en comparación de sus competidores.

Para la empresa el valor es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por lo que la misma empresa vende, esto debido a que el producto o servicio tiene un factor diferenciado de los competidores o tiene un punto que sea de significancia para ellos, es un reflejo del producto en relación del precio y unidades vendidas (Flores, 2009).

### **2.3. Factores competitivos**

Prosiguiendo con este estudio y con la dirección a la que se dirige, en este apartado se mencionan aquellos factores que tienen un peso de gran valor e influyen en la competitividad de las microempresas del sector panadero. Dentro de este estudio se analizarán 2 tipos de factores, el primero son los factores externos o exógenos, los cuales estudian el ambiente industrial donde la empresa se desarrolla, en este caso se explican a través del estudio de las 5 fuerzas de Michael Porter, que analiza diferentes ámbitos que pudieran afectar de manera indistinta a la organización. Por otra parte, igual se examinan los factores que la empresa controla desde dentro, estos son los internos o endógenos, los cuales atribuyen a los puntos clave que la empresa visualiza y pudiera afectar si no se analizan correctamente.

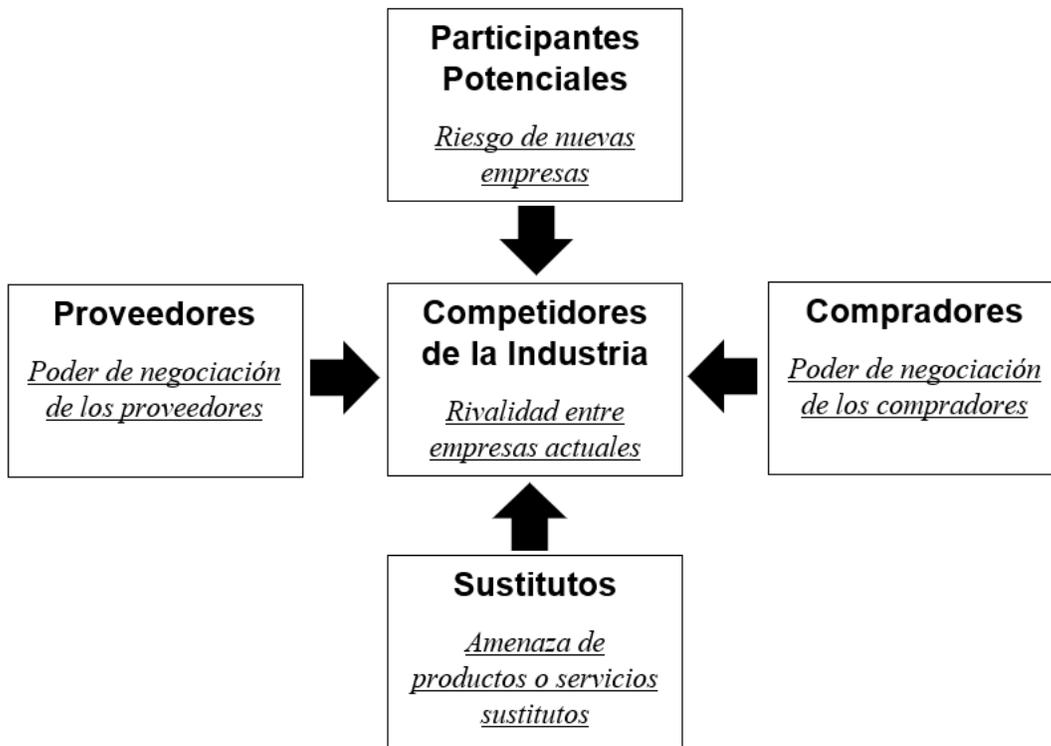
Actualmente las empresas necesitan desarrollarse en un entorno favorable, teniendo un buen capital humano para poder satisfacer esas necesidades que tiene hoy en día, contando con una infraestructura económica de calidad, para una mejor inversión en las innovaciones de bienes o servicios, para aumentar así su competitividad (Molina & Sánchez, 2016).

#### **2.4. Factores Externos**

Como se mencionó, los factores externos o exógenos son factores que estudian el ambiente donde se desenvuelve la empresa de estudio, específicamente, estudia el macro ambiente, el cual evalúa aquellos puntos que la empresa no puede controlar a su criterio. En el presente trabajo se estudia este punto a partir del modelo del economista Michael Porter, el cual analiza el ambiente de la industria desde 5 diferentes aspectos los cuales, según su modelo determinan el ambiente industrial de la empresa. En la figura 2.1, se puede observar los diferentes aspectos que estudio el modelo del economista Michael Porter.

**Figura 2.1.**

**Factores competitivos que determinan la rentabilidad de una industria**



Fuente: Elaboración basada en (Porter, 2015)

El modelo de Michael Porter se centra en analizar cinco aspectos importantes que estudian a la industria de cualquier sector, el estudio de Porter es actualmente utilizado por las empresas para poder llevar un análisis adecuado de su entorno, debido a que cada vez este factor es crucial para que esta crezca, pues con este estudio se puede examinar los factores de competitividad que las organizaciones pueden tener.

Este modelo se basa en examinar las cinco fuerzas fundamentales que ayudan al análisis final, pues él estudió de cada aspecto ayuda a identificar los factores de mejora y los puntos débiles de cada empresa, en contra de su competencia en el mercado.

Este enfoque se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria. Desde un punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia. (Michaux, 2016).

#### **2.4.1. Competencia**

Dentro de este modelo se analizan en primera instancia a los competidores que se tienen actualmente y compiten contra la empresa u organización, actualmente en esta competencia cada empresa utiliza sus métodos y estrategias necesarias para atraer a los clientes. La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de métodos competitivos para hacerse con una posición (Martínez, 2005).

Este factor es uno de los más importantes a analizar, debido a que se evalúan no solo a las empresas, también a las estrategias, que estas tienen, pues con el pasar de tiempo, muchas de estas se pueden volver una competencia fuerte para la organización y empezar una rivalidad.

Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores, para mantener la fidelidad ante la marca y la empresa. Esto repercute en la industria objetivo, debido a que limita el rendimiento de las industrias competidoras. (Porter, 2015).

Este concepto de rivalidad entre empresas menciona la intensidad de la rivalidad que tiene diferentes compañías establecidas en un mismo sector o industria. Esta intensidad se refiere a la lucha por el posicionamiento en el mercado de las demás empresas.

La intensidad se divide en 4 factores importantes que ayudan a los administradores verificar que tan competitivos pueden llegar a ser sus rivales, entre estos puntos se puede encontrar, la estructura competitiva de la industria, las condiciones de la demanda de los clientes, las condiciones del costo, de mantener un producto y por ultimo las barreras de salida que puede tener este sector (Hill & Jones, 2011).

### **2.4.2. Nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes (Martínez, 2005).

Como se mencionó, cada uno de los aspectos o fuerzas ayuda a las empresas a obtener una competitividad ante todos sus oponentes. Uno de los aspectos que son de importancia son las barreras de entrada debido a que esta observa y analiza a la posible competencia de la organización, pues con estas nuevas empresas la productividad de la entidad puede bajar; pues esto se deberá a la cantidad de nuevas empresas con el giro de la organización entren en competencia.

Los nuevos entrantes o empresas que quieren entrar a la industria desean obtener un porcentaje de mercado que las otras empresas ya establecidas tienen, esto debido a que ejercen presión en los precios, los costos de fabricación y el porcentaje de inversión para ser más competitivo. En ciertas ocasiones estas empresas son compañías que buscan la diversificación, lo que puede influir en la capacidad de producción existente de otras empresas y en los flujos de liquidez económica y/o financiera de la competencia (Porter, 2015).

Los nuevos entrantes que se diversifican tratan de penetrar un sector debido a que tiene los planes y estrategias para ofrecer una oferta competitiva a los clientes de ese mercado meta, debido a la facilidad que tienen para llegar a este sector competitivo, lo cual puede ser por un crecimiento y rentabilidad interesantes o que no tiene un costo muy alto para poder hacer el cambio (Strategor, 1995).

Estos nuevos entrantes, son los competidores potenciales de la industria, que pueden cambiar debido a su capacidad para diversificarse y tratar de penetrar un nuevo sector. Sin embargo, las empresas ya establecidas intentan desalentar a estos nuevos competidores, esto a través de las barreras de entrada que mantienen en cierto margen a esta nueva posible competencia, esto es debido al riesgo de participación en mercado, que será cada vez menor entre más empresas se unan al sector (Hill & Jones, 2011).

### **2.4.3. Clientes**

El factor de los clientes es relevante para la continuidad de la empresa, debido a que estos son los que compran los productos que estas ofrecen. Cada empresa utiliza las estrategias necesarias para mantener a sus clientes, y estos son los que deciden a qué empresa dan su lealtad, pues estos como se mencionó tienen un gran poder para la organización. Existen multitud de ocasiones propicias para que el cliente ejerza una gran presión sobre el vendedor.

Los clientes son un factor que puede hacer que las distintas empresas o compañías se enfrenten entre sí, debido a que estos monopolizan el valor de los productos al tratar de forzar una baja en el precio de estos mismos, exigiendo un mejor rendimiento en la calidad o más prestaciones por parte de las compañías (Porter, 2015).

Los autores (Hill & Jones, 2011) mencionan que: “Los compradores en una industria pueden ser clientes individuales que en última instancia consumen sus productos o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como minoristas y mayoristas”. Con todo lo anterior se puede mencionar, que el poder de negociación de los clientes es un factor que muchas empresas deben tener en consideración debido a que muchos compradores tienen la facilidad de poder negociar los precios de los productos de acuerdo con la demanda que exista entre las diferentes compañías del mercado o sector.

### **2.4.4. Productos sustitutos**

Un punto de igual importancia para analizar dentro de las fuerzas de Porter es el apartado de los productos sustitutos, pues estos son productos que los clientes, pueden escoger y comprar en lugar de los de la empresa; esto representa una competencia indirecta entre estas empresas y la organización.

Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de estos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores que puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo (Martínez, 2005).

Un producto sustituto puede realizar una función similar al del producto de la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes, sin embargo, estos lo hacen de forma distinta, por esa misma razón las empresas en ocasiones pasan por alto este factor, debido a las diferencias que estos presentan y que para las compañías no representa una amenaza importante (Porter, Ser competitivo, 2015).

Este factor, son productos de diferentes negocios o sectores, que buscan satisfacer la necesidad de los clientes de forma similar. Este tipo de productos representa una fuerte amenaza para la industria principal.

Como mencionan los autores (Hill & Jones, 2011), “La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas en una industria pueden fijar por su producto y, por tanto, la rentabilidad de la industria”.

Los productos sustitutos son un factor importante debido a que estos son muy fáciles de olvidar debido a las discrepancias que uno puede creer que tiene del producto original, sin embargo, representan un punto de interés para las organizaciones debido a la presencia que estos pueden tener en el mercado meta.

#### **2.4.5. Proveedores**

Al igual que los clientes los proveedores tienen un punto de valor dentro de las organizaciones debido a que estos son los que les ofrecen y entregan sus materias primas a las empresas, estos tienen un poder de negociación debido a diferentes puntos.

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos (Parra, 2009).

El factor de influencia de los proveedores tiene más presencia, porque estos acaparan más valor, debido a que cobran un precio alto por sus insumos, limitan la calidad de estos mismos y traspasan los costos a las demás empresas del sector.

Un proveedor destacado puede aprovechar al máximo toda la rentabilidad de un sector, si una empresa no puede traspasar un incremento al costo del precio final (Porter, 2015).

Este poder de negociación igual menciona que este sector o factor tiene la capacidad para incrementar los precios de las materias primas que las empresas necesitan, y esto repercute en el sector debido a que incrementa el costo de fabricación de las empresas. Los proveedores más hábiles tratarán de reducir las utilidades de un sector al incrementar estos costos, por lo cual podemos mencionar que estos representan una amenaza (Hill & Jones, 2011).

Este factor como los demás son puntos clave sobre los cuales las empresas no tienen un poder para poder cambiarlos o modificarlos, sin embargo, sí pueden tenerlos en cuenta, al igual que estudiarlos para controlar y visualizar cómo será la amenaza de estos factores y tratar de elaborar estrategias que ayuden a disminuir, los efectos de estos puntos que pueden llegar a perjudicar su posición en el mercado.

## **2.5. Factores internos**

Los factores internos o endógenos son factores clave que la empresa tiene a su disposición y puede tomar decisiones sobre estos, y son los principales para ser puntos diferenciadores entre la empresa y sus competidores. Para esto se evalúan los que se creen los más considerables para determinar cuáles son los más esenciales, críticos o que ayuden a mostrar los puntos de diferencia ante la competencia actual. Estudiando los diferentes autores, se pudieron verificar algunos factores internos necesarios para la presente investigación, entre los que destacan: Recursos tecnológicos, calidad, canales de distribución, cultura organizacional, liderazgo y precio.

## **2.6. Teoría de recursos y capacidades**

La Teoría de los Recursos y Capacidades se fundamenta en el principio de que la competitividad tiene su origen en los aspectos internos de la empresa, debido a que

sobre estos tiene un control directo y le permiten reaccionar ante los factores externos que la puedan afectar.

En los últimos años de la década de los ochenta, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa, apreciándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas (Suárez e Ibarra, 2002).

La Teoría de Recursos y Capacidades constituye uno de los principales modelos teóricos que guían la investigación que se realiza en Gestión Estratégica, y su utilización es creciente.

Esta tendencia, que inicia en los años ochenta del siglo pasado, se explica por distintos factores, entre los que destacan: la aceptación, dentro de la comunidad académica asociada a la gestión estratégica, de argumentos de corte económico que se utilizan en este enfoque para explicar el comportamiento y desempeño de la empresa, y en particular, sus mecanismos de construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva (Fong et al., 2017).

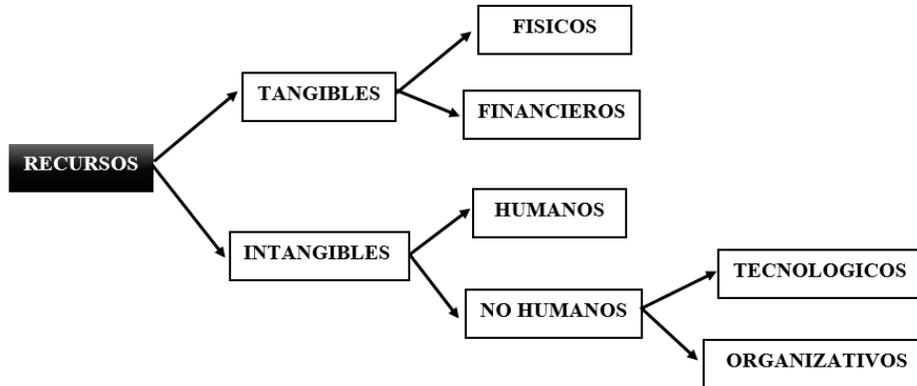
Como mencionan diferentes autores el propósito de esta teoría o enfoque es saber identificar el potencial de la compañía estableciendo una ventaja ante la competencia, a través de la medición y valoración de los recursos y capacidades que presenta la organización o a los que tiene acceso (Carcelen et al., 2010)

Esta teoría tiene más presencia en la actualidad, debido a que apoya a la empresa a buscar su identidad personal a través de estos recursos, que pueden ser tangibles e intangibles, que al igual que sus capacidades únicas serían muy difícilmente copiadas por otras empresas (Carrión, 2007)

La presente teoría presenta 2 perspectivas que las microempresas deben tener en cuenta, la primera es la parte de recursos los cuales se dividen en tangibles e intangibles, donde los primeros pueden ser objetivos o no de carácter físico, los segundos tienen una base de información y conocimiento. En la figura 2.2, se puede observar la clasificación de los recursos de la presente teoría.

**Figura 2.2.**

**Clasificación de los recursos de la empresa**



Fuente: Elaboración propia basado Almodóvar (2004).

Dentro del primer grupo de los tangibles se pueden identificar diferentes factores, como pueden ser la maquinaria, equipos tecnológicos, la materia prima, y aporte financiero, mientras que por el otro aspecto de los intangibles se encuentra la capacidad humana, la cual se puede definir como la aportación de los trabajadores a las distintas operaciones de la empresa, por otra parte, los no humanos van más allá, debido a que son aspectos como las tecnologías emergentes, los procesos organizativos, entre los que destacan, la presencia de marca, la imagen corporativa entre otros (Almodóvar et al., 2004).

La última parte que engloba esta teoría es la parte de capacidades, las cuales muchos autores la definen como las habilidades humanas o competencias organizativas que posee un individuo para lograr desarrollar una operación dentro de la organización, entre algunas de las capacidades que se pueden encontrar en una microempresa hasta una empresa industrializada, están el desarrollo de productos, ventas y distribución de productos, y la mercadotecnia; un buen uso y desarrollo de las capacidades adecuadas, permiten que una empresa logre tener una buena ventaja competitiva ante sus rivales.

Esta teoría tiene más presencia en la actualidad, debido a que apoya a la empresa a buscar su identidad personal a través de estos recursos, que pueden ser tangibles

e intangibles, al igual que sus capacidades únicas que serían muy difícilmente copiadas por otras empresas (Carrión, 2007).

### **2.6.1. Recursos**

Los recursos dentro de una organización se refieren a los activos con los que cuenta, debido a que ciertos recursos de gran valor logran producir una ventaja competitiva si son de naturaleza extraña, puede ser por que los demás competidores no lo poseen o que es muy difícil imitar estos recursos. Estos se pueden dividir en 2 grupos los tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son las propiedades o materiales físicos que posee la empresa, como pueden ser los edificios, terrenos, equipo, vehículos, casas, inventarios, dinero, etc. Por otra parte, los intangibles son materiales que no se pueden tener físicamente, como la marca, la posición competitiva, las propiedades intelectuales, los secretos de empresa, la reputación de la compañía, etc.

Los recursos valiosos son los que les permite a las empresas estructurar una fuerte demanda de los productos que fabrica debido a que con ayuda de estos logran reducir los costos de fabricación para ser más accesibles a su mercado objetivo (Hill & Jones, 2011).

A través de estos recursos las empresas buscan la manera de crear o formar sus estrategias competitivas debido a que estas permiten un mejor desarrollo y aprovechamiento de los insumos y operaciones de la compañía. Los recursos físicos o tangibles se pueden visualizar mediante un análisis financiero de la empresa, por otra parte, los intangibles están ocultos (Carrión, 2007).

Los recursos son productivos de forma conjunta, si estos se aíslan no permiten el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa, pues estos se combinan para lograr generar una capacidad adecuada para impulsar los movimientos y operaciones de la industria (Palomo, 2006).

### **2.6.2. Capacidades**

Las capacidades son las habilidades de una empresa para coordinar los insumos, recursos y materia prima, para formar una cadena productiva a través de las normas y reglas que interponen la parte directiva de la empresa en conjunto con el personal operario si es que se posee; esto a través de la cadena de mando y la toma de decisiones, con el único fin de lograr los objetivos organizacionales.

Los recursos son un bien tangible para la empresa debido a que esta parte recae en la forma de actuar del personal, cómo cooperan, toman el mando y el liderazgo en ciertos contextos de la empresa. Esto crea un punto muy valioso para la compañía si se puede crear una demanda adecuada por los productos fabricados o si favorece en la reducción de costos de producción (Hill & Jones, 2011).

Actualmente estas capacidades tienen un fuerte vínculo con la parte de recursos o capital humano de la empresa, debido a que se tratan de explotar o mejorar el conocimiento que tiene el personal, al igual que de los equipos de trabajo. Una forma de verificar que existen las capacidades dentro de una organización son las rutinas organizativas o procesos especializados que ayudan a desarrollar estas actividades (Carrión, 2007).

### **2.7. Concepto de Estrategia**

Lo esencial de la estrategia es relacionar el ambiente empresarial con la empresa que busca realizarla, esto debido a que el término de ambiente es bastante amplio, esto a causa de que abarca fuerzas sociales y económicas. (Porter, 2015).

Una estrategia competitiva se rige y dirige de 2 aspectos centrales, el atractivo del sector industrial de la empresa, desde la perspectiva de rentabilidad, al igual que de los factores de los cuales depende. Sin embargo, la estrategia no puede depender de solo uno de estos 2 aspectos (Palomo, 2006).

La estrategia es una parte fundamental dentro del modelo de negocios de una compañía exitosa, esto se debe a que los directivos deben elegir adecuadamente las estrategias que mejor convengan al cumplimiento de los objetivos empresariales que se tienen planteados como entidad corporativa, esto para poder optimizar o tener un mejor rendimiento y posicionamiento competitivo (Hill & Jones, 2011).

Un punto que resaltar es que no existe una sola estrategia que se pueda utilizar, esto se debe a que los objetivos de cada organización son diferentes y estas compañías van ideando o estableciendo ciertas formas para cumplir sus metas, sin embargo el economista Michael Porter estructuro tres estrategias que se mantenido en el estudio y se han utilizado por varias empresas a través de los años.

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

Este tipo de estrategia busca reducir los costos de fabricación, esto con la idea de poder vender el producto a un precio más accesible a sus consumidores, y tener un costo menor de producción que sus competidores. Esto favorece a la empresa debido a que logra que la compañía sea más rentable y puede fijar un precio más bajo que el de su competencia.

#### **2.7.2. Estrategia de diferenciación**

Una empresa que adopta o se dirige a una estrategia de diferenciación, es aquella que logra crear un producto único para un nicho de clientes, ya que estos perciben las diferencias entre el producto de la empresa y de la competencia. Estas empresas logran tener una ventaja competitiva debido a que logran alcanzar las especificaciones o deseos del cliente, que otras compañías no logran (Hill & Jones, 2011)

#### **2.7.3. Estrategia de enfoque**

Una estrategia de enfoque es una especialización en alguna de las 2 estrategias anteriores, debido a que las empresas pueden enfocarse a un único sector de clientes para introducir un producto distintivo y único; o por el caso contrario ser líderes en costo de un segmento específico de algún mercado meta

Como se puede observar el tema de la competitividad es fundamental en el desarrollo de cualquier tipo de empresa, debido a que está logra impulsar a las organizaciones a través de las estrategias que estas mismas desarrollan, dependiendo al sector meta al que quieren llegar.

En el siguiente capítulo se analizará el sector panadero en los distintos niveles internacional, nacional y local, al igual que se describirán las 2 empresas de estudio de la presente investigación del puerto de Progreso

## **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL**

Para el presente marco contextual, se han seleccionado varios puntos y apartados que describen cómo se encuentra la industria actual del sector panadero en los diferentes niveles, partiendo brevemente del nivel internacional, seguidamente nivel nacional, para terminar con estudios a nivel local y datos de las 2 empresas de estudio, de la región del puerto de Progreso Yucatán.

### **3.1. Sector panadero a nivel internacional**

Como primera parte, se puede analizar la parte internacional de este sector, la industria panificadora a nivel mundial tiene un mercado del 91% constituido por panaderías familiares o artesanales y supermercados, teniendo 227 mil empresas formales, esto de acuerdo con la consultora de IBISWorld (Santiago, 2015).

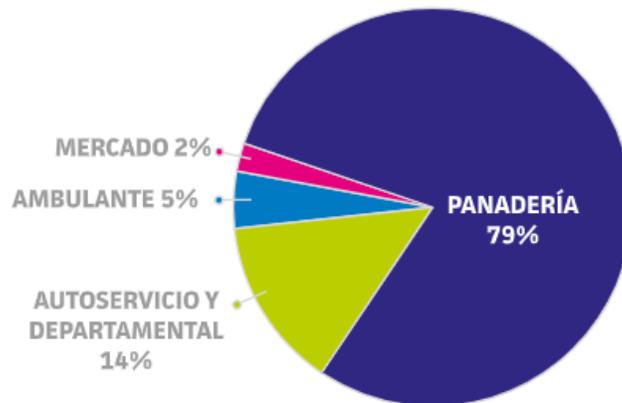
En los Estados Unidos Americanos, este sector se encuentra distribuido solamente entre pan artesanal e industrial donde el 64% de este se deriva del sector industrial, siendo el pan fresco el segundo producto de este sector que produce ingresos en este país, debido a su alta estandarización de empaqueo; después de esto el 36% se destina a panaderías artesanales, de los cuales sus productos no tienen un empaque final, siendo estos micronegocios son los encargados de distribuir y generar los productos y/o panes para áreas pequeñas de los diferentes estados de este país (COFOCE, 2016).

### **3.2. Sector panadero a nivel nacional**

Entrando al nivel nacional podemos analizar cómo se desenvuelven los pequeños negocios dentro del giro de la panificación, qué tanto impacto tiene actualmente dentro de nuestro país y cómo estas ayudan a la producción de empleos formales e informales para la producción de los panes. Las microempresas del sector panadero cada vez tiene una mayor presencia en México, debido a que estas ocupan el 91% de los procesos de elaboración de pan artesanal dentro del país, el 9% corresponde a las panaderías de tiendas de autoservicio y solo el .1% corresponde a la aparte industrial de este sector (ANPROPAN, 2016). En la figura 3.1, se puede observar los establecimientos donde más se compra el pan por las familias mexicanas.

**Figura 3.1.**

**Establecimientos donde más compran las familias mexicanas el pan**



Fuente: (ANPROPAN, 2016)

Dentro de esta industria se generan más de 2 millones de empleos en México, esto debido a que hasta el año 2015, se tenía cerca de 55 mil panaderías de pan artesanal en nuestro país, donde 500 mil empleos eran de forma directa y 1 millón 500 mil eran de forma indirecta (CANAINPA, 2015)

El gobierno del estado de Mexicali, Baja California, ha decidido impulsar la competitividad de las microempresas del sector panadero, con apoyo en la parte administrativa y manejo de inventarios, compra de maquinaria necesaria para una mejor producción, para ofertar más variedad de productos, con la idea de incrementar el empleo en la ciudad (Beltrán & López, 2017)

### **3.3. Sector panadero a nivel local**

Para finalizar se hablará brevemente sobre el sector de la panificación dentro del puerto de Progreso, Yucatán. Actualmente dentro de esta ciudad, se pueden encontrar más de 39 micronegocios de este sector empresarial, entre los cuales se clasifican en 12 negocios de pastelería y 27 micronegocios de panaderías tradicionales de las cuales algunas de estas ya han cerrado por motivos de antigüedad y de pandemia (INEGI, 2022)

La mayor parte de estas empresas tiene más de 25 años elaborando estos productos dentro del Puerto, debido a la gran aceptación y la importancia del pan para el sector pesquero, la industria de la panificación ha tenido una gran relevancia para la ciudad de Progreso Yucatán.

El presente trabajo tiene como delimitación el área geográfica del puerto Progreso Yucatán, estudiando 2 de las principales panaderías existentes dentro de este puerto, esta región tiene muchos establecimientos de este giro en los cuales existen un gran aporte a la competitividad actual. A continuación, se mencionan y describen las 2 empresas de estudio para el presente proyecto.

### 3.4. 1ra Panadería de estudio

La primera empresa de estudio, que para el presente proyecto se denominará como “Panadería A”, fue fundada en el año 1996 por el señor Luis Antonio Pech a sus 43 años, el comenzó la elaboración y venta de panes tradicionales en su propia vivienda, esto apoyado de la mano de su esposa la señora Isabel del Carmen de Pech y sus 2 hijos Adam Pech y Daniel Pech los cuales apoyaron al emprendimiento del señor ayudando a la venta de sus productos. En la tabla 3.1 se puede observar las características de esta empresa de estudio según los datos de la página DENUÉ.

**Tabla 3.1.**

**Datos del DENUÉ de la panadería A**

<b>ID</b>	4574859
<b>Propietario</b>	Luis Antonio Pech
<b>Cargo</b>	Fundador
<b>Antigüedad de la empresa</b>	14 años
<b>Fecha de incorporación al DENUÉ</b>	Julio del 2010
<b>Código de la clase de actividad</b>	311812
<b>Personal ocupado</b>	6-10
<b>Código postal</b>	97320
<b>Entidad Federativa</b>	Yucatán
<b>Municipio</b>	Progreso

Fuente: INEGI (DENUÉ)

Para 2001, el incremento en la demanda de su variedad de panes al igual que en la venta de sus productos de tienda eran mayor a su capacidad como local de una casa pequeña, por lo que entre el dueño y su esposa decidieron expandir su negocio, esto con la idea de poder satisfacer la demanda de sus clientes. Esto los llevo a rentar un local muy cerca de su casa el cual era el doble de espacio para su capacidad de producción y más amplio en la parte del mostrador y productos varios.

Después de varios años laborando y hacer crecer la panadería, el señor dejó la sucesión de la panadería a sus 2 hijos a mediados del 2010, los cuales al comienzo tenían ciertos desacuerdos. Por lo cual, el hermano mayor Daniel, cedió la totalidad de la empresa a su hermano menor Adam, esto para que Daniel pudiera poner su propia panadería sin ventas al público solo a mayoreo para no ser una competencia directa para su hermano.

Con el paso de los años el señor Adam Pech a sus 38 años ha mantenido en pie el negocio familiar vendiendo sus productos de tienda y de panificación, esto con la ayuda de su esposa Antonia Ramírez y sus 3 hijos (Alejandro, Hernán y Débora) que lo apoyan en la supervisión de la panadería y tienda.

Entre los diferentes panes que esta microempresa comercializa se pueden encontrar: la variedad de panes dulces, las barras y los diferentes tipos de hogaza siendo estas 2 últimas producidas en gran cantidad debido a que comercializan tanto a clientes locales como a clientes mayoristas que son tiendas a las cuales reparten sus productos.

Otros productos que vende dentro de su establecimiento en el apartado de tienda, se tienen diferentes productos para complementar los productos de panificación, como lácteos, carnes, bebidas, entre otros; en la tabla 3.2 se puede visualizar la variedad de productos que tiene esta empresa.

**Tabla 3.2.**

**Variedad de productos de panadería A**

<b>Categoría</b>	<b>Productos</b>
<b>Panadería</b>	-Variedad de Panes Dulces -Barritas -Hogaza Redonda -Hogazas de Perro -Pan de Hamburguesa -Variedad de Galletas -Pizzas
<b>Tienda</b>	-Sabritas -Galletas -Variedad de Refrescos -Variedad de Aguas -Objetos de Costura -Alimentos y Condimentos -Salchichería y lácteos Etc.

Fuente: Elaboración propia

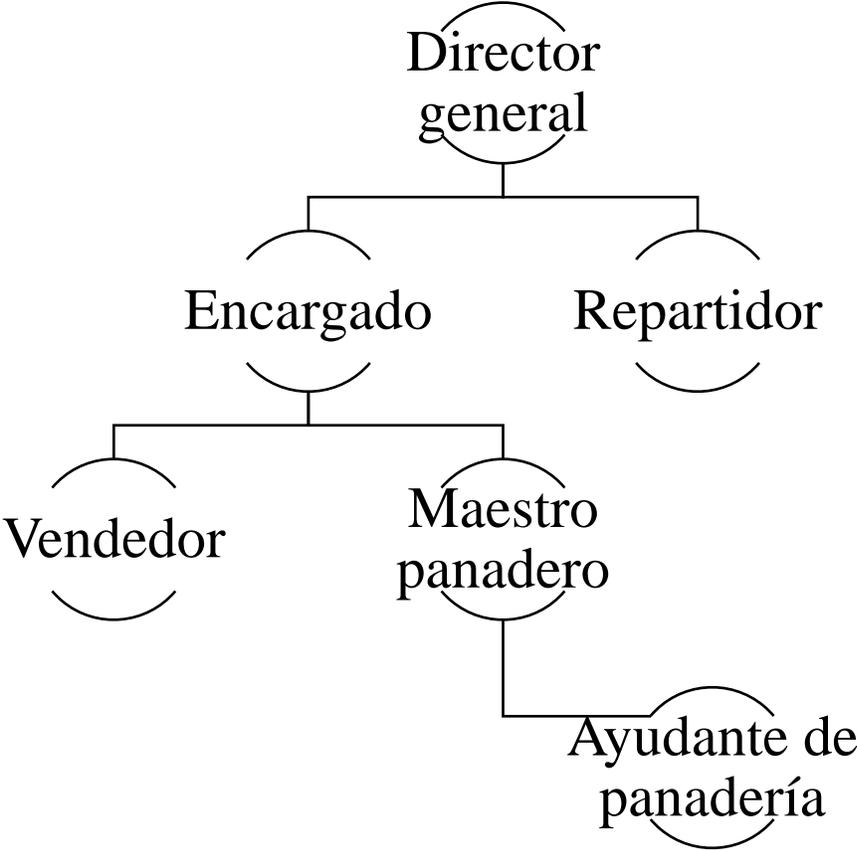
El tiempo de producción de esta empresa se divide en 2 turnos, el nocturno que, cuenta con un maestro panadero y un ayudante de panadería encargados de realizar toda la producción para sus diferentes clientes mayoristas, como son tiendas que venden francés y algunas cuantas bolsas de hogaza, y clientes como kiberos que ocupan hogaza redonda para vender la tradicional torta de kibi de Progreso.

En el turno de la mañana se cuenta igual con un maestro panadero y un ayudante que apoyan a la elaboración de los productos para la tienda ya que la producción se enfoca un poco más para clientes locales, y unas cuantas tiendas a las que se les proporciona francés para su venta.

Actualmente la empresa cuenta con empleados suficientes para lograr su capacidad de producción actual, dentro del área de producción se tiene a 4 empleados para la producción diaria, de igual forma se cuenta con un repartidor que tiene como función distribuir los productos de panificación a los diferentes clientes con los que esta empresa cuenta y se tiene un supervisor de producción que ve parte de los productos de panadería y tienda, al igual que un encargado de mostrador y ventas de ambas partes; y por último los dueños de la empresa. En la figura 3.2

**Figura 3.2.**

**Organigrama de la empresa Panadería A**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. 2da panadería de estudio

La segunda empresa de estudio a la cual se le denominara “Panadería B”, fue creada por el lado emprendedor del progreseño Martin Ruiz Arceo, el cual dedicó su vida a trabajar en panaderías de la localidad para tomar experiencia y poder emprender su negocio. En la tabla 3.3, se pueden observar las características de esta empresa de estudio según los datos de la página DENUÉ.

**Tabla 3.3.**

**Datos del DENUÉ de la panadería B**

<b>ID</b>	4575062
<b>Código de la clase de actividad</b>	311812
<b>Nombre de la clase de actividad</b>	Panificación tradicional
<b>Tipo de vialidad</b>	CALLE
<b>Nombre de la vialidad</b>	54
<b>Código postal</b>	97320
<b>Entidad federativa</b>	YUCATÁN
<b>Municipio</b>	Progreso

Fuente: INEGI (DENUE)

Actualmente la empresa cuenta con 14 años laborando en el puerto de Progreso, Yucatán, debido a que tuvo sus inicios en el año 2008, esto después de que el dueño tuviera la oportunidad de trabajar con otras panaderías de la localidad, como son, panadería Pasos, panadería María Elide y panadería el Grito, siendo este último unas de las pocas panaderías que ha cerrado sus puertas dentro del puerto.

Este emprendedor con apoyo de su esposa la señora Patricia Kalan Ceballos, empezaron este establecimiento en su hogar, elaborando y distribuyendo sus productos, únicamente en las tardes, para darse a conocer ante los Progreseños; ellos dieron inicio solamente con un pequeño horno y una mesa para la elaboración de sus panes, después de un año de estar progresando en este negocio, lograron expandirse un poco más y comprar la maquinaria necesaria para aumentar su producción.

Entre los productos de panificación que ofrece esta panadería de Progreso Yucatán, se encuentran, las barras de francés, hogazas redondas, de perro y hamburguesa, al igual que la variedad de panes dulces. En la tabla 3.4, se muestran las variedades de panes dulces que realiza esta empresa.

**Tabla 3.4.**

**Diferentes panes de Panadería Las margaritas**

<b>Esponje</b>	<b>Royal</b>
- <b>Conchas</b>	- <b>Polvorón</b>
- <b>Patas</b>	- <b>Bísquet</b>
- <b>Trenzas</b>	- <b>Zaramullo</b>
- <b>Cuernitos rellenos</b>	- <b>Mantecadas</b>
- <b>Roles de canela</b>	- <b>Pastel</b>
- <b>Novias</b>	- <b>Cuello</b>
- <b>Variedad de Figuras</b>	- <b>Hojaldras</b>

Fuente: Elaboración propia

De igual manera entre la variedad de productos de panificación que ofrece este micronegocio, se pueden encontrar los postres, como el flan Napolitano, y los chucs, que son un atractivo para la gente de la zona donde se encuentra situada esta panadería.

A diferencia de la primera empresa de estudio, la panadería “Las Margaritas” no vende a grandes volúmenes sus diferentes productos, como son la hogaza o el francés, además de no contar con tiendas o locales propios a los cuales poder distribuir sus productos, debido a que los propietarios, solo venden en su propio establecimiento.

Para temporadas fuertes como son las épocas de septiembre-febrero, las ventas de los productos en panificación aumentan considerablemente, debido a la temporada de frío que es una de las más beneficiosas para este tipo de sector. En caso contrario para épocas de calor la venta de estos productos disminuye, por lo que la empresa utiliza la venta de otros productos complementarios para mantener su competencia

Después del año de iniciar este negocio, los dueños decidieron implementar la estrategia de utilizar la venta de productos complementarios, como son abarrotes en general, que tengan relación con el pan y sus derivados, como son los siguientes

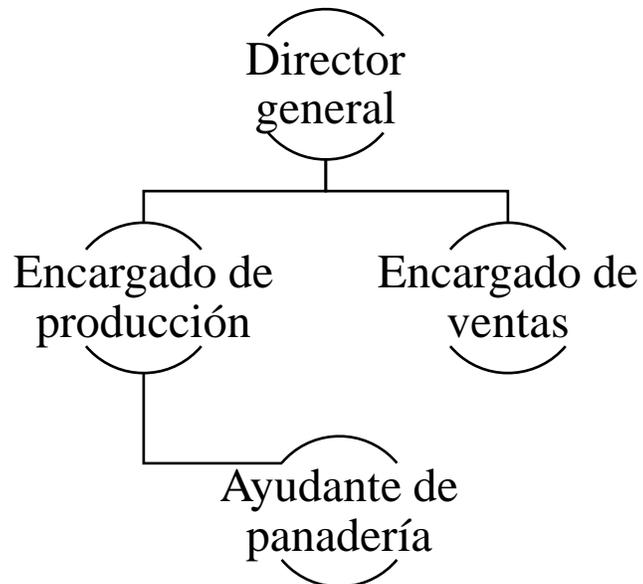
- Refrescos
- Agua
- Productos de salchichería
- Café
- Sabritas
- Galletas
- Productos Lácteos

Actualmente la empresa cuenta con poco personal que es de suma importancia para la realización de las actividades de la empresa, cuentan con 2 empleados para la producción y una empleada como apoyo para la venta de los productos en el establecimiento.

La producción diaria de esta empresa se divide en 2 turnos donde el dueño, supervisa y participa en la elaboración de los productos; todo el proceso del turno nocturno es elaborado por el dueño, debido a que realiza únicamente francés para la venta de la mañana.

En el turno de la mañana, se tiene un encargado de producción que trabaja en conjunto con un trabajador para realizar todos los panes dulces, francés, hogazas, entre otros; en ciertas ocasiones el dueño apoya en la producción matutina por algún encargo o atraso. En la parte de las ventas la dueña se encarga de llevar una revisión de estas, sin embargo, en ciertas ocasiones tiene apoyo por parte de su hermana quien se queda en ocasiones vigilando el establecimiento. En la figura 3.3, se puede observar el organigrama de la panadería B.

**Figura 3.3.**  
**Organigrama de la empresa panadería B**



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente el sector panadero tiene un gran rendimiento y presencia dentro del mercado actual del país, pues representa una gran cifra de ingresos y creación de empleos actuales; este sector se ha mantenido en un nivel competitivo estándar o promedio a pesar de las dificultades actuales que presenta.

Como se pudo notar el sector panadero tiene un gran mercado con respecto a las microempresas o empresas artesanales, pues representa un gran porcentaje de ventas para nuestro país en comparación con el mercado internacional como lo es EUA. También se pudo visualizar la importancia y desarrollo de las 2 empresas de estudio las cuales tienen una gran historia y desarrollo dentro del puerto de Progreso Yucatán.

En el siguiente capítulo se describirán los apartados metodológicos que se establecieron, así como el tipo de investigación, el enfoque y el diseño que son puntos importantes. De igual forma se establecen los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información necesaria para este estudio.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

Este capítulo tiene como objetivo describir la metodología empleada en la realización de esta investigación. El presente proyecto tiene como finalidad ser un estudio de caso con un alcance descriptivo, esto debido a que se plantea estudiar y analizar los factores que determinan la competitividad de las 2 microempresas panaderas de estudio después de los acontecimientos ocurridos durante y después de la pandemia COVID 19 y los problemas que se presentan debido a la globalización actual. Esto con el propósito de determinar cuáles han sido esos factores por los que han optado estos negocios para poder mantenerse a un nivel competitivo ante sus rivales.

A continuación, se muestran las razones con las cuales se justifica el enfoque utilizado en el presente estudio.

### **4.1. Tipo de investigación**

La presente investigación está considerada como un estudio de caso, el cual implica un análisis de profundidad dirigido a un grupo amplio o de individuos específicos que analiza la situación de estos sujetos de estudio para apoyar los objetivos de investigación planteados (Guevara et al., 2020). En el caso de la presente investigación es que se analizan e indagan los diferentes factores que abordan a las empresas de estudio, las panaderías A y B; de manera que se llevó a cabo un análisis del entorno sectorial de la industria de la panificación, para poder explicar y determinar los factores externos. Otro punto que recaba el estudio de caso es que es un método diseñado para el aprendizaje de un estudio amplio y complejo que trata de comprender un contexto en su totalidad y en su conjunto (Duran, 2012)

En este trabajo también se analizó la parte de los recursos empleados y las capacidades de los empleados de ambas panaderías para evaluar los factores internos. Con esto se pretende profundizar y verificar cuáles son los puntos más importantes de cada ámbito que pueden contribuir a mejorar e incrementar la competitividad de estas microempresas.

#### **4.1.1. Alcance**

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, esto debido a que varios autores determinan que esta forma de estudio pretende detallar los puntos más específicos de un fenómeno que pretende explicar todos los aspectos con gran precisión. Con esta perspectiva se pretende estudiar las características de un determinado sector (en este caso el sector panadero) y describir los resultados y propiedades de este mismo.

Desde este punto se pretende estudiar y recabar información de las microempresas panificadoras de estudio para determinar cómo han sobrellevado la situación actual de la pandemia para mantenerse y seguir siendo competitivas; y cuáles serían los factores clave en los que deberían enfocarse para implementar una estrategia competitiva, dentro del puerto de Progreso Yucatán.

#### **4.1.2. Temporalidad**

La temporalidad es de carácter transversal, debido a que se recolectaron los datos de las empresas de estudio en un solo momento, en este caso la recolección de la información proporcionada por las panaderías fue en una parte del tiempo de investigación, donde se recabaron los datos necesarios.

#### **4.1.3. Amplitud**

El presente estudio tuvo una amplitud microsociológica, esto debido a que se estudió una pequeña parte del comportamiento social del sector de panificación, es este caso las 2 panaderías que se tomaran como objetos de estudio, que laboran dentro del puerto de Progreso Yucatán.

### **4.2. Enfoque de investigación**

Para proseguir con el proyecto, se menciona que tiene como enfoque principal ser un estudio de carácter cualitativo, debido a que pretende comprender los fenómenos del entorno de estos negocios o empresas de estudio, explorándolos desde la perspectiva de los factores competitivos externos e internos que los participantes perciben desde su punto de vista en el sector panadero, en relación con su contexto.

### **4.3. Diseño de la investigación**

El diseño que se utilizó para la investigación fue de carácter no experimental, esto debido a que solo se buscó recolectar información necesaria de las microempresas panaderas de estudio, que se localizan en el Puerto de Progreso Yucatán.

Con lo anterior se pretendió resaltar el análisis que se llevó a cabo dentro del entorno del sector panadero y los recursos y capacidades de ambas microempresas, para ir visualizando, tener un panorama completo de este giro empresarial y establecer las estrategias competitivas más adecuadas para estas organizaciones.

### **4.4. Sujetos de estudio**

En el presente apartado se describe la unidad de análisis, la población y muestra de investigación, al igual que la técnica de muestreo que se utilizó.

#### **4.4.1. Unidad de análisis**

La unidad de análisis del presente proyecto son las microempresas panaderas que se encuentran en la zona del puerto de Progreso Yucatán, que solamente se dedican al giro de la panificación, y que tengan un máximo de 10 a 15 empleados dentro de la compañía.

#### **4.4.2. Población de la investigación**

La población de esta investigación para el presente proyecto, fueron las 21 empresas del giro de la panificación que se encuentran dentro del área del Puerto de Progreso Yucatán que aún continúan laborando; de la cuales se seleccionaron las microempresas de este sector para utilizar como muestra para la investigación.

#### **4.4.3. Muestra de la investigación**

Para la presente muestra, se seleccionaron 2 microempresas del giro de la panificación del puerto del Progreso Yucatán, que fueron elegidas por el investigador, las cuales serán como ya se mencionó las panadería A y B.

#### **4.4.4 Técnica de muestreo**

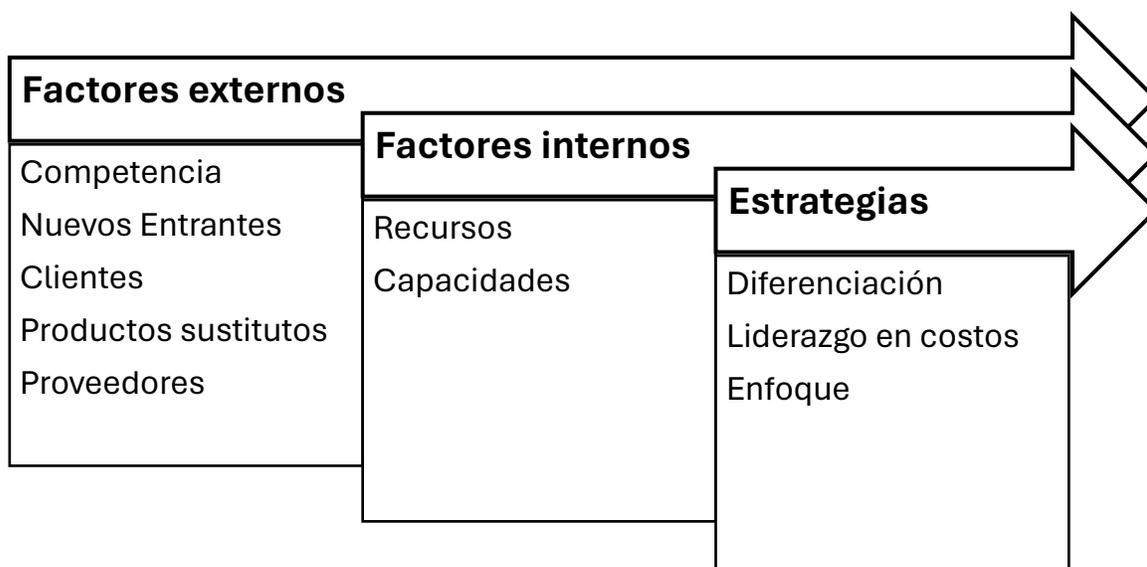
La técnica utilizada de muestreo para el presente proyecto es la técnica de muestro no probabilístico por conveniencia, debido a que se tiene el acceso directo a las

microempresas de estudio, para una mayor y eficaz aplicación de los instrumentos y recolección de los datos necesarios para la investigación.

#### 4.5. Definición de categorías de investigación

Prosiguiendo con la metodología, en la figura 4.1 se visualizan las categorías de estudio que se evaluaron para el presente proyecto.

**Figura 4.1.**  
**Categorías de estudio**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6. Herramientas de recolección de información

Los instrumentos seleccionados para el estudio en fueron 3 entrevistas guiadas, las cuales se dividen para profundizar en los aspectos a evaluar, para esta investigación serían: los factores externos, los factores internos y las estrategias que utilizan para mantener su competitividad.

Cada entrevista está dirigida a diferentes sujetos de estudio, los cuales se seleccionaron para poder analizar adecuadamente los diferentes aspectos a evaluar.

Para la selección y creación de los instrumentos de recolección de información se investigaron a diferentes autores para el diseño y adaptación de las entrevistas a los sujetos de estudio.

#### **4.6.1 Factores Externos: Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Para profundizar en la parte externa o el sector industrial de la panificación donde se rigen las empresas de estudio, se adecuó el instrumento elaborado por Chan (2020). Mencionado esto, la presente herramienta toma como base el modelo del economista Michael Porter, en el cual evalúa 5 fuerzas importantes para la industria.

Con lo anterior se realizó una entrevista con 17 preguntas, estructuradas y seccionadas en las fuerzas descritas por Porter. En estas, los entrevistados deben elegir y calificar con base a su criterio cada uno de los puntos en relación con las preguntas, seleccionado si la fuerza es débil, moderada o fuerte. En la tabla 4.1 se enlistan cuantos reactivos se realizaron en el instrumento en relación con las fuerzas.

**Tabla 4.1.**

#### **Instrumento para factores externos: Numero de reactivos**

<b>FUERZAS</b>	<b>REACTIVOS</b>
<b><i>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</i></b>	3
<b><i>EL RIESGO DE NUEVOS ENTRANTES</i></b>	3
<b><i>LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</i></b>	3
<b><i>EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</i></b>	5
<b><i>EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</i></b>	3
<b>TOTAL</b>	17

Fuente: Elaboración propia basado en Chan (2020)

Para poder recolectar información de todos los aspectos de la industria, se entrevistó a los dueños y administradores de las empresas de estudio, a la proveedora principal de ambas panaderías, un repartidor de productos Bimbo de la zona, al igual que a 2 dueños de panaderías rivales y 2 clientes mayoristas de las panaderías.

#### 4.6.2 Factores Internos: Recursos y capacidades

Prosiguiendo con el instrumento para la parte interna de las panaderías, se adecuó una entrevista con base en la teoría de recursos y capacidades, se continuó citando el instrumento diseñado por Chan (2020). Esta entrevista busca profundizar de forma interna todas las áreas de importancia dentro de estos micronegocios, esto en relación con sus antecedentes, la situación actual, sus recursos y capacidades, esto en relación con los estragos por las contingencias que enfrentaron durante la pandemia del COVID 19.

El diseño del instrumento consta de cuatro secciones mencionadas en el párrafo anterior, donde cada sección está acompañada de varias preguntas con relación al tema en el que se pretende indagar, el instrumento consta de varias preguntas que van desde 46 a 74 por entrevistado. En la tabla 4.2 se presentan las variables que se utilizaron en el presente instrumento

**Tabla 4.2.**

**Instrumento para factores internos: número de reactivos**

<b>Sección</b>	<b>categorías</b>	<b>subcategorías</b>	<b>Reactivos</b>
<i>Antecedentes de la empresa</i>			5
<i>Situación Actual</i>			8
<b>Recursos</b>	Tangibles	Maquinaria y equipo	4
		Materiales e insumos	5
		Planta e instalaciones	4
	Intangibles	Marca	3
		Reputación	4
		Tecnología	2
	Humano	Organización	6
		División del trabajo	5
		Conocimiento del personal	1
		Cultura	4
<b>Capacidades</b>	Dirección general	Formación académica	8
		Liderazgo	
	Mercadotecnia		4
	Ventas y distribución		7
	Procesos de producción		4

Fuente: Elaboración propia basado en Chan (2020)

Para este apartado se realizaron 8 entrevistas en total, donde se hicieron 4 en una panadería de estudio y 4 en la otra, en las cuales los sujetos de estudio fueron los dueños de la empresa, los administradores, el encargado de ventas y el de producción.

#### **4.6.3 Estrategias**

Para concluir con estos instrumentos, se realizó y adecuó una entrevista diseñada de igual manera por Chan (2020), en la cual se elaboraron 11 reactivos para identificar a qué tipo de mercado se están dirigiendo las empresas de estudio, y cuáles son las estrategias que están implementando para mantener su competitividad. Esta entrevista fue aplicada únicamente a los dueños de las 2 panaderías.

#### **4.6.4. Validación de instrumentos**

Los presentes instrumentos de recolección de información fueron analizados por expertos en el tema de interés del presente proyecto, después de varias observaciones y cambios en los instrumentos, los expertos en este caso docentes del Instituto Tecnológico de Mérida validaron las entrevistas para aplicar a los sujetos de estudio.

#### **4.7. Proceso de recolección de información**

Como se mencionó en el punto anterior, se diseñaron guías de recolección de información para poder realizar el presente proyecto de investigación, para esto se designaron diferentes sujetos de estudio por cada una de las entrevistas realizadas.

Para evaluar los factores externos se designaron sujetos de estudio por cada uno de los puntos que define Porter: competencia, nuevos entrantes, productos sustitutos, proveedores y clientes. Para fines prácticos en la tabla 4.3 se identifican a las personas que se entrevistaron en esta investigación. Cada sujeto de estudio se le asignó un código, este se realizó con las nomenclaturas que se le asignaron con el nombre de empresa y/o sujeto de estudio, el puesto que actualmente tienen y el género. También, en la redacción se mencionó a cada uno de ellos como “informante”.

**Tabla 4.3.**

**Sujetos de estudio de Factores Externos**

<b>Empresa y/o Sujeto</b>	<b>Puesto</b>	<b>Genero</b>	<b>Código</b>
Empresa A	Administrador	Femenino	CB-2
Empresa B	Administrador	Femenino	MR-2
Proveedor Principal	Proveedor General	Femenino	PPV
Repartidor de Productos Bimbo	Repartidor	Masculino	RPB
Competencia A	Director General	Masculino	CDA
Competencia B	Director General	Masculino	CDB
Cliente A Mayorista	Comprador	Femenino	CMA
Cliente B Mayorista	Comprador	Masculino	CMB

Fuente: Elaboración propia

Continuando con las entrevistas, en el apartado de factores internos se planteó entrevistar a personas más cercas a la empresa, en este caso a las áreas de gerencia general, administración, producción y ventas de cada microempresa.

En la tabla 4.4 se presenta a cada sujeto de estudio con su respectiva empresa (con la nomenclatura asignada), el puesto que ocupa, género y código. También, en la redacción se mencionó a cada uno de ellos como “informante”.

**Tabla 4.4.**

**Sujetos de estudio de Factores Internos**

<b>Empresa y/o Individuo</b>	<b>Puesto</b>	<b>Genero</b>	<b>Código</b>
Empresa A	Director General	Masculino	CB-1
Empresa A	Administrador	Femenino	CB-2
Empresa A	Encargado de Producción	Masculino	CB-3
Empresa A	Encargo de Ventas	Femenino	CB-4
Empresa B	Director General	Masculino	MR-1
Empresa B	Administrador	Femenino	MR-2
Empresa B	Encargado de Producción	Masculino	MR-3
Empresa B	Encargo de Ventas	Femenino	MR-4

Fuente: Elaboración propia

Para la última entrevista del apartado de estrategias, serán entrevistas cortas dirigidas únicamente a los dueños de las microempresas panaderas para conocer más sobre las estrategias que utilizan y las que se pudieran implementar.

Como punto final se menciona que todas las entrevistas realizadas de cada uno de los puntos: factores externos, factores internos, y estrategias; serán grabadas para poder procesar la información en sus diferentes ámbitos.

#### **4.8. Procedimientos de análisis de información**

Al ser una investigación cualitativa, la información proporcionada por los micronegocios será información relacionada con los fenómenos y características de los empresarios con respecto a las empresas. Para capturar la información se implementaron diferentes herramientas; para la parte de factores externos se utilizó la herramienta de Excel, destinando cada factor con cada uno de los entrevistados y qué nivel o peso le otorga a ese factor; por la parte de factores internos y estrategias, se pretende capturar toda la información en un documento Word, con la finalidad de comparar las frases y opiniones en las cuales los sujetos de estudio hayan coincidido, tanto los gerentes generales, los empleados y sujetos externos. En el siguiente capítulo se analizarán los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los sujetos de estudio.

## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se plantea la información recabada de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Dicha información está orientada a dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados con anterioridad, que permiten alcanzar el objetivo general planteado.

### 5.1. Análisis de los factores externos (Modelos de las 5 fuerzas de Porter)

En el presente apartado se plantean los resultados del instrumento elaborado con base en el trabajo de Chan (2020), el cual tiene como base el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter y tiene como objetivo analizar el entorno externo (competencia, clientes, proveedores, etc.) donde compiten las empresas de estudio.

Como se mencionó en el capítulo anterior se seleccionó a diferentes sujetos de estudio para analizar la información, los cuales se presentan a continuación en el cuadro 5.1. Cada sujeto de estudio tiene asignado un código para fines prácticos del análisis de la información en el presente capítulo.

**Tabla 5.1.**

#### **Entrevistados para Factores Externos**

<b>Empresa y/o Sujeto</b>	<b>Puesto</b>
Empresa A	Administrador
Empresa B	Administrador
Proveedor Principal	Proveedor General
Repartidor de Productos Bimbo	Repartidor
Competencia A	Director General
Competencia B	Director General
Cliente A Mayorista	Comprador
Cliente B Mayorista	Comprador

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento de cada uno de los apartados del modelo de Porter.

### **5.1.1. Rivalidad entre competidores existentes**

Con base en la información proporcionada por los sujetos de investigación, se verifica que el nivel de esta fuerza es intermedio, esto debido a diferentes puntos que se especifican a continuación. Como primer punto, la mayoría de los entrevistados mencionaron que la demanda actual en producto de panificación es intermedia, solamente 3 entrevistados (PRB, CDB, CMA) mencionaron que esta pregunta tiene un nivel alto, esto debido a que la venta de pan depende mucho de las temporadas de frío donde se tiene mayores ingresos en los diferentes productos, por el lado contrario en temporadas veraniegas o de calor se tiene una disminución en las ventas de productos en panificación.

Un segundo punto que resaltar, es la existencia de productos diferentes o similares dentro de este giro empresarial, la mayoría de los entrevistados mencionaron que este aspecto es carácter bajo debido a que, todos los productos en las panaderías son muy similares, 2 de ellos (CDB, CMA) mencionaban que algunos productos se diferenciaban y solo PPV dijo que los productos si tiene su distinción. Un punto importante que recalcan los sujetos de estudio es que a pesar de que todos los productos pueden ser similares y/o tener el mismo precio lo que distingue es la calidad y el toque que tiene cada panadería al momento de elaborar sus productos.

Como último punto de esta fuerza se evaluó la competencia que existe entre las panaderías de la localidad de Progreso Yucatán, donde la mayoría de los encuestados mencionaron que la competencia y la venta es de nivel intermedio, esto debido a que las ventas varían bastante en las panaderías del puerto, 2 de ellos (MR-2, CDB) mencionan que algunos tienen un mayor ingreso y solo CMB indicó que la competencia es casi pareja entre todas las panaderías. Lo anterior mencionan varios de los entrevistados se debe a diferentes puntos, como son el precio ya que algunos suelen cambiar el precio en sus productos, ofreciéndolos más barato para ofrecer a sus clientes; otra es la mayor capacidad de producción con la que cuentan otras panaderías y por último la calidad y el empeño que cada negocio le pone a sus productos y servicio para hacer sentir muy bien a sus clientes y crear una fidelidad con ellos.

En la tabla 5.2 se puede observar el desglose de lo mencionado anteriormente.

**Tabla 5.2.**

**Concentrado de respuestas de la rivalidad entre competidores existentes**

SUJETOS DE ESTUDIO	PREGUNTAS		
	<b>Competencia</b>		
	<b>Demanda actual</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Competencia</b>
CB-2	INTERMEDIO	BAJA	INTERMEDIO
MR-2	INTERMEDIO	BAJA	ALTA
PPV	INTERMEDIO	ALTA	INTERMEDIO
PRB	ALTA	BAJA	INTERMEDIO
CDA	INTERMEDIO	BAJA	INTERMEDIO
CDB	ALTA	INTERMEDIO	ALTA
CMA	ALTA	INTERMEDIO	INTERMEDIO
CMB	INTERMEDIO	BAJA	BAJA
	INTERMEDIO	BAJA	INTERMEDIO
	<b>INTERMEDIO</b>		

Fuente: Elaboración Propia

Analizando lo anterior se puede indicar que la fuerza de rivalidad entre competidores es de carácter intermedio debido a ciertos puntos que hacen diferentes a sus competidores y cada uno de ellos tiene la forma de atraer sus clientes.

### **5.1.2. Rivalidad entre competidores potenciales**

Con la información recabada se analizó esta fuerza la cual es la capacidad para instalarse y desarrollarse de nuevas panaderías dentro de Progreso, esta investigación indica que el nivel de esta fuerza es de carácter bajo. El primer punto por analizar es el grado de dificultad que tiene nuevas panaderías para establecerse dentro del puerto, donde la mayoría de los entrevistados menciona que es algo muy difícil de que nuevos microempresas abran sus puertas dentro de esta localidad lo que indica que esta pregunta tiene un nivel bajo, 2 de ellas (PPV, CMA) indicaron que por el contrario sería muy difícil que nuevas panaderías logren establecerse siendo un nivel bajo. Como segundo aspecto de esta fuerza se tiene la oposición de las panaderías locales ante la apertura de nuevos emprendedores con entusiasmo de abrir su propio local, donde la mayoría de los entrevistados indicó que el punto es de carácter débil, debido a que no hay ninguna oposición por parte de los dueños de panaderías para que otra nueva empresa del mismo giro abra sus puertas. También 2 de los sujetos de estudio (PPV, CDA) comentaron que sí hay una cierta oposición por parte de algunas cuantas panaderías.

Por último punto se evaluó el grado de dificultad que tendrían las nuevas panaderías establecidas para crecer y mantener su competitividad dentro del puerto. Donde la mayoría de los encuestados indicó que este punto es bajo, debido a que a pesar de algunas nuevas empresas del giro de la panificación pudieran establecerse, estas tendrían muchas dificultades para poder crecer, entre algunos aspectos que afectarían a estas organizaciones, está la antigüedad de las panaderías ya constituidas dentro del puerto que ya tienen una fidelidad fuerte con sus clientes, otro punto que mencionó fue el tema de la globalización debido al incremento de los precios de la materia prima, esto afectaría bastante a nuevas empresas que no tuviera el sustento financiero suficiente para comprar su material y continuar elaborando sus productos. Por otra parte 3 de los entrevistados (CB-2, MR-2, CDA) mencionaron que sería algo intermedio la dificultad de crecer de estos negocios entrantes, debido a que estos tienen oportunidad de ir creciendo de apoco sus panaderías, siempre y cuando sean constantes para seguir trabajando.

En la tabla 5.3 se puede observar el desglose de las entrevistas dirigidas a esta fuerza.

**Tabla 5.3.**

**Concentrado de respuestas de la rivalidad entre competidores potenciales**

SUJETOS DE ESTUDIO	PREGUNTAS		
	Nuevos Entrantes		
	Grado de dificultad	Oposición	Grado de dificultad
CB-2	BAJA	BAJA	INTERMEDIO
MR-2	BAJA	BAJA	INTERMEDIO
PPV	ALTA	INTERMEDIO	BAJA
PRB	BAJA	BAJA	BAJA
CDA	BAJA	INTERMEDIO	INTERMEDIO
CDB	BAJA	BAJA	BAJA
CMA	ALTA	BAJA	BAJA
CMB	BAJA	BAJA	BAJA
	BAJA	BAJA	BAJA
	<b>BAJA</b>		

Fuente: Elaboración Propia

Analizando lo anterior se indica que el nivel de la fuerza de nuevos entrantes es bajo, esto debido a que a pesar de que es algo difícil y no hay ciertos problemas con las demás panaderías de la localidad para que nuevas panaderías se establezcan, es muy difícil para estas organizaciones crecer y mantener una competitividad fuerte y sólida ante las ya constituidas, lo que lo hace un factor débil ante las panaderías de la región.

**5.1.3. Productos Sustitutos**

El siguiente factor del cual se recabó información fue el de la fuerza de productos sustitutos, este aspecto tuvo un nivel intermedio en comparación con los otros 2 puntos anteriores. En este apartado se empezó evaluando la existencia de los productos sustitutos que compitan o aporten más valor que los productos de panadería tradicional, en este apartado la mayoría de los entrevistados mencionó que había pocos sustitutos para reemplazar a los productos del giro de la panificación, esto dio como resultado un nivel intermedio sobre este factor, 2 de los encuestados (PRB,

CDB) mencionaron que sí conocen buenos sustitutos que aporten más que los panes tradicionales, por otra parte 2 encuestados más mencionaron que no conocían algún producto que pudiera sustituir los productos de las panaderías entre algunos de los productos sustitutos que se pudieron mencionar, se encuentran las tortillas tradicionales, los productos de la marca Bimbo, y la marca Tía Rosa.

El segundo punto que se evaluó en esta fuerza fue el apartado sobre el precio que tienen estos productos en comparación de los de las panaderías, este punto tuvo un nivel bajo pues todos los entrevistados comentaron que los productos sustitutos que se tiene y/o conocen tienen un precio muy alto en comparación de los productos de las panaderías, esto es un punto a favor del cual pueden tomar cierta ventaja las panaderías para poder adaptarse y continuar creciendo.

El último punto de esta fuerza fue la dificultad que tienen los clientes para poder adaptarse a los productos sustitutos. Este punto dio un nivel intermedio, debido a que 5 de los 8 entrevistados mencionaron que los compradores son indiferentes al adaptarse a los productos sustitutos, lo cual en comparación del punto anterior, crea una pequeña ventaja para este tipo de productos, debido a que los clientes pueden comprarlos por la publicidad que estos tienen e ir cambiando de cierta forma a los productos como panes dulces o francés; sin embargo un punto a favor que tienen las panaderías tradicionales es el bajo costo como se mencionó, lo que hace que más familias gusten por dirigirse a estos micronegocios. Por otra parte 2 de los entrevistados (PPV, PRB) indican que los clientes no tienen ninguna dificultad para adaptarse ante el uso de estos productos sustitutos, y CDA menciona que algunos clientes sí tienen dificultad para poder adaptarse a ellos.

En el cuadro 5.4 se puede observar el desglose que se realizó dirigido a esta fuerza.

**Tabla 5.4.**

**Concentrado de respuestas de productos sustitutos**

SUJETOS DE ESTUDIO	PREGUNTAS		
	Productos Sustitutos		
	Existencia de productos sustitutos	Precio	Dificultad de adaptación
CB-2	INTERMEDIO	BAJA	ALTA
MR-2	INTERMEDIO	BAJA	ALTA
PPV	ALTA	BAJA	INTERMEDIO
PRB	BAJA	BAJA	INTERMEDIO
CDA	ALTA	BAJA	BAJA
CDB	BAJA	BAJA	INTERMEDIO
CMA	INTERMEDIO	BAJA	INTERMEDIO
CMB	INTERMEDIO	BAJA	INTERMEDIO
	INTERMEDIO	BAJA	INTERMEDIO
	INTERMEDIO		

Fuente: Elaboración Propia

Con el análisis se logra observar que el nivel actual de esta fuerza es intermedio, debido a que a pesar de no ser una amenaza directa en los precios de los productos de panaderías, los productos sustitutos tienen una gran importancia hacia los clientes, quienes pueden optar por cambiar de gustos y optar por estos, por diferentes motivos, como puede ser: gusto, calidad, costumbre etc. Además que son cosas que son fáciles para su uso.

**5.1.4. Poder de negociación de los proveedores**

Para el análisis de esta fuerza se evaluaron 5 aspectos que según los sujetos de estudio, determinaron que el nivel es alto debido a los diferentes puntos que se presentaron así como diferentes características que poseen los proveedores. El primer punto que se analizó fue la variedad de proveedores que pueden surtir a las panaderías del puerto de Progreso, según las entrevistas se determinó que este punto tiene un nivel alto, esto debido a que todos los sujetos de estudio indicaron que existen muy pocos proveedores para poder surtir la materia prima dentro del puerto.

En este punto es importante mencionar que según los entrevistados, lo que muchas microempresas del giro de panificación buscan, son los proveedores que tengan la calidad que buscan, a un precio más accesible, es por esta razón que las panaderías cuentan con más de un proveedor, en ciertos casos, para poder ver nuevas ofertas y estar buscando economizar en su negocio, a pesar de la poca variedad que existe en Progreso.

El segundo punto que se evaluó fue la variedad de productos que manejan los proveedores de las panaderías locales y si existe alguna diferenciación entre los vendedores, donde esta pregunta resultó tener una importancia baja entre la mayoría de los entrevistados, esto fue debido a que 5 de los 8 entrevistados comentaron que los productos que necesitan las microempresas panaderas se pueden conseguir fácilmente con diferentes proveedores y no solamente con un único proveedor, por otra parte 3 de los sujetos de estudio (MR-2, PPV, PRB) mencionaron que existen ciertas similitudes entre los productos que ofrecen cada proveedor debido a que algunos pueden conseguir productos con más calidad o materia prima con cierta distinción que ayuda mucho a potenciar la calidad de los panes.

Como tercer punto se analizó la dificultad con la que cuentan las panaderías de la región para poder realizar un cambio de proveedores, esto midiendo si tiene algún grado de dificultad y costo que pudiera afectar a estas microempresas. El análisis demostró que este punto es de carácter alto, debido a que el 50% de los entrevistados comento que cambiar de proveedor o proveedores, es algo sumamente difícil debido a la poca variedad de vendedores que existen actualmente y con referencia al costo varios personas mencionaron que este es un punto principal que causa que una panadería busque el cambio de proveedores, si lo requiere. Por otra parte un 25% de los sujetos de estudio mencionaron que el cambio de proveedor está en un punto intermedio, esto se debe a que mencionan que con la gran variedad que existen no hay tanto problema con comprar a otro vendedor, y que todos estos manejan los precios casi parejo, por lo que no tiene ningún cambio significativo al momento de comprar su materia prima.

El último 25% de los entrevistados (CB-2, CMA) comentó que hay ciertos proveedores que manejan calidad en sus productos o que tienen ciertas ventajas que hace que algunas panaderías solo gusten en comprar con ellos, esto depende ya sea de la fidelidad o la antigüedad que tiene la microempresa panadera con su proveedor, y debido a esto resulta algo difícil y costoso tratar de cambiar de un vendedor a otro.

El cuarto punto del cual se recabó información fue el uso de materias primas sustitutas que por su uso, calidad o precio pudieran ser utilizados por las panaderías tradicionales para cambiar los productos de los proveedores en el área de panificación. En este punto mayoría de los entrevistados comentó que actualmente no conocen o no se tiene productos sustitutos que puedan hacer el trabajo que hace las materias primas del área de la panificación. Por otra parte 3 de los sujetos de estudio (MR-2, PPV, CDB) mencionaron que existen muy pocas materias primas que pudieran ser utilizadas, un ejemplo claro es el uso de levaduras de pasta que no todos los proveedores manejan, pero que se puede utilizar de manera similar a la levadura seca tradicional, otro ejemplo que aportaron fue el hecho de utilizar la manteca de cerdo, en vez de manteca vegetal para la preparación de ciertos panes. Así como algunos cuantos ejemplos pueden variar, pero no son tan usados y/o conocidos por las panaderías, por diferentes características, como no conocer su modo de uso, su precio etc.

Por último punto se pretendió evaluar la dependencia o necesidad que tiene los proveedores hacia la venta a panaderías locales. Los resultados obtenidos demostraron que esta característica es de punto alto, debido a que la mayoría de los entrevistados mencionaron que los proveedores o vendedores si dependen mucho de las microempresas panaderas, pues ellos necesitan tener bastantes ventas para poder crecer como cualquier otra empresa. Sin embargo la proveedora principal de las panaderías de estudios comenta que en cierta forma si son importantes la venta de los productos a las panaderías locales, sin embargo cada uno de los vendedores tienen rutas específicas que pueden irse adaptando dependiendo de los que necesiten cada una de las localidades en donde venden, pues algunas panaderías buscan ciertos

productos más que otros, y de igual manera comenta que hay proveedores que venden más a panaderías medianas y/o grandes, que a las micro o pequeñas empresas, por lo tanto menciona que algunos proveedores dependen y otros no.

En el cuadro 5.5 se puede observar el desglose de todo lo analizado en la presente fuerza.

**Tabla 5.5.**

**Concentrado de respuestas de poder de negociación de los proveedores**

SUJETOS DE ESTUDIO	PREGUNTAS				
	Proveedores				
	Variedad de proveedores	Diferenciación	Dificultad de cambio	Productos sustitutos	Dependen
CB-2	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
MR-2	ALTA	INTERMEDIO	INTERMEDIO	INTERMEDIO	ALTA
PPV	ALTA	INTERMEDIO	ALTA	INTERMEDIO	INTERMEDIO
PRB	ALTA	INTERMEDIO	INTERMEDIO	BAJA	ALTA
CDA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
CDB	ALTA	BAJA	ALTA	INTERMEDIO	ALTA
CMA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
CMB	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
	ALTA				

Fuente: Elaboración Propia

Con todos los puntos analizados se puede mencionar que la fuerza de poder de negociación de los proveedores es un nivel alto debido a que existen muy poca variación de proveedores que las microempresas pueden elegir para poder surtir sus principales materias primas, por consiguiente hay mucha dificultad por parte de las microempresas para cambiar de un proveedor a otro. Sin embargo para poder realizar un cambio tan necesario, las panaderías evalúan diferentes características, como el tiempo en que les pueden volver a surtir, la calidad de los productos que manejan, y lo más importante el precio de venta que utilizan, debido a que actualmente con tanto incremento en los precios en los productos, muchas pequeñas empresas buscan ahorrar al momento de comprar, sin tener muchas opciones para poder seleccionar.

### **5.1.5. Poder de negociación de los clientes**

Para finalizar con el estudio de factores externos, se evaluó la fuerza de poder de negociación de los clientes. El estudio realizado muestra que el nivel de este factor es de carácter alto debido a la alta influencia que tienen los clientes ante las panaderías locales. Como primer punto se analizó la demanda actual que tiene las microempresas de este sector ante sus clientes, para esto se estudiaron 2 vertientes: los clientes locales que compran pocas piezas a menudeo, y los clientes mayoristas que compran a gran volumen. Este demostró ser de carácter alto debido a que el 100% de los entrevistados comentaron que la mayor parte de las panaderías tienen que servir a estos 2 tipos de clientes, debido a que a pesar de tener una gran entrada de efectivo por parte de sus clientes locales, los clientes mayoristas tienen una gran influencia para generar más ingresos a las panaderías, estos clientes pueden ser desde venteros de kivis, hasta tiendas de comida, tiendas locales, expendios de pan, etc.

El siguiente punto el cual se analizó fue la información necesaria que se tiene actualmente ante los diferentes ámbitos del sector panadero ante los clientes, como la calidad y costo de la materia prima, el rango de precio en el que se encuentran los precios de la variedad de panes, entre otros puntos. El estudio indicó que 6 de los 8 entrevistados comentaron que existe bastante información al respecto de todos los puntos que un cliente tiene al momento de comprar pan. Por otra parte 2 de los sujetos de estudio (PPV, CDA) comentaron que existe cierta información, pero los clientes no toman mucha importancia.

Como último punto de esta fuerza se analizó la importancia por parte de los clientes a los precios de venta que tienen las microempresas panaderas en sus productos. Este carácter resultó ser de nivel alto, debido a que el 100% de los entrevistados mencionaron que en efecto la mayoría de sus clientes les dan mucha importancia a los precios de venta a los panes.

Esto debido a que actualmente con la globalización actual y la pandemia muchos de los clientes están al tanto de los incrementos en los precios de los productos de la canasta básica, algo que importa bastante por el tema de los ingresos personales de cada familia, que verifican que tengan el sustento para comprar hasta algunas piezas de pan y están al tanto de cuándo puede subir la materia prima principal como es la harina, que trae como amenaza el incremento en los precios de las panaderías locales. En la tabla 5.6 se muestra el desglose de la información anterior.

**Tabla 5.6.**

**Concentrado de respuestas de poder de negociación de los clientes**

SUJETOS DE ESTUDIO	PREGUNTAS		
	Clientes		
	Tipo de venta	Información	Importancia
CB-2	ALTA	ALTA	ALTA
MR-2	ALTA	ALTA	ALTA
PPV	ALTA	INTERMEDIO	ALTA
PRB	ALTA	ALTA	ALTA
CDA	ALTA	INTERMEDIO	ALTA
CDB	ALTA	ALTA	ALTA
CMA	ALTA	ALTA	ALTA
CMB	ALTA	ALTA	ALTA
	ALTA	ALTA	ALTA
	ALTA		

Fuente: Elaboración Propia

Con toda la información anterior se puede indicar que el nivel de esta fuerza es alta debido a que actualmente el poder de negociación de los clientes está muy presente dentro de las panaderías, pues estos pueden llegar a crear una importancia con alguna de las empresas, por alguna cuestión, ya sea el precio, la costumbre, la calidad de los productos, el servicio que reciben, entre otros factores, y estos son los que deciden si continuar con la misma empresa o ir cambiando hasta encontrar con una que satisfaga sus necesidades.

## 5.2. Análisis de los factores internos (Teoría de recursos y capacidades)

En el apartado anterior se estudiaron y describieron los resultados obtenidos de los aspectos de los factores externos que describen la industria panadera del puerto de Progreso Yucatán. A continuación se presentan los resultados de la entrevista realizada a los empleados de ambas empresas de estudio, panadería A y panadería B, en el presente instrumento se analizaron los recursos y capacidades con las que cuentan ambas microempresas.

Algo que da valor a la investigación y al presente instrumento es que las entrevistas fueron realizadas y respaldadas por empleados de diferentes áreas de las 2 microempresas, tales como: gerencia general, administración, producción ventas, siendo un total de 8 entrevistas, 4 por cada panadería. Para fines más prácticos en la tabla 5.7 se muestra un concentrado de la información de los sujetos de estudio.

**Tabla 5.7.**

### Entrevistados para Factores Internos

<b>Empresa</b>	<b>Puesto</b>	<b>Código</b>
Empresa A	Director General	CB-1
Empresa A	Administrador	CB-2
Empresa A	Encargado de Producción	CB-3
Empresa A	Encargo de Ventas	CB-4
Empresa B	Director General	MR-1
Empresa B	Administrador	MR-2
Empresa B	Encargado de Producción	MR-3
Empresa B	Encargo de Ventas	MR-4

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.1. Antecedentes de la organización

Se comienza hablando de la empresa "A", esta empresa se apertura a mediados del mes de septiembre del año 1996 por el señor Luis Antonio Pech que dedico su vida a levantar esta microempresa. Para el año 2010 se retiró de la empresa dejando el cargo a sus hijos Adam y Daniel Pech, los cuales llegaron a un acuerdo cediendo todos los

cargos de la empresa al señor Adam Pech que actualmente es el propietario y lleva la dirección de la empresa en compañía de su esposa e hijos.

Por otra parte la empresa “B” creada por el señor Martin Ruiz, actual propietario de la microempresa, abrió las puertas de su negocio el día 22 de abril del 2008 ya contando con 15 años de trayectoria, el empresario apertura su negocio a través de los años de experiencia que tuvo trabajando en distintas panaderías, y con un ahorro inicial logra comprar maquinaria como un horno y una mesa, al igual que materia principal inicial para poder emprender.

Entre algunos de los principales obstáculos que han presentado estas microempresas han sido el crecimiento de espacio para mejorar su producción, por parte de la primera empresa, que en los primeros años de dirección por parte del padre Luis Antonio y su esposa decidieron buscar un lugar con más capacidad para tener más producción de la que tenían en su momento, algo que comenta el actual dueño el señor Adam Pech ha tenido un gran impacto para poder crecer. Por otra parte la empresa “B” comenta que el principal problema que tuvieron fue buscar un financiamiento para poder ir consiguiendo más herramientas, máquinas de trabajo y materia prima, que logró obtener con apoyo de ciertas fuentes de financiamiento como préstamos y/o mutualistas.

### **5.2.2. Situación actual de la organización**

Con respecto a la situación fiscal, la empresa “A” no tiene ningún registro bajo hacienda, pero tiene en mente realizarlo, esta empresa cuenta actualmente con 10 empleados que apoyan en sus diferentes áreas de trabajo. De acuerdo con los entrevistados CB-1 y CB-2, las ventas del negocio se dividen en 2 puntos importantes, los clientes locales que compran en la tienda la variedad de panes, al igual que los productos de abarrotes complementarios que apoyan al crecimiento económico, y por otra parte los clientes mayoristas; los cuales fueron recomendación por parte de sus clientes y les gusta la calidad de sus productos, son clientes que compran en gran cantidad diferentes productos de pan entre los que destacan los vendedores de kibis,

que compran en su mayoría hogazas. Otros clientes son las tiendas de la localidad del puerto de Progreso que consumen barras para poder revender a sus consumidores.

A diferencia del primer negocio, la empresa “B” sí tiene un registro fiscal a nombre de Patricia Ceballos como persona física, algo que han hecho como punto importante para poder crecer y poder afiliar al seguro a sus trabajadores. Actualmente esta empresa cuenta con 7 empleados divididos entre sus diferentes áreas de trabajo y según los sujetos de estudio MR-1, y MR-2 la venta de la panadería B, se centra únicamente en la clientela local, debido a que ellos ofrecen como la empresa anterior productos complementarios que tienen igual importancia que los productos de panadería.

De acuerdo con ambas empresas, ninguna ha recibido alguna plática, o asesoría por parte de ninguna institución, sin embargo la empresa “B” comenta que lo que mayormente reciben son estudiantes de bachillerato y/o universidad los cuales solicitan realizar proyectos con relación a su microempresa.

Con respecto al punto de afiliación a alguna cámara dirigida al ámbito de la panificación, ambas empresas mencionaron que actualmente no tienen ninguna afiliación, debido a que la cámara de panaderos que se encontraba en el puerto se deshizo a principios de los años 2000. Sin embargo la entrevistada MR-2 menciona que la empresa se afilió a la cámara de panaderos de la ciudad de Mérida, debido a que ellos fueron visitados por la cámara para poder participar dentro de la asociación, sin embargo para inicios de la presente pandemia, no han recibido ninguna noticia.

En el apartado de una estructura organizacional establecida, como son la misión, visión y objetivos organizacionales dentro de la empresa, ambas empresas indican que no tienen ninguna estructura definida y que no han planeado establecer una por el momento y no conocen quien los apoye si es que desean considerarlos.

Como último punto los entrevistados comentaron que los hace diferentes con respecto a su competencia, la empresa panadería A, comentó que el punto que más lo

diferencia ante los demás es buscar una buena calidad en sus productos para atraer más clientes a su local.

Por otra parte la panadería B, comenta que ellos buscan además de la calidad en sus productos, quieren cuidar la materia prima con la que elaboran sus panes, otro punto que comentan es el servicio que brindan a sus clientes, debido a que buscan tratar a sus clientes para que sientan un ambiente familiar y gusten regresar a comprar.

### **5.2.3. Recursos**

Como se comentó en los capítulos anteriores, para fines del presente estudio se pretende analizar el apartado de factores internos con base en la teoría de recursos y capacidades, empezando por el aparrado de recursos que se dividen en tangibles intangibles y humanos.

#### **5.2.3.1. Recursos tangibles**

El apartado de recursos tangibles habla sobre todos aquellos bienes físicos que se pueden observar dentro de las empresas. Para las panaderías de estudio son de suma importancia para poder realizar sus productos, entre algunos de estos recursos se encuentran, la maquinaria, equipo, instalación, ubicaciones, etc. A continuación se analiza la información de los sujetos de estudio.

#### **Maquinaria y Equipo**

En el apartado de maquinaria y equipo se entrevistó y preguntó a los participantes con qué maquinaria y equipo cuentan, qué antigüedad tienen y cada cuanto reciben mantenimiento estos bienes. Como primera parte la panadería A, cuenta con 1 horno grande de 12 espacios, una sobadora y refinadora que apoyan bastante al momento de realizar el proceso de producción, esta maquinaria se ha estado cambiando o mejorando a lo largo de la vida de la panadería la antigüedad de estos equipos tienen un estimado de 25 años dentro de la empresa y requieren de un mantenimiento cada 3 años para mantenerse en perfectas condiciones. Otra maquinaria con la que cuentan actualmente son una batidora para poder realizar varias mezclas necesarias, cortadores de hogaza de 18 pedazos para la masa.

La empresa A, igual cuenta con una maquinaria única que comenta no tiene otra compañía, es una pequeña fermentadora que utilizan para épocas de frío para poder dar esponjé a ciertos tipos de pan como hogaza o francés, el CB-1 y CB-3 consideran que esta en conjunto con el horno son la maquinaria más importantes para trabajar debido a que apoyan para agilizar el proceso de producción.

Hablando del horno, este ha sido sustituido en varias ocasiones para mejorar el tiempo pues antes se tenía uno pequeño de 6 espacios y el dueño el señor Adam Pech logró conseguir el de 12, y actualmente piensa conseguir uno con más capacidad para 36 charolas. Por parte de los equipos que tienen, la microempresa cuenta con cajas de pan de madera, charolas de metal para realizar su producción, por otra parte cuentan con un refrigerador el cual les sirve para conservar materia prima como queso, salchichas, jamón, queso filadelfia etc. Por último cuenta con un mostrador y caja registradora los cuales se encuentran en su área de venta.

La empresa B, cuenta con 2 hornos uno de 6 y otro 12 espacios que ayudan a un mejor rendimiento, los entrevistados MR-1 y MR-3 comentan que la idea de tener 2 hornos es que antes solo se tenía el pequeño de 6 espacios lo que en ocasiones demoraba mucho el tiempo de producto terminado y atrasaba la venta a sus clientes, por lo que optaron por cambiar por uno más grande.

Sin embargo al dueño le pareció que este podía ser útil para momento de mucho trabajo por lo que lo mantuvo consigo hasta la actualidad, por lo que considera que estas 2 máquinas son las más importantes dentro de su microempresa, el primer horno tiene una antigüedad de 15 años, mientras el segundo tiene de 10 a 11 años dentro de la empresa y estos reciben mantenimiento cada 5 años. Además de esta maquinaria, la empresa cuenta con una sobadora y refinadora que tienen 12 años dentro de la empresa, y a las cuales se les da mantenimiento cada 2 años para un buen funcionamiento. Al igual que la otra empresa, esta cuenta con charolas de metal y cajas de madera para realizar sus panes. Sin embargo a diferencia de la otra empresa, esta no cuenta con caja registradora pero si con un mostrador y vitrinas donde exhibe sus productos en panificación.

## **Materiales e insumos**

Para ambos casos las 2 empresas comentaron que todas las panaderías utilizan los mismos suministros para la realización de sus productos, pues ninguna podría seguir produciendo si no contara con la materia prima principal las cuales son, harina de trigo, levadura seca, polvo para hornear, azúcar estándar y sal. A pesar de que lo anterior son insumos principales, también hay otros que utilizan las microempresas de este giro, como son huevos, manteca vegetal, mantequilla, canela, polvo para hornear, azúcar glas, aceite, entre otros.

La empresa A, menciona que actualmente para poder suministrarse tiene 2 proveedores, el primero es uno general, al cual solicitan la mayoría de las empresas panaderas que tiene como nombre “Harinas y grasas de Yucatán”, a la cual le compra la mayor parte de sus insumos, esta viene a ver a la empresa cada martes para que esta última solicite la materia prima que necesite y puedan surtirla al día siguiente.

Por otra parte está un proveedor local del puerto, al cual le compra ciertos productos básicos, como capacillos para mantecadas, grajeas entre otros, sin embargo en comparación del otro este no tiene un tiempo de requerimiento exacto pues compra cada vez que no tiene o tiene muy poco de los productos que necesita.

Cuando necesita requerir su materia prima, la empresa analiza un día antes de la visita de la proveedora general para verificar qué insumos le hace falta, se le está acabando o necesita de más por cualquier razón y así poder solicitar lo que requiere, de igual manera comenta que no utiliza o solicita ninguna materia prima diferente o especial que la distinga de sus competidores.

El dueño de la empresa B, por otra parte comentó que él solicita sus insumos a 3 diferentes proveedores a los cuales selecciona por ofrecer productos de calidad, y a un bajo costo, menciona que depende más que nada del precio es por lo que elige los proveedores y qué comprarles. Al igual que a la empresa anterior ellos solicitan productos con la proveedora de “Harinas y grasas de Yucatán” a la cual solicitan cada martes para poder recibir miércoles o jueves su mercancía.

Por otra parte también tiene presente a la empresa Kodurf a la cual le solicitan mayormente materias como levadura, polvos entre otros, y por último como empresa le consumen al proveedor local por algún producto que requieran en su momento.

Esta empresa busca mucho seleccionar y trabajar con insumos de buena calidad para entregar lo mejor a sus clientes, por esa misma razón utiliza proveedores que apoyan a su crecimiento como empresa.

### **Instalaciones y ubicación del negocio**

El dueño de la empresa A, realizó un solo cambio sobre la ubicación de su negocio, el cual fue cambiar de la casa donde trabajaban a un local más amplio cerca de su hogar, donde pudieran tener un gran espacio para el área de producción y un amplio espacio para poder mostrar los productos de panadería y sus demás productos de abarrotes, dentro de esta ha hecho algunos cambios en el espacio de sus máquinas, esto proporciona el beneficio para mejorar su proceso productivo.

También comenta el gerente (CB-1) que actualmente cuenta con un solo expendio móvil el cual se encuentra situado cerca de una tienda Dunosusa, en la calle 31, este expendio es un pequeño espacio de un remolque el cual vende un poco del pan proporcionado por la empresa.

Por otra parte la segunda empresa, tiene su negocio ubicado en la propiedad de los dueños debido al poco sustento para poner un local y la lealtad de los clientes que ya conocen la ubicación actual. Dentro de esta se realizaron ciertas remodelaciones y ampliaciones para poder mejorar su proceso de producción, pues donde se tenía todas la maquinaria y laboraban los empleados era un espacio algo pequeño para la producción que requerían, por eso mismo se amplió esta área al doble. Por último esta empresa a diferencia de la anterior no cuenta con sucursales y/o expendios de pan necesarios para vender sus productos.

### **5.2.3.2. Recursos intangibles**

Dentro del apartado de recursos intangibles los cuales son bienes que la empresa tiene de forma que no se pueden observar físicamente y no se pueden medir, para el presente estudio se evaluaron los puntos de marca, reputación y tecnología con los que cuentan las 2 microempresas de estudio.

#### **Marca**

Para la empresa A, el diseño de la marca del negocio “panadería Chabely”, fue el nombre elegido por el dueño original el señor Luis Antonio Pech, en honor a su esposa Isabel del Carmen, ya que era una señora muy conocida, actualmente la marca no está registrada ante el IMPY y el único signo distintivo es como tal el nombre.

La empresa las margaritas tiene como diseño el nombre “Las Margaritas” con 3 flores del mismo nombre con algunos panes a los costados, este logo se le puso en honor a la madre de la dueña, la hija de los dueños y hermana del dueño las cuales tiene el nombre en común el cual es “Margarita”, esta marca aún no se cuenta registrada ante el IMPY, pero se tiene planes para poder realizarlo.

#### **Reputación**

La empresa “A” menciona que la reputación actual que tienen ante sus clientes es bastante buena debido a que ya son una empresa consolidada con antigüedad dentro del puerto, y debido a esto y a la gran calidad que ofrecen en sus productos en combinación con un buen servicio al cliente logran destacar como una de las mejores empresas y por esta razón es que los clientes identifican a la panadería. A pesar de tanto éxito, esta empresa participa en un solo evento para la promoción de sus productos, en este caso es el evento de la tradicional rosca de reyes donde el palacio de Progreso solicita a varias panaderías apoyar con varios bastones de rosca para cortar.

Por otra parte la empresa “B” comenta que igual tienen una buena reputación con sus clientes, debido a su antigüedad, a su calidad y sobre todo lo que piensan en su excelente servicio al cliente, debido a que MR-4 Y MR-2 mencionan que los clientes regresan por el trato que se les proporciona, esto debido a que la misma empresa proporciona un trato familiar a sus consumidores. Igual que la empresa anterior en el único evento que participan es en el tradicional corte de la rosca de reyes que organiza el palacio del puerto de Progreso.

### **Tecnología**

Ambas empresas coincidieron en las mismas respuestas, pues ninguna utiliza el uso de la tecnología en ninguna área de la empresa, pues lo único que utilizan son las redes sociales (WhatsApp) para el uso de solicitud de pedidos que realizan sus clientes. Por otra parte ellos piensan que el uso de redes sociales para dar publicidad a la organización sería el mejor uso y aplicación de la tecnología para su empresa.

#### **5.2.3.3. Recursos humanos**

En este apartado se evalúan la parte organizacional y al personal que son parte importante de los recursos de la organización de ambas empresas.

### **Organización**

En el apartado de organización, la empresa panadería A, menciona que actualmente no cuentan con ningún sistema organizacional estipulado donde mencionen la jerarquía que tiene dentro de la organización, también indican que no cuentan con una descripción de puestos que indique todas las acciones a realizar por parte de los empleados y que estos no reciben ningún tipo de capacitación. Otro punto que mencionan es la falta de un reglamento interno definido y escrito el cual puedan visualizar sus trabajadores, pues todas las acciones de comunicación son de manera verbal entre los empleados, los administrativos y el gerente general. Por último mencionan que las decisiones de la panadería se toman de manera conjunta entre el administrador CB-2 y el dueño CB-1, siendo este último el que toma la última decisión.

Por la parte de la panadería B, de igual manera que la microempresa anterior no cuentan con una estructura organizacional definida, pues menciona que nunca ha visto por establecer algo formal como una visión o misión dentro de la empresa, también indican que no existe una descripción de puestos, esto debido a que cada empleado conoce muy bien las actividades que debe realizar en su puesto, y que la única capacitación que reciben mayormente los del área de proceso son a las personas nuevas que no conocen o conocen muy poco sobre el ámbito de la panadería. Debido a esto mencionan que no es necesario un reglamento interno en la empresa, pues todas las reglas, solicitudes de permiso, prestamos entre otros aspectos son comentados de manera verbal con el dueño MR-1, el cual comenta que las decisiones que se tomen, con respecto a los permisos, prestamos o rumbo de la organización son platicados de manera general entre él y su esposa la administradora MR-2.

### **División del trabajo**

En este apartado se evaluó el desarrollo del trabajo que se tiene en ambas panaderías, la empresa CB comentó que actualmente cuenta con 3 áreas en el desarrollo de su panadería la primera es la parte de producción donde se desarrollan los panes dulces y salados para su venta, el apartado de mostrador o ventas donde se atienden a los clientes, y por último el área de distribución donde se empaca todo lo que se lleva a sus clientes mayoristas. Otro aspecto que menciona es la distribución de las actividades de cada área, en la que cada empleado ya conoce las tareas diarias que tienen que realizar en su día a día dentro de la panadería a pesar de no tener una descripción de puestos establecido. Hablando del personal el dueño CB-1 comenta que ellos actualmente tienen las prestaciones como el aguinaldo, días de descanso como dicta la ley (7 días al año), al igual que permisos para faltar, llegar tarde y/o salir temprano, esto debido a que su personal tiene mucho potencial y conocimiento adecuado para realizar correctamente sus actividades y en lo personal menciona el dueño que es lo que destaca a sus trabajadores.

Actualmente la empresa cuenta con rotación del personal en el área de producción, la cual afecta mucho a la organización esto debido a la constante rotación que existe por parte de los jefes panaderos encargados del horneado de los productos, el CB-2 comenta que esto se debe mayormente a la búsqueda de mejor entrada económica, en este caso muchos de los panaderos se van de viaje a altamar, por las temporadas de pesca, mayormente del pulpo, lo que causa problemas por falta del personal dentro de la microempresa.

La empresa B, por otro lado menciona que solo cuenta con 2 áreas importantes para su desarrollo, la primera es el apartado de producción donde se desarrollan todos los productos que comercializan, por otra parte se encuentra el espacio de mostrador donde comercializan sus productos en panificación y los abarrotes que venden a sus clientes. Al igual que en la primera empresa, el gerente MR-1 comenta que cada uno de los trabajadores tienen conocimiento sobre sus actividades de trabajo y no tienen problemas al momento de realizarlas, si es el caso se le pregunta al gerente MR-1 o al administrador MR-2 por cualquier duda que se tenga. Dentro de las prestaciones que otorgan la empresa brinda un seguro a sus trabajadores con más antigüedad debido a que estos han permanecido más tiempo y han apoyado bastante a la empresa, otro punto a favor para los empleados son las solicitudes de permiso, los préstamos o adelantos de sueldo que reciben y el aguinaldo que se les proporciona.

Un punto que menciona esta empresa es que actualmente no existe mucha rotación de personal, pues el jefe de panaderos labora con ellos desde que inicio la panadería y no ha dejado el puesto, lo que varía más es el ayudante, esto debido a que a veces son estudiantes que piden oportunidad para comenzar a trabajar y después por estudios y/u otra razón ya no pueden continuar asistiendo a la empresa. La administradora MR-2 indica que la fidelidad de sus empleados más de don Pedro (MR3), es lo que más beneficia a la panadería, debido a que no han tenido que solicitar o buscar otro maestro panadero para que ayude en la empresa.

## **Cultura organizacional**

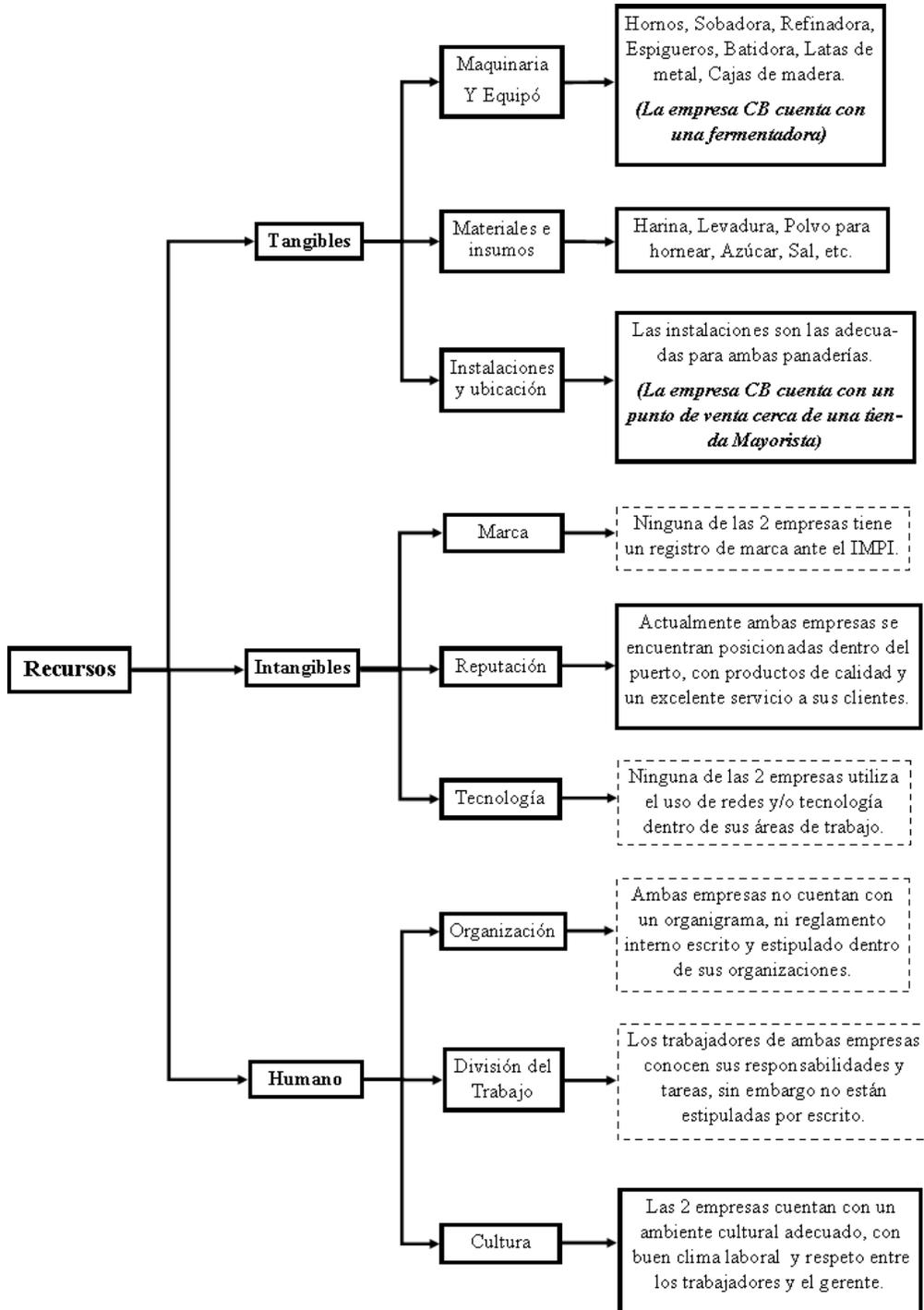
El tema de cultura organizacional es uno de suma importancia dentro de las empresas, debido a que a partir de esta se relacionan los empleados entre ellos y el gerente general. Para la panadería A, menciona que actualmente la incorporación entre todos los empleados de la empresa es estable y muy adecuada para el buen desarrollo e integración de todas las áreas. De igual forma menciona que actualmente no existen discordancias entre los equipos de trabajo, y ellos están dispuestos a adaptarse al cambio si es necesario en su momento.

Para la empresa "B" panadería las Margaritas la cultura de su organización es algo importante debido a que tratan a los empleados como parte de la familia como el servicio que ofrecen a sus compradores, con eso mencionan que la integración dentro de la empresa es bastante buena debido a que existe bastante el respeto entre todas las áreas y sobre todo entre los empleados y el gerente MR-1. La administradora MR-2 comenta que actualmente no se tienen inconformidades por parte de los trabajadores y que con respecto al cambio o algún factor que involucre hacer un cambio dentro de la empresa, menciona que ellos son capaces de manejarlo.

A continuación en la figura 5.1, se muestra un resumen de los aspectos evaluados en el apartado de recursos de las microempresas de estudio.

Figura 5.1.

Analisis de los principales recursos de las microempresas de estudio



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar los recursos tangibles de ambas microempresas de estudio poseen maquinaria y equipo adecuados para la correcta realización de sus actividades de trabajo con lo que en conjunto con sus materias primas consiguen elaborar producto de buena calidad, que brindan a sus clientes, que en conjunto con una buena localización de sus tiendas y/o panaderías logran un adecuado servicio para sus clientes. Por otro lado los recursos intangibles como es la reputación actual que tienen ambas organizaciones, es muy buena y adecuada debido a los años que tienen laborando para sus clientes en conjunto de sus productos y el buen servicio que brindan, sin embargo ninguna de las 2 panaderías cuenta con un registro de marca ante la institución del IMPI, además de no utilizar algún factor y/o herramienta tecnológica en las áreas de sus instalaciones. Por último el factor de recursos humanos de ambas microempresas es el más adecuado, debido al buen ambiente que se desarrolla dentro de las diferentes áreas, al igual que el excelente conocimiento del personal en las actividades que se desarrollan dentro de ambas panaderías, sin embargo ninguna de las 2 microempresas de estudio tiene estipulado por escrito un organigrama, descripción de puestos y manuales de producción de los puestos y actividades que se deben desarrollar.

#### **5.2.4. Capacidades**

Como se comentó, el presente apartado pretende analizar la parte de factores interno a través de la teoría de recursos y capacidades planteadas en el capítulo II y el capítulo IV, ante esto, en esta sección se analizan las respuestas obtenidas de los sujetos de estudio en el punto de capacidades, los cuales son el talento y la facultad que tiene las personas para desempeñar las actividades dentro de su área de trabajo.

#### **5.2.4.1. Dirección general**

Hablando del director (CB-1) de la panadería A, su último nivel de estudios es secundaria trunca, debido a que se dedicó a apoyar sus padres en el negocio desde temprana edad, por otra parte la administradora (CB-2) cuenta con secundaria terminada, al casarse con su esposo el dueño de la panadería, tuvo que empezar a apoyar en el negocio aprendiendo poco a poco sobre la administración de la organización. El encargado de producción (CB-3) cuenta con primaria terminada debido a que desde muy temprana edad se dedicó a trabajar para poder apoyar a su familia, se desempeñó en diferentes oficios, hasta desenvolverse por completo en el área de la panadería, por otra parte la encargada de venta (CB-4) cuenta con bachillerato inconcluso, el cual, le dio conocimiento para desarrollarse dentro de la zona que desempeña.

Los trabajadores de las distintas áreas y el gerente general comentan que todas las decisiones que se toman dentro de la empresa son discutidas y tomadas por el gerente (CB-1) y la administradora (CB-2), aunque el que toma la última palabra es el dueño de la organización.

Para el apartado de liderazgo, los empleados (CB-3) y (CB-4), comentan que el dueño tiene la capacidad necesaria para llevar la dirección correcta de la empresa, comentan igual que tener más conocimientos sobre administración de empresas podría ampliar las capacidades para expandir aún más el negocio, la administradora (CB-2) comenta que la dirección con la que se maneja actualmente la organización es la correcta que el dueño tiene actualmente las metas y los conocimientos adecuados y que no cambiaría nada hasta el momento. Por último el director (CB-1) indica que actualmente el trata de mejorar día con día la dirección y el trato que maneja con sus empleados pues siente que son un punto fundamental en el desarrollo de la panadería, con esto indica que trata de darles los mejores beneficios, como prestamos cuando lo necesiten, días de descanso y el tradicional aguinaldo que se los entrega cada fin de año en el mes de diciembre.

En la empresa “B” por otra parte el dueño (MR-1) tiene un nivel de escolaridad de primaria trunca, debido a que desde pequeño menciona que le llamaba más la atención el trabajo, que la educación, por lo que se fue desempeñando en el ámbito de la panadería, logrando acumular 15 años de experiencia para poder abrir su propio local, el cual ya lleva 15 años laborando. La administradora (MR-2) por otra parte cuenta con bachillerato concluido en el cual aprendió diferentes puntos sobre la administración de los negocios lo que apoya bastante a la organización. El encargado de producción (MR-3) de la panadería de igual manera que el dueño cuenta con primaria trunca por cuestiones familiares, sin embargo se dedicó a trabajar en conjunto con el dueño en diferentes panaderías, hasta que el dueño lo contrato como maestro panadero el día que sea abrió la panadería. Por último la encargada de ventas (MR-4) por decisiones propias decidió quedarse con la secundaria trunca, para dedicarse a trabajar, después un tiempo entró como vendedora de la empresa familiar contratada por su hermana.

Todos los empleados y encargados comentan que las decisiones que se toman dentro de la organización son consensadas por el gerente (MR-1) y la administradora (MR-2), debido a que todo lo que se vaya a realizar, como algún cambio, uso de materia prima entre otras cosas, son ellos los que toman la última palabra en conjunto.

Dentro del punto de liderazgo los empleados de las diferentes áreas comentan que el director general tiene muy buena dirección de la organización debido a que ha logrado mantener en el gusto de los clientes y ha logrado permanecer mucho tiempo dentro del mercado. Por otra parte la administradora (MR-2) indica que el liderazgo actual con el que se desarrollan es el más conveniente, por otra parte el gerente (MR-1) comenta que está de acuerdo con ella, pues dice que el trato que tiene con sus empleados y la forma de dirigir ha permitido hacer crecer su negocio, hasta el momento no piensa cambiar nada. Por último menciona que el trato con sus trabajadores es el correcto debido a los diferentes incentivos que estos tienen, como son los préstamos, los permisos, días de descanso, el aguinaldo y el seguro social al cual están afiliados como empresa.

#### **5.2.4.2. Proceso de Producción**

En el apartado de producción la empresa A, menciona que los procedimientos que se tienen están dados de forma verbal debido a que todos los empleados conocen las tareas o actividades diarias que deben realizar, sin embargo no se tiene estipulado un manual por escrito donde se enumeren las actividades de cómo llevar a cabo la elaboración de los diferentes productos del ámbito de la panadería.

El apartado de estandarización en los diferentes ámbitos como son el horneado de los panes, las cantidades de producto que llevan cada elaboración y el pesaje para dar forma fueron establecidos por el primer dueño el señor Luis Pech y son los estándares que se utilizan hoy en día dentro de la microempresa. La materia prima que utilizan actualmente dentro de esta organización según el dueño (CB-1) no es muy diferente al que usan las demás panaderías, pues comenta que todas utilizan los mismos ingredientes y lo único que puede variar son las marcas que las diferentes empresas compran.

La administradora (CB-2) comenta que la empresa se adapta muy bien ante la presión o cambios en los gustos de sus clientes, esto debido a que a pesar de haber tantos problemas como fue la pandemia, que tuvo sus altibajos y el incremento en los precios de sus materias primas, han logrado sobrellevar esto con un mayor control en sus inventarios para no tener un desperdicio, otro punto es la aceptación de sus clientes ante los incrementos de precio, lo que los ayuda a mantenerse en el gusto de sus compradores.

Para la empresa B panadería las margaritas, la administradora (MR-2) indica que no se tiene un manual de procedimientos estipulado, debido a que todos sus trabajadores conocen muy bien sus puestos y las tareas a realizar. Por otra parte igual comenta que los tiempos y estándares, como son el tiempo de horneado, los distintos pesajes para los distintos panes se han establecido con el conocimiento que recabó el dueño en su vida laboral, y se ha ido perfeccionado con el tiempo, logrando entregar productos de buena calidad a sus clientes

El gerente de esta empresa (MR-1) indica que actualmente no utilizan alguna materia prima diferente a las de su competencia, pues está de acuerdo con la otra empresa de estudio que todas las panaderías utilizan los mismos productos, la única diferencia sería la marca, pues dentro de la materia prima principal (harina de trigo) se encuentran diferentes marcas, y depende de cada dueño cual utiliza o cual es la que más le conviene.

Para el punto de mercado el gerente comenta que para la empresa es algo muy sencillo, pues sus clientes actuales no cambian y se mantienen fieles a ellos, esto debido a la ventaja que presenta al vender productos de abarrotes que complementan sus productos de panadería.

#### **5.2.4.3. Mercado**

Para la panadería A, el término de mercado no es algo que tengan muy presente dentro de su organización, sin embargo menciona que actualmente siguen ofreciendo productos de buena calidad para mantenerse en el gusto de los clientes, pues el gerente (CB-1) menciona que están al tanto de los comentarios de sus clientes para poder ir mejorando y crear una buena fidelidad con ellos, por otra parte tratan de buscar maneras de ofrecer productos accesibles a sus consumidores, pues el precio que ellos designan a sus panes se basa en la cantidad o costo de la materia prima que utilizan, pues con los estragos de la pandemia y la globalización presente, estos han estado incrementado, lo que perjudica a los precios de las panaderías actuales.

La administradora de la empresa (CB-2) comenta que actualmente no tiene medios y/o herramientas para dar promoción a la panadería y a sus productos, debido a que por el momento tienen los clientes necesarios para poder darse a conocer por recomendación, lo que ayuda bastante al establecimiento.

Por otra parte la panadería B, comenta que los factores clave dentro de su empresa son: su dirección, además de productos de buena calidad su buen servicio de calidad, logrando integrar adecuadamente a los clientes en un ambiente familiar, lo que permite crear una fidelidad excelente con ellos.

Para la asignación de precios, la administradora (MR-2) indica que ellos evalúan la situación con sus insumos, pues hacen un análisis de los costos de las materias primas que utilizan, (entre los principales la harina) para poder ofrecer los precios a sus consumidores, ellos no tienen como prioridad ofrecer productos baratos, si no un producto de calidad para los clientes que visitan su establecimiento, esto debido a que no manejan clientes mayoristas y se concentran más en sus clientes locales, que aparte de comprar sus productos en panificación adquieren sus productos en abarrotes. Y estos últimos son un factor para la promoción de la misma panadería.

#### **5.2.4.4. Ventas y distribución**

Para el último punto de ventas y distribución, la panadería A, comenta que sus clientes son de 2 tipos, los primeros son los clientes locales, que gustan ir a comprar productos como son los panes tanto dulces como barras de francés y complementar con productos de la tienda o abarrotes. Por otra parte tiene a sus clientes mayoristas los cuales compran a gran cantidad ciertos panes que necesitan para sus negocios, aquí menciona el gerente (CB-1) que entre sus principales clientes al mayoreo, se encuentran los vendedores de torta de kibi y las tiendas locales, los cuales solicitan sus pedidos a través de mensajes de texto al gerente, y se encarga de mandar los pedidos a la administradora (CB-2), y estos productos se distribuyen al día siguiente a través de un repartidor que conoce las rutas y logra llevar los productos a los diferentes negocios.

Actualmente el servicio al cliente que ofrecen es de buena calidad, debido a la gran respuesta y fidelidad que los consumidores tienen ante la empresa, uno de los objetivos que tiene la empresa es cuidar y mantener a sus clientes, por eso buscan ofrecer buenos momentos cuando estos entran al local, logrando una gran satisfacción ante ellos.

Hablando de las promociones la administradora (CB-2) y la encargada de ventas (CB-4) comentan que actualmente solo tienen una promoción para sus clientes locales, el cual es una bolsa de pan frío (pan dulce del día anterior) la cual está a un precio más bajo que comprando piezas sueltas y frescas, por el contrario para los clientes mayoristas tiene una rebaja en sus precios debido a la compra a gran volumen que estos hacen.

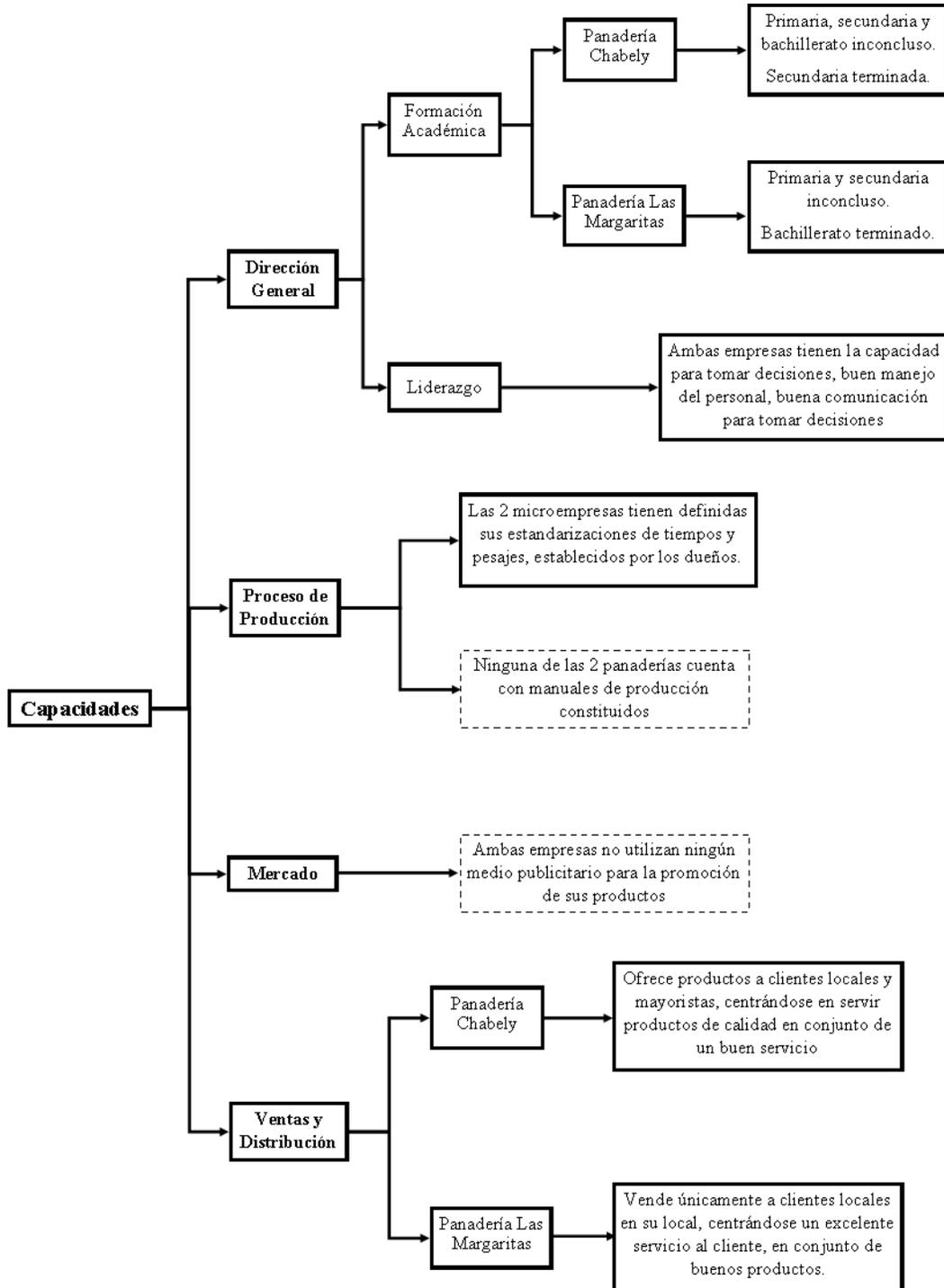
La empresa B, tiene un solo tipo de cliente, debido a que a diferencia de otras panaderías ellos no venden a clientes mayoristas y/o locales o tiendas, esto debido a que su estrategia de venta por el momento es únicamente centrarse en clientes locales, los que los ha impulsado a diferentes factores, como el servicio al cliente, la calidad y la ubicación de su negocio, el cual es el único medio que tiene para poder vender.

Por el apartado de servicio al cliente, la empresa busca ofrecer un buen trato a sus consumidores, debido a que la empresa tiene el pensamiento de, si se trata muy bien al cliente ellos regresaran a comprar, por lo que tratan al consumidor en un ambiente tranquilo y familiar para ir creando la lealtad, y que estos compradores se sientan satisfechos, esto debido a que no utilizan ninguna promoción de venta ante ellos.

A continuación en la figura 5.2, se muestra un resumen de los aspectos evaluados en el apartado de capacidades de las microempresas de estudio.

Figura 5.2.

Analisis de las principales capacidades de las microempresas de estudio



Fuente: Elaboración propia

El apartado de capacidades fue un punto donde se evaluaron los aspectos importantes relacionados con el conocimiento de ambas empresas, en el punto de formación académica, podemos visualizar que la mayoría de los entrevistados tiene una formación inconclusa en los niveles donde se preparan, donde un entrevistado logró concluir la secundaria y otro su bachillerato. En las capacidades de producción se puede mencionar que todos los empleados conocen y se desenvuelven correctamente dentro de las organizaciones, sin embargo ninguna de las compañías cuenta con manuales establecidos. El punto de mercado es un factor del cual tomar importancia, debido a la falta de publicidad de parte de las panaderías para la promoción de sus productos. Por último el apartado de ventas tiene un punto de interés debido a las diferentes formas de venta que manejan ambas microempresas.

### **5.3. Análisis de las estrategias implementadas por las organizaciones**

Actualmente las estrategias competitivas son un factor clave para el éxito de una empresa, la buena elaboración y desarrollo de estas herramientas permite que una organización logre crecer y posicionarse dentro de la industria de su sector. En este apartado se evaluó los comentarios de los 2 dueños o gerentes generales sobre las estrategias que utilizaron durante pandemia, y las que usan actualmente para ampliar el panorama de este sector.

Como primer punto se evaluó el diseño de metas y objetivos organizacionales, donde ambas empresas indicaron que no tienen estipulados objetivos a mediano o largo plazo, debido a que para ellos, la venta es el día al día, por lo que es muy común que solo establezcan metas a corto plazo para su venta diaria. Por otro parte mencionan que no llevan un análisis de su competencia, esto debido a que no suelen darles mucha importancia a las demás panaderías, ya que suelen concentrarse en elaborar productos de calidad, y mantener a sus clientes. Un punto que sí mencionan es que a pesar de no tomar en cuenta a su competencia sí toman muy en cuenta a sus proveedores pues el gerente de la empresa panadería A, comenta que es importante buscar materia prima de calidad a un buen precio.

El factor de la pandemia COVID 19, trajo consigo varios inconvenientes a muchas microempresas las cuales tuvieron que adaptarse o cerrar su negocio, En el caso de ambos sujetos de estudio (las panaderías), ambos gerentes comentaron que lo más importante fue adaptarse a las medidas de higiene y horarios de salida matutinas y nocturnas que implantó el gobierno del puerto, esto debido a que era comprar materiales adicionales (tapetes sanitarios, pistolas de temperatura, gel anti bacteria, etc.) que no tenían dentro de su presupuesto. Por la parte de las salidas nocturnas la empresa A panadería Chabely tuvo que solicitar al palacio permisos extraordinarios para sus empleados del turno nocturno, debido a que estos empiezan labores de 11 a 12 de la noche. En el caso de la empresa B panadería las Margaritas, no había tanto problema debido a que el mismo dueño era el que realizaba las actividades de este turno.

Por otra parte el tema de la globalización es un tema que tiene mucha importancia en la actualidad de las empresas, esto debido al incremento en diferentes productos que son importantes para ellas, en el caso de las empresas de estudio, el principal factor del cual han tomado muchas medidas preventivas es su materia prima principal, la cual es la harina de trigo, en donde organizaciones han recurrido al incremento de sus precios de panes para contrarrestar estas subidas de precios. Hasta el momento ambas empresas mencionan que los precios de venta que mantienen actualmente ayudan mucho con esta problemática, sin embargo mencionan que si el precio de la harina se incrementara todavía más en el futuro, tendrán que hacer una evaluación de sus costos, y plantearse si incrementan sus precios de venta de nuevo, o los mantienen, tratando de buscar opciones más económicas.

Para ambas empresas estos inconvenientes resultaron favorables, debido a que lograron identificar a buenos proveedores con quienes mantenerse y comprar productos de calidad, lo cual ocupa un lugar importante al momento de realizar los costos correspondientes en el apartado de producción. De igual manera lograron crear una fidelidad con los clientes que aun a pesar de la pandemia y el alza en sus precios regresaban a consumir sus productos.

Con el punto del objetivo se determinaron las estrategias que usan ambas empresas, por lo que se puede mencionar que ambas empresas tienen 2 formas diferentes para buscar su posicionamiento, pues la empresa A, busca ofrecer precios muy accesibles para sus clientes, tomando en cuenta los precios de las panaderías cercanas y los costos de su materia prima, pues esta organización busca dar buenos precios para poder ofrecer a sus clientes mayoristas. Por otra parte la empresa B, centra sus precios en conseguir materia prima de calidad y ofrecerlo únicamente a sus clientes locales, por lo que asigna los precios sin tomar en consideración a la competencia. Con esto las 2 panaderías logran posicionarse con estrategias diferentes y los gerentes generales mencionan que los costos y precios que manejan son muy adecuados ante la presente competencia en la industria panadera del puerto de Progreso.

Para finalizar se puede mencionar que se cumplió el objetivo de determinar estrategias que impulsen a ambas panaderías, debido a que con la información recabada y varios puntos de vista de los dueños, se identificaron varias estrategias que estas empresas pueden implementar dentro de sus organizaciones, en los diferentes puntos evaluados, como son los factores externos y los internos, estos se describen y detallan en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos del análisis de las diferentes entrevistas realizadas a los sujetos de estudio, para el análisis de los factores externos a través del estudio de la industria del sector panadero del puerto Progreso, al igual que el análisis de los factores internos de ambas microempresas de estudio por medio de los recursos y capacidades, y las estrategias que emplean ambas empresas.

### **6.1. Conclusión de factores externos (Modelos de las 5 fuerzas de Porter)**

Como se mencionó en el apartado anterior los factores externos son el estudio realizado a la industria de un determinado sector empresarial, pues estos son definidos por varios autores como el conjunto de aspectos que entiende a la misma industria, este caso el estudio de centro en el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

En la tabla 6.1 se muestran los resultados por nivel obtenido en cada uno de los apartados de cada fuerza, la cual fue información proporcionada por los sujetos de estudio.

**Tabla 6.1.**

#### **Nivel obtenido por cada de las 5 fuerzas de Michael Porter**

<b><i>Fuerza</i></b>	<b><i>Nivel</i></b>
Rivalidad entre competidores existentes	<b>Intermedio</b>
Rivalidad entre competidores potenciales	<b>Bajo</b>
Productos sustitutos	<b>Intermedio</b>
Poder de negociación de los proveedores	<b>Alto</b>
Poder de negociación de los clientes	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar, con base en los resultados obtenidos, las fuerzas que tienen más influencia en el entorno competitivo del sector panadero son los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes, por el contrario la rivalidad entre competidores existentes tiene un nivel intermedio mientras que la rivalidad de competidores potenciales tiene un nivel bajo. A continuación se presenta un análisis sobre cada uno de los factores de las 5 fuerzas de Porter.

**Rivalidad entre competidores existentes:** El nivel de esta fuerza es intermedio debido a que a pesar de que los productos en las diferentes panaderías son similares y/o casi iguales varían mucho en la calidad y servicio que ofrecen a los clientes, lo que produce que las ventas varían entre las distintas microempresas del sector.

**Rivalidad entre competidores potenciales:** La rivalidad entre competidores potenciales arrojó un nivel bajo de la fuerza, esto es debido a que a pesar de que es algo sencillo que una nueva panadería se establezca en el puerto, mantenerse y crecer sería muy costoso y difícil, debido a la inflación en los precios de sus materias primas, por lo que las demás empresas no lo ven como un riesgo grande.

**Productos Sustitutos:** En este apartado se menciona que si existen pocos productos sustitutos disponibles al alcance de los consumidores, y que cuentan con precios altos, por lo que, no representan un gran problema para las panaderías, aunque estos no tienen ninguna dificultad para que el cliente se adapte a ellos, por esta razón esta fuerza indicó un nivel intermedio.

**Poder de negociación de los proveedores:** El apartado de proveedores tuvo un nivel alto en su fuerza, esto debido a que existen varios proveedores que ofrecen productos similares, lo único que varía es el costo de sus productos, lo cual en ciertas ocasiones puede ser un tema muy importante para las panaderías, al momento de comprar sus materias primas.

**Poder de negociación de los clientes:** Como en el punto anterior, el nivel de poder de los clientes es alto, esto se debe a que la demanda de varias panaderías, son a sus clientes locales y algunos a clientes mayoristas, donde los consumidores le toman mucha importancia al precio de sus productos para poder decidir en donde comprar por la información que tienen sobre estos.

Tomando en cuenta la información anterior y con base al modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, los factores externos que limitan la competitividad del sector panadero dentro del puerto de Progreso son:

2.- Poder de negociación de los proveedores, este factor tiene una gran influencia dentro de este giro empresarial, debido a un reducido número de abastecedores de productos de panificación que tiene control sobre las panaderías del puerto, este punto tiene más influencia que los demás debido a que a pesar de que las microempresas de este sector tiene la oportunidad de cambiarse de proveedor debido a que estos ultimo manejan productos similares, los costos a veces varían y esto es un punto que las organizaciones panaderas debe tomar en cuenta, por lo que analizan qué proveedor es el más adecuado y el que los podría favorecer, por esta misma razón varias microempresas de este giro tienen más de un proveedor.

3.- Poder de negociación de los consumidores, al igual que los factores anteriores este punto presenta sus limitaciones al sector panadero, debido a que los productos de las distintas panaderías son similares crea en ciertos puntos deslealtad por parte de los clientes, esto debido a la información que los consumidores tienen actualmente sobre estos productos, lo que ocasiona que decidan cambiar o no a la microempresa a la que compran.

Como se puede observar el análisis del sector de la industria panadera es bastante competitivo más estudiando los puntos de las 5 fuerzas de Michael Porter, donde se observa que los proveedores, los clientes y los productos sustitutos tienen un gran poder de influencia dentro de las microempresas panaderas, esto debido a que estos tienen influencia en la compra de sus productos por puntos como el precio de mano de insumos, cambios en los costos de venta de sus productos, entre otros que aportan limitantes importantes.

## **6.2. Conclusión de factores internos (Teoría de recursos y capacidades)**

Como se ha mencionado a lo largo del presente estudio los factores internos, se refieren a todas las variables con las que cuenta una organización o de las cuales tiene control directo. Para el presente estudio se utilizó la teoría de recursos y capacidades, para poder analizar estos factores con los que cuentan las microempresas de estudio, esto debido a que estudia los recursos desde diferentes perspectivas, al igual que las diferentes capacidades y la forma en la que se desenvuelven dentro de la microempresa.

A continuación en la tabla 6.2 se muestran los recursos que ayudan a impulsar la competitividad de ambas panaderías del puerto de Progreso

**Tabla 6.2.**

### **Recursos que impulsan la competitividad en ambas microempresas de estudio**

<b>Sección</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Recurso	Tangibles	Maquinaria y equipo
		Materiales e insumos
		Planta e instalaciones
	Intangibles	Reputación
	Humanos	Cultura

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el apartado de recursos tangibles son un pilar de importancia para ambas panaderías, debido a que estos son los que más ayudan a impulsar su competitividad. En la primera empresa de estudio panadería A, cuenta con la maquinaria y equipo adecuados que ayuda bastante a desarrollar sus productos, sobre todo con la fermentadora que apoya bastante en temporadas de frío, esto en conjunto con una buena materia prima e insumos necesarios ayuda mantener su nivel competitivo, pues esta empresa busca mantener un buen almacén con productos de buena calidad, los cuales tienen un punto de reorden semanal. En el punto de instalaciones esta empresa cuenta con una infraestructura sólida que desde el inicio y creación se ha fortalecido en el apartado de producción que aporta bastante apoyo a su proceso productivo, al igual que ha creado un punto de venta (el local actual) que es muy conocido por los clientes que acuden con frecuencia debido a que ya la conocen por la antigüedad que esta tiene, por lo que esta empresa tiene una buena reputación que ha creado y consolidado con los años, lo que logra crear una fidelidad de compra con los clientes fieles que ya la conocen y regresan a comprar. Por último punto en el apartado de cultura se puede observar que esta empresa cuenta con un buen ambiente organizacional, pues la relación que se tiene entre el dueño y los empleados es la adecuada, debido a la buena comunicación que se tiene y la confianza para la realización de sus actividades.

La segunda empresa cuenta con aspectos similares a la primera, pues sus recursos tangibles han tenido una fuerte presencia para su crecimiento y desarrollo, actualmente cuenta con maquinaria y equipo adecuados para lograr su posicionamiento, algo importante que recalcar son los hornos que ayudan bastante su proceso productivo, y los cuales para el dueño son la parte más importante que tienen dentro de la panadería. Esta organización a diferencia de la anterior cuida mucho la calidad en sus insumos, pues al enfocarse a su clientela local, busca los mejores insumos a un buen precio, para poder invertir en sus productos y ofrecerlo a sus consumidores.

En el apartado de instalaciones, esta empresa desde su inicio se consolidó bastante, desarrollando sus diferentes áreas dentro de la empresa, uno de los espacios que más modificaciones ha tenido, es el apartado de producción, esto debido a que se fueron modificando, ampliando y rediseñado para mejorar los procesos de sus productos, lo que ha permitido impulsar a esta panadería. Dentro de la reputación de la empresa, se menciona mucho que esta empresa ha tenido 15 años trabajando y dejando una buena impresión a sus clientes, lo cual ha creado una buena imagen de la microempresa dentro del puerto. Por último en el apartado de cultura se tiene que la empresa ha logrado crear un vínculo adecuado y bueno con sus trabajadores, más con el jefe de panaderos el cual tiene 15 años laborando desde que inició la organización, lo que indica la buena comunicación y desarrollo que tiene al panadería.

Por otra parte, ahora se presentan las capacidades que aportan beneficios e impulsan a ambas panaderías y ayudan a que estas sean más competitivas:

**Dirección general:** La toma de decisiones se determinan por parte de la dirección general y la parte administrativa, esto ocurre en ambas empresas, en conjunto evalúan las situaciones que tienen y buscan las mejores estrategias y/o metas para dar soluciones adecuadas a las problemáticas o asuntos que se presentan dentro de la empresa. Este es un factor que ayuda a mantener su posición competitiva.

**Proceso de producción:** A pesar de no tener manuales estipulados de producción, la antigüedad y conocimiento de ambos dueños en el ambiente de la panificación ayuda bastante a enriquecer el proceso productivo de ambas panaderías, otro punto a favor que se tiene dentro de esta área, son los tiempos y pesajes establecidos al momento de ir realizando los panes en las 2 microempresas. Esto ayuda a tener un posicionamiento dentro de la competencia.

**Ventas y distribución:** actualmente ambas panaderías cuentan con un posicionamiento adecuado para la venta de sus productos, por una parte la empresa A, tiene un buen punto de venta el cual es su local donde atiende a sus clientes locales y mayoristas.

Por otro lado, la empresa B, centra sus ventas en sus clientes locales en su establecimiento, que ayuda bastante ya que buscan ofrecer productos complementarios con sus insumos en abarrotes.

Continuando con este apartado, en la tabla 6.3 se muestran los recursos que limitan de cierta forma a las empresas de estudio.

**Tabla 6.3.**

**Recursos que limitan la competitividad en ambas microempresas de estudio**

<b>Sección</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Recursos	Intangibles	Marca
		Tecnología
	Humanos	División del Trabajo
		Organización

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los recursos intangibles y humanos tienen factores que limitan en ciertos aspectos a las 2 microempresas de estudio. Por el punto de los recursos intangibles, el factor de la marca es algo que ambas tienen definido, sin embargo, no cuentan con un registro de estas ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual (IMPI), esto puede llegar a volverse un problema con el tiempo. Otro punto dentro de estos puntos es el factor de la tecnología, debido a que ambas panaderías no utilizan alguna herramienta tecnológica para la producción, ventas y/o publicidad de sus productos. Dentro del apartado recursos humanos, el punto de división del trabajo, los trabajadores conocen sus responsabilidades y actividades, sin embargo no hay puestos de trabajo establecidos que describan todas las actividades que tengan que realizar, lo que puede ocasionar problemas entre las áreas de producción y ventas, por cualquier inconveniente que se presente.

Por otra parte, en el punto de organización, es un punto que toda microempresa tiene como punto débil, en este caso ninguna de las 2 empresas tiene constituida una estructura organizacional, por lo que no tienen un organigrama definido, ni objetivos establecidos, entre otros.

A continuación se presentan la capacidad que principalmente limita los puntos competitivos de las 2 empresas de estudio.

**Mercado:** El apartado de mercado no tiene influencia dentro de ambas empresas como los demás, esto debido a que ninguna de las panaderías utiliza algún medio publicitario para poder dar a conocer sus productos o sus locales. Como tal no tienen presencia ante más clientes de diferentes puntos del puerto de Progreso.

### **6.3. Conclusión de estrategias implementadas**

Con base en la teoría de las estrategias de Michael Porter, ambas empresas manejan recursos similares y pero cada una tiene diferentes estrategias para mantener su nivel competitivo, la primera empresa panadería A, trata de utilizar la estrategia de liderazgo en costo, debido a que busca mantener precios bajos para sus clientes locales, al igual que para sus clientes mayoristas. Por otro lado la empresa panadería B, trata de mantener una estrategia de diferenciación, ya que el dueño recalca mucho que las ventas son únicamente a sus clientes locales, esto tomando que sus panes suben dependiendo de las materias primas que utilizan y estos tiene precios un poco más alto que las demás panaderías.

### **6.4. Recomendaciones**

A continuación en este apartado se presentan una serie de recomendaciones que se les hace a ambas empresas de estudio con el objetivo de contribuir a mejorar su nivel competitivo y su desarrollo empresarial, así como aportar información necesaria a los futuros investigadores interesados en el tema de la competitividad.

#### **6.4.1. Factores externos**

En este apartado se enlistan las recomendaciones aportadas hacia los factores externos analizados a través de las 5 fuerzas de Michael Porter.

***Rivalidad entre competidores existentes:*** Se les propone a ambas empresas desarrollar una estructura organizacional sólida, con la creación de un organigrama y descripción de puestos para que cada empleado conozca sus respectivas actividades y poder mejorar con respecto a las panaderías de la región, igual se le propone el uso de sistemas de publicidad para dar a conocer a más personas estas empresas.

***Poder de negociación de los proveedores:*** Se propone analizar los proveedores actuales de ambas microempresas y realizar un catálogo con los más factibles en comparación calidad/precio, que convengan a las empresas para la elaboración de sus productos.

***Poder de negociación de los clientes/ Amenaza de productos sustitutos:*** La propuesta es que las 2 panaderías tomen en cuenta las tendencias gastronómicas y las temporadas, para crear una variedad de productos nuevos que sean atractivos para sus consumidores y sea factible para ellos realizarlos, y que disminuya el uso de los productos sustitutos.

***Amenaza de competidores potenciales:*** La recomendación para este apartado es mantener el nivel de calidad y de atención que tienen dirigida a sus clientes, debido a que a pesar de no tener mucha competencia potencial, estas empresas no deben bajar su nivel competitivo.

### **6.1.2. Factores Internos**

En el siguiente apartado se muestran las propuestas y recomendaciones que se les hace a las 2 panaderías de estudio con relación a sus recursos y capacidades estudiados.

***Recursos tangibles:*** En este apartado se propone llevar un registro de mantenimiento de la maquinaria, donde se describa cuándo fue la última fecha en la que se le dio mantenimiento y que empresa fue la que brindó el servicio, al igual qué se mencione cual fue la razón por la que se desarrolló.

También se les propone llevar un registro de inventario para verificar sus entradas y salidas de los insumos y llevar un mejor sistema contable sobre estos.

**Recursos intangibles:** Se les propone buscar toda la información necesaria, como tramites y documentación, para que ambas panaderías logren un registro de marca para lograr obtener el de sus empresas.

De igual forma se les propone el uso de redes sociales para un crecimiento en la publicidad de sus productos y de sus empresas, utilizando los diferentes medios sociales para mandar imágenes y promociones.

**Recursos humanos:** Como recomendación se les indica el desarrollo de un sistema organizacional sólido que les permita tener una ventaja competitiva, debido a que la mayoría de estas microempresas del puerto no cuenta con una estructura organizacional definida. Con esto se les propone realizar un organigrama para definir líneas de autoridad, y la descripción de los puestos de trabajo.

**Capacidad de Liderazgo:** Siendo uno de los apartados con bastante desarrollo, se les propone a los dueños desarrollar y tomar capacitaciones con relación al tema de liderazgo para los altos mandos, y de trabajo en equipo para los demás trabajadores y miembros de la empresa.

**Capacidad de Producción:** A las 2 micro panaderías se les propone establecer los tiempos y medidas de los distintos productos ya estipulados por los dueños, a la vista para los trabajadores y futuros nuevos empleados, para evitar preguntas repetitivas y que puedan realizar las actividades sin ninguna complicación

**Capacidad de Mercado:** En el apartado de mercado siendo una de las áreas que no desarrolla ninguna de las 2 empresas de estudio, se les propone el uso de redes sociales para la promoción de las panaderías para expandir su mercado a más clientes potenciales.

**Capacidad de Ventas:** Como último punto se le propone a la empresa panadería A, buscar potenciales clientes para ampliar sus ventas, al igual que nuevas formas de distribución como expendios de pan en sectores específicos dentro del puerto de Progreso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abreu, C. (14 de 03 de 2022). A partir de hoy lunes aumenta el precio de las barras de frânces en Mérida. *La Jornada Maya*, p. 1.
- Almanza, R., Calderón , P., & Vargas, J. (2018). Los factores internos de las PYMES y su influencia en la competitividad . *Horizontes empresariales*, 17.
- Almodóvar, P., Huerta, P., & Navas, J. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, 18.
- Álvarez , J. P., & Chacón, M. (2020). *Competitividad de las MYPES del sector panadero del distrito Trujillo*. Trujillo: Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias empresariales.
- ANPROPAN. (2016). Industria de la panificación: datos estadísticos . *MexiPan*, 25.
- Baz, V., & Rubio, L. (2015). *El poder de la competitividad*. México : Fondo de Cultura Economica.
- Beltrán, A., & López, B. (2017). *El impacto en el financiamiento de las microempresas*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.
- CANAINPA. (2015). Programa actual de la industria panificadora en México. *CANAINPA*, 16.
- Carcelen , S., Carrasco, R., Danvilla, I., Dávila, P., Fuente, C., Lapuente, G., . . . Prada, M. (2010). *Retos empresariales en un nuevo entorno*. España: Gesbiblo, S.L.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Business Marketing School.
- Castillo, J., Hernández, M., & López, J. (2016). *Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Castro, A. (2022). Las hambrunas no solo dependen de la escasez de alimentos, sus precios los ponen fuera del alcance de la población. *EL ECONOMISTA*, 1.
- COFOCE. (2016). Panorama global en la distribución de panadería en EUA. *COFOCE*, 11.
- Duran, M. (2012). El estudio de caso de la investigación cualitativa. *Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica*, 14.
- Falconi, I., & Flores, A. (2018). *Innovación tecnologica y su comportamiento*. Ayacucho: Universidad Caática de los AngelesChimbote.
- Flores, H. (2009). Cadena de valor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27.

- Fong, C., Flores, K., & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 30.
- Fuentes, N. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 24.
- García, G. (2015). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, 3.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo: Revista científica mundo de la investigación y conocimiento*, 3(4), 173. [https://doi.org/0.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/0.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, K., López, C., García, F., & Castillo, B. (2016). Competitividad de las empresas panificadoras legalmente. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. FAREM-Estelí*, 13.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning Editores S.A de C.V.
- INEGI. (03 de 06 de 2022). *DENUE*. DENUE: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 28.
- López , A., & López, A. (2016). Maximización de beneficios como medida de supervivencia. *Congreso online sobre Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*, 15.
- Martínez, C. (2005). *Análisis de las fuerzas de Porter en empresas textiles*. Puebla.
- Molina , D., & Sánchez, A. (2016). Factores de competitividad orientada a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica. *San Gregorio*, 8.
- Monterrozo, E. (2016). Competitividad y estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del departamento de ciencias sociales*, 23.
- Orjuela, F. N. (2006). Elementos para el estudio de la empresa latinoamericana. *SciELO*, 22.
- Palomo, M. (2006). *El perfil competencial del puesto del director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Pereyra, E., & Pereyra, M. (2020). Factores endógenos y su relación con la competitividad de las micro y pequeñas empresas panaderas de Mérida. *Original*, 21.
- Polanco, D., Pereyra, A., & Morales, M. (2015). Análisis de la situación general de recursos. *Universidad Tecnológica Metropolitana*, 130.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. California: Harvard Business Press.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Azcapotzalco: PATRIA S.A DE C.V.
- Priego, J., Paz, C., Camacho, M., & Méndez , L. (2013). Algunas consideraciones sobre la administración de las microempresas. *Hitos de ciencia económico administrativas*, 10.
- Quintal , J., Pereyra , A., & Gonzáles, K. (2014). *Perfil, problemática y potencialidades de microempresas panificadoras familiares en el Noroeste de Mérida, Yucatán*. Mérida: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector. *RECITIUTM*, 17.
- Santiago, J. (21 de Julio de 2015). *El Economista*. El Economista: <https://www.economista.com.mx/mercados/Industria-del-pan-vale-US461000-millones-20150721-0112.html>
- Sarmiento, W., & Martínez, S. (2021). *El Impacto económico en las microempresas del sector de alimentos panificados originado por*. Bucaramanga: Unidades Tecnológicas de Santander.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: MASSON, S.A.
- Valenzuela, M., & Navarrete, M. (2019). El uso de las redes sociales en las microempresas panificadoras de Tabasco . *Original*, 17.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Instrumento para evaluar los Factores Externos (5 Fuerzas de Porter)

#### GUÍA PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL DE LAS PANIFICADORAS

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** En la siguiente tabla se presentan cinco fuerzas y cada una presenta distintos factores, por favor, indíqueme si usted considera que el factor con inciso “A”, “B” o “C” es el que se apega a lo que sucede actualmente en la industria de la panificación del puerto de Progreso Yucatán.

#### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

1.- ¿Cómo considera la demanda actual de los productos en panificación en el puerto de Progreso Yucatán?

- A. Poco demandado
- B. Estable
- C. Muy demandado

2.- ¿Existe algún punto diferenciador entre sus productos y los de su competencia?

- A. Los productos son muy parecidos y/o iguales
- B. Algunos productos son similares
- C. Todos los productos son diferentes

3.- ¿Cómo considera que sea la competencia entre las panaderías del puerto de Progreso?

- A. Competencia casi pareja
- B. Las ventas varían un poco entre las diferentes panaderías
- C. Algunos venden más que otros

#### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES POTENCIALES**

1.- ¿Cuál es el grado de dificultad para que se establezcan nuevas panaderías en el puerto de Progreso Yucatán?

- A. Es muy difícil que entren
- B. Es algo intermedio
- C. Es muy fácil que entren

2.- ¿Existe oposición por parte de las panaderías actuales en el puerto, hacia nuevos competidores potenciales?

- A. No hay oposición
- B. Unos se oponen otros no
- C. Se oponen fuertemente

3.- Si una nueva panadería se establece ¿Qué grado de dificultad tendría para mantenerse en sus diferentes ámbitos?

- A. Muy difícil
- B. Intermedio
- C. Muy fácil

### **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

1.- ¿Cree que existen productos que puedan sustituir a los productos de panaderías tradicionales? Mencione los que conozca

- A. No hay productos sustitutos disponibles
- B. Hay pocos sustitutos
- C. Hay buenos sustitutos disponibles

2.- ¿Cómo considera que sea el precio de estos productos sustitutos?

- A. Sus precios son más caros
- B. Los precios son parecidos a los de las panaderías
- C. Son precios atractivos para los clientes

3.- ¿Los clientes tienen dificultad para adaptarse a estos productos sustitutos?

- A. Si tienen dificultades para adaptarse
- B. Indiferentes
- C. No existe dificultad para adaptarse

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

1.- ¿Existen diferentes proveedores donde se pueda adquirir la materia prima principal?

- A. Si, existen diferentes proveedores
- B. Solo existe un proveedor
- C. Hay muy pocos proveedores

- 2.- ¿Los productos de su proveedor se diferencian de los demás proveedores?
- A. La materia prima que este ofrece se puede conseguir con otros proveedores
  - B. La materia prima tiene ciertas similitudes a las de otros proveedores
  - C. La materia prima que ofrece tiene características que otros no
- 3.- ¿Cuál es la dificultad que tienen las panaderías al cambiar de proveedor?
- A. Muy fácil y no muy costoso
  - B. Ni fácil ni costoso
  - C. Es difícil y costoso
- 4.- ¿Existen actualmente productos que puedan sustituir a los proveedores o materia prima actual?
- A. No existen productos sustitutos
  - B. Existen unos cuantos productos que se puedan sustituir
  - C. Si, hay sustitutos actuales
- 5.- ¿Cree usted que los proveedores dependen actualmente de las panaderías locales del puerto para obtener sus ingresos?
- A. Los proveedores no dependen de las panaderías locales
  - B. Algunos proveedores si, otros no
  - C. Los proveedores dependen de las panaderías locales

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

- 1.- ¿Como es la demanda actual de sus clientes?
- A. Son pocos y compran a gran volumen
  - B. Son muchos y no compran a gran volumen
  - C. Ambos
- 2.- ¿Qué tanta información considera que tienen sus compradores con respecto a sus productos? (calidad, precio, costos, etc.)
- A. La información es limitada
  - B. Hay poca información
  - C. Existe bastante información
- 3.- ¿Cuánta importancia les dan los clientes a los precios de los productos?
- A. Sin importancia
  - B. Poca importancia
  - C. Mucha importancia

## Anexo 2

### Instrumento para Evaluar Factores Internos (Teoría de Recursos y Capacidades) GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE DIRECCIÓN GENERAL

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

#### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. ¿En qué año se fundó la panadería?
2. ¿Cómo surge la idea de crear este negocio?
3. ¿Cómo se obtuvieron los recursos para iniciar esta microempresa?
4. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para abrir el negocio? ¿Cómo los solucionaron?
5. ¿Qué problema se han presentado durante la fase de crecimiento de la empresa? y ¿Cómo lograron resolver ese o esos problemas?

#### 2. SITUACIÓN ACTUAL

6. En relación con la situación fiscal ¿cómo se encuentra constituida su empresa?
7. ¿Con cuántos empleados cuenta?
8. ¿Tiene clientes fijos a mayoreo y/o solo clientes locales?
9. Si es el caso ¿Cómo obtuvo a sus clientes mayoristas?
10. ¿Ha recibido asesoría de parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipo de asesoría?
11. ¿A que asociaciones y/o cámaras de trabajo se encuentran afiliados?
12. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales? En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
13. ¿Cómo es que se distingue su empresa de su competencia?

#### 3. RECURSOS

##### 3.1. Recursos Tangibles

##### 3.1.1. Maquinaria y equipo

14. A continuación, se le presentan 2 tablas con las maquinaria y equipo del área de panadería, indique con cual/es cuenta actualmente, que antigüedad tiene en la empresa y cada cuanto tiempo se le da mantenimiento.

<b>MAQUINARIA</b>	<b>SE ENCUENTRA ACTUALMETE</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>
<i>Horno ( )</i>			
<i>Sobadora</i>			
<i>Revolvedora</i>			
<i>Refinadora</i>			
<i>Laminadora</i>			
<i>Batidora</i>			
<i>Cortadora de hogaza</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

<b>EQUIPO</b>	<b>SE ENCUENTRA ACTUALMENTE</b>	<b>ANTIGÜEDAD</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>
<i>Espiguero ( )</i>			
<i>Latas de pan</i>			
<i>Mostrador</i>			
<i>Congelador/Refrigerador</i>			
<i>Caja registradora</i>			
<i>Cajas para francés</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

15. De la maquinaria y/o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?

16. ¿Cuál es la maquinaria o equipo único que posee y su competencia no?

17. Durante sus años laborando, ¿ha mejorado algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

### **3.1.2. Materiales e insumos**

18. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir sus productos?

19. ¿Quién es/son los proveedores principales de sus materias primas?

20. ¿Cada cuándo surte su materia prima?

21. ¿Cómo selecciona la materia prima e insumo?

22. ¿Utiliza alguna materia prima que la distinga de su competencia? Mencione cuál.

### 3.1.3. Instalaciones y ubicación del negocio

23. ¿Ha realizado remodelaciones o reestructuración a las instalaciones de la panadería durante toda su vida empresarial? Mencione cuáles
24. ¿Cuál es la razón por la que se eligió la ubicación de la panadería?
25. ¿Con cuantas sucursales o expendios de pan propios, además de la panadería principal cuenta? (No cuentan tiendas o clientes mayoristas)
26. ¿Cuáles son los beneficios que proporciona la ubicación actual de la panadería?

### 3.2. Recursos Intangibles

#### 3.2.1. Marca

27. ¿Con cuales registro de marca cuenta la empresa?
28. ¿Cuáles son los signos distintivos del logotipo?
29. ¿Cuál es la razón por la que se eligió el nombre y el diseño de la marca?

#### 3.2.2. Reputación

30. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa ante el público en general?
31. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos? Si es positivo ¿mencione cuáles, en qué lugar?
32. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente de la empresa y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
33. ¿Con qué considera que el cliente identifica su producto y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro)

#### 3.2.3. Tecnología (TIC, S)

34. ¿Emplea el uso del internet en alguna de las áreas de su empresa (finanzas, atención al cliente, mercadotecnia, producción)? Si la respuesta es positiva, en la siguiente tabla, mencione qué medios, en qué áreas y de qué forma las usa.

<i>Áreas</i>	<i>Páginas Web</i>	<i>Redes Sociales</i>	<i>Revistas Electrónicas</i>	<i>Internet</i>	<i>Otro</i>	<i>No utiliza</i>
<i>Producción</i>						
<i>Ventas</i>						
<i>Administración</i>						
<i>Mercadotecnia</i>						
<i>Promoción y publicidad</i>						

35.Cuál de las siguientes opciones considera que es óptima para establecer una ventaja competitiva tecnológica ante sus competidores

- a) Uso de las redes sociales para la publicidad de la empresa
- b) Uso de sistemas de seguridad tecnológica
- c) Un control digital de los inventarios e insumos
- d) Otra opción

### **3.3. Recursos Humanos Organización**

**3.3.1.**

36. ¿Se cuenta con algún organigrama estipulado dentro empresa?, si la respuesta es positiva ¿Cómo está estructurado?

37. ¿Se cuenta con una descripción de cada puesto? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo está estructurado?

38. ¿Cómo está estructurado y conformado el reglamento interno de la empresa?

39. ¿Qué tipo de capacitaciones se le brinda al personal y cada cuánto?

40. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?

41. ¿De qué forma se comunica con el personal? (Verbal, escrita, juntas, teléfono/periodicidad)

#### **3.3.2. División del trabajo**

42. ¿Cómo es la distribución de las tareas en el personal?

43. Mencione las áreas y personas encargadas de cada área de la empresa.

44. ¿Cuáles son las prestaciones y/o remuneraciones con las que cuenta el personal?

45. ¿Qué habilidades o características tiene su personal que lo hace diferente de otras empresas?

46. ¿Existe rotación del personal? Si la respuesta es positiva mencione cuales han sido las principales causas por las que se presenta la rotación y las áreas que afecta.

<b>Causas</b>	<b>Producción</b>	<b>Ventas</b>	<b>Mercadotecnia</b>	<b>Promoción y publicidad</b>
Desacuerdos con la empresa				
Desacuerdos con otros empleados				
Mejor propuesta de trabajo				
Falta de conocimiento de su puesto de trabajo (Despido)				
Otros motivos				

### **3.3.3. Cultura Organizacional**

49. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? ambiente, hábitos y valores.

50. ¿Cómo es la integración por parte de los miembros de trabajo?

51. ¿Cuáles son los problemas o inconformidades por parte del personal?

52. ¿Existen mecanismos que le permite a los miembros adaptarse al cambio?

## **4. CAPACIDADES**

### **4.1. Dirección General**

#### **4.1.1. Formación académica y liderazgo**

53. ¿Cuál es su último nivel de estudios?
54. ¿Cómo es que decidió emprender en este giro empresarial?
55. ¿Cómo cree que es la dirección con la que lleva su panadería?
56. ¿Qué características cree usted que posee o que ayudaría para mejorar su liderazgo?
57. ¿De qué manera motiva a su personal? (incentivos/programas)
58. ¿Qué aspectos o áreas considera que podría mejorar para que el negocio crezca y se siga manteniendo?
59. ¿Cómo fomenta un buen ambiente de trabajo con sus empleados?
60. ¿Cómo considera la relación con su personal?

### **4.2. Proceso de producción**

61. ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en la panadería?
62. ¿De qué forma estandarizan los tiempos, medidas, pesajes, para la elaboración de sus productos?
63. ¿Existe algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?
64. ¿Cómo reacciona la empresa ante los cambios del mercado?

### **4.3. Mercadotecnia**

65. ¿Qué acciones se desarrollan para mantener o mejorar la marca o imagen de la empresa?
66. ¿Cómo responde la empresa a los cambios en las necesidades de los clientes, amenazas competitivas, cambios ambientales en el mercado y los negocios?
67. ¿Qué medios se utilizan para promocionar sus productos como empresa?
68. ¿Cómo asignan los precios a sus productos?

#### **4.4. Ventas y distribución**

69. ¿Cuáles son las características de las personas que adquieren sus productos?

70. ¿Cómo es el servicio al cliente?

71. ¿El cliente se encuentra satisfecho con la atención brindada? Si la respuesta es afirmativa, indique él porque

72. ¿Qué medios utilizan para la distribuir sus productos a sus clientes? (sucursales, vendedores, venta en el propio local)

73. ¿Cómo es la logística para la distribución del producto a clientes mayoristas? ¿El producto es entregado a tiempo? ¿Cómo es el proceso de orden?

74. ¿Qué promociones de venta manejan para los clientes?

75. ¿Cómo mide la efectividad de estas promociones?

## GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. ¿Han tenido problemas internos y externos la empresa? ¿De qué tipo?
2. ¿Cómo lograron resolver esos problemas?
3. ¿Con que tipo de financiamiento a contado la empresa?

### 2. SITUACIÓN ACTUAL

4. En relación con la situación fiscal ¿cómo se encuentra constituida su empresa?
5. ¿Con cuántos empleados cuenta?
6. ¿Tiene clientes fijos a mayoreo y/o solo clientes locales?
7. Si es el caso ¿Cómo obtuvo a sus clientes mayoristas?
8. ¿Ha recibido asesoría de parte de alguna institución como universidades, gobierno, etc.? ¿Qué tipo de asesoría?
9. ¿Se encuentra afiliada a alguna Cámara y/o asociación?
10. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales?  
En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?
11. ¿Cómo es qué se distingue su empresa de su competencia?

### 3. RECURSOS

#### 3.1. Recursos Tangibles

##### 3.1.1. Maquinaria y equipo

12. A continuación, se le presentan 2 tablas con las maquinaria y equipo del área de panadería, indique con cual/es cuenta actualmente, que antigüedad tiene en la empresa y cada cuanto tiempo se le da mantenimiento.

MAQUINARIA	SE ENCUENTRA ACTUALMETE	ANTIGÜEDAD	MANTENIMIENTO
<i>Horno ( )</i>			
<i>Sobadora</i>			
<i>Revolvedora</i>			
<i>Refinadora</i>			
<i>Laminadora</i>			
<i>Batidora</i>			
<i>Cortadora de hogaza</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

EQUIPO	SE ENCUENTRA ACTUALMENTE	ANTIGÜEDAD	MANTENIMIENTO
<i>Espiguero ( )</i>			
<i>Latas de pan</i>			
<i>Mostrador</i>			
<i>Congelador/Refrigerador</i>			
<i>Caja registradora</i>			
<i>Cajas para francés</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

13. De la maquinaria y/o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?

14. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente su competencia?

15. Durante sus años laborando, ¿ha mejorado algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

### **3.1.2. Materiales e insumos**

16. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir sus productos?
17. ¿Quién es/son los proveedores principales de sus materias primas?
20. ¿Cada cuándo surte su materia prima?
21. ¿Cómo selecciona la materia prima e insumo?
22. ¿Utiliza alguna materia prima que la distinga de su competencia? Mencione cuál.
23. ¿Qué sucede con la materia prima que no pasa la calidad requerida o no se utiliza?

### **3.1.3. Instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda**

24. ¿Ha realizado remodelaciones o reestructuración a las instalaciones de la panadería durante toda su vida empresarial? Mencione cuáles
25. ¿Cuál es la razón por la que se eligió la ubicación de la panadería?
26. ¿Con cuantas sucursales o expendios de pan propios, además de la panadería principal cuenta? (No cuentan tiendas o clientes mayoristas)
27. ¿Cuáles son los beneficios que proporciona la ubicación actual de la panadería?

## **3.2. Recursos Intangibles**

### **3.2.1. Marca**

28. ¿Con cuales registro de marca cuenta la empresa?
29. ¿Cuáles son los signos distintivos del logotipo?
30. ¿Cuál es la razón por la que se eligió el nombre y el diseño de la marca?

### **3.2.2. Reputación**

31. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa ante el público en general?
32. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos? Si es positivo ¿mencione cuáles, en qué lugar?
33. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente de la empresa y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
34. ¿Con qué considera que el cliente identifica su producto y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro)
35. ¿En qué lugares tiene presencia su producto y cómo logró llegar a esos lugares?

### 3.2.3. Tecnología

36. ¿Emplea el uso del internet en alguna de las áreas de su empresa (finanzas, atención al cliente, mercadotecnia, producción)? Si la respuesta es positiva, en la siguiente tabla, mencione qué medios, en qué áreas y de qué forma las usa.

<i>Áreas</i>	<i>Páginas Web</i>	<i>Redes Sociales</i>	<i>Revistas Electrónicas</i>	<i>Internet</i>	<i>Otro</i>	<i>No utiliza</i>
<i>Producción</i>						
<i>Ventas</i>						
<i>Administración</i>						
<i>Mercadotecnia</i>						
<i>Promoción y publicidad</i>						

37.Cuál de las siguientes opciones considera que es óptima para establecer una ventaja competitiva tecnológica ante sus competidores

- e) Uso de las redes sociales para la publicidad de la empresa
- f) Uso de sistemas de seguridad tecnológica
- g) Un control digital de los inventarios e insumos
- h) Otra opción

### 3.3. Recursos Humanos

#### 3.3.1. Organización

38. ¿Se cuenta con algún organigrama estipulado dentro empresa?, si la respuesta es positiva ¿Cómo está estructurado?

39. ¿Se cuenta con una descripción de cada puesto? Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo está estructurado?

40. ¿Cómo está estructurado y conformado el reglamento interno de la empresa?

41. ¿Qué tipo de capacitaciones se le brinda al personal y cada cuánto?

42. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?

43. ¿De qué forma se comunica con el personal? (Verbal, escrita, juntas, teléfono/periodicidad)

#### 3.3.2. División del trabajo

44. ¿Cómo es la distribución de las tareas en el personal?

45. Mencione las áreas y personas encargadas de cada área de la empresa.

46. ¿Cuáles son las prestaciones y/o remuneraciones con las que cuenta el personal?
47. ¿Qué habilidades o características tiene su personal que lo hace diferente de otras empresas?
48. ¿Existe rotación del personal? Si la respuesta es positiva mencione cuales han sido las principales causas por las que se presenta la rotación y las áreas que afecta.

<b>Causas</b>	<b>Producción</b>	<b>Ventas</b>	<b>Mercadotecnia</b>	<b>Promoción y publicidad</b>
Desacuerdos con la empresa				
Desacuerdos con otros empleados				
Mejor propuesta de trabajo				
Falta de conocimiento de su puesto de trabajo (Despido)				
Otros motivos				

### **3.3.3. Cultura**

51. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? ambiente, hábitos y valores.
51. ¿Cómo es la integración por parte de los miembros de trabajo?
52. ¿Cuáles son los problemas o inconformidades por parte del personal?
53. ¿Existen mecanismos que le permite a los miembros adaptarse al cambio?

## **4. CAPACIDADES**

### **4.1. Dirección General**

#### **4.1.1. Formación académica y liderazgo**

54. ¿Cuál es su último nivel de estudios?
55. ¿Tomó algún curso extra para llevar la administración de la panadería?
56. ¿Qué características cree usted que posee o que ayudaría para mejorar su liderazgo?
57. ¿De qué manera motiva al personal a su cargo? (incentivos/programas)

58. ¿Qué aspectos o áreas considera que se podría mejorar para que el negocio crezca y se siga manteniendo?

59. ¿Cómo fomenta un buen ambiente de trabajo con sus empleados?

60. ¿Cómo considera la relación con su personal?

#### **4.2. Proceso de producción**

61. ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en la panadería?

62. ¿De qué forma estandarizan los tiempos, medidas, pesajes, para la elaboración de sus productos?

63. ¿Existe algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?

64. ¿Cómo reacciona la empresa ante los cambios del mercado?

#### **4.3. Mercadotecnia**

65. ¿Qué acciones se desarrollan para mantener o mejorar la marca o imagen de la empresa?

66. ¿Cómo responde la empresa a los cambios en las necesidades de los clientes, amenazas competitivas, cambios ambientales en el mercado y los negocios?

67. ¿Qué medios se utilizan para promocionar sus productos como empresa?

68. ¿Cómo asignan los precios a sus productos?

#### **4.4. Ventas y distribución**

69. ¿Cuáles son las características de las personas que adquieren sus productos?

70. ¿Cómo es el servicio al cliente?

71. ¿El cliente se encuentra satisfecho con la atención brindada? Si la respuesta es afirmativa, indique él porque

72. ¿Qué medios utilizan para la distribuir sus productos a sus clientes? (sucursales, vendedores, venta en el propio local)

73. ¿Cómo es la logística para la distribución del producto a clientes mayoristas? ¿El producto es entregado a tiempo? ¿Cómo es el proceso de orden?

74. ¿Qué promociones de venta manejan para los clientes?

75. ¿Cómo mide la efectividad de estas promociones?

## GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son los problemas internos y/o externos de la empresa que usted ha percibido? ¿De qué tipo?

2. ¿Cómo lograron resolver esos problemas?

### 2. SITUACIÓN ACTUAL

3. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales?

En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?

4. ¿Cuál es la reacción del personal ante los cambios del entorno? (cambio de materia prima, falla en una maquinaria o equipo, rotación de personal)

### 3. RECURSOS

#### 3.1. Recursos Tangibles

##### 3.1.1. Maquinaria y equipo

5. A continuación, se le presentan 2 tablas con las maquinaria y equipo del área de panadería, indique con cual/es cuenta actualmente, que antigüedad tiene en la empresa y cada cuanto tiempo se le da mantenimiento.

MAQUINARIA	SE ENCUENTRA ACTUALMETE	ANTIGÜEDAD	MANTENIMIENTO
<i>Horno ( )</i>			
<i>Sobadora</i>			
<i>Revolvedora</i>			
<i>Refinadora</i>			
<i>Laminadora</i>			
<i>Batidora</i>			
<i>Cortadora de hogaza</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

<i>EQUIPO</i>	<i>SE ENCUENTRA ACTUALMENTE</i>	<i>ANTIGÜEDAD</i>	<i>MANTENIMIENTO</i>
<i>Espiguero ( )</i>			
<i>Latas de pan</i>			
<i>Mostrador</i>			
<i>Congelador/Refrigerador</i>			
<i>Caja registradora</i>			
<i>Cajas para francés</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

6. De la maquinaria y/o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?

7. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente su competencia?

8. Durante sus años laborando, ¿ha mejorado algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

### **3.1.2. Materiales e insumos**

9. ¿Qué insumos y/o materia prima se requieren para producir sus productos?

10. ¿Quién es/son los proveedores principales de sus materias primas?

11. ¿Cada cuándo surte su materia prima? (diario, semanal, quincenal)

12. ¿Cómo selecciona la materia prima e insumo?

13. ¿Utiliza alguna materia prima que la distinga de su competencia?

14. ¿Qué sucede con la materia prima que no pasa la calidad requerida o no se utiliza?

### **3.1.3. Instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda**

15. Mencione las instalaciones y áreas con las que cuenta la empresa y cómo se encuentra distribuida

16. ¿Se han realizado remodelaciones o reestructuración a las instalaciones de la panadería durante su vida como trabajador de la empresa? Mencione cuáles

## **3.2. Recursos Intangibles**

### **3.2.1. Marca**

16. ¿Con cuales registro de marca cuenta la empresa?

17. ¿Cuáles son los signos distintivos del logotipo?

### **3.2.2. Reputación**

19. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa ante el público en general?
20. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos? Si es positivo ¿mencione cuáles, en qué lugar?
21. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente de la empresa y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).
22. ¿Con qué considera que el cliente identifica su producto y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro)

### **3.2.3. Tecnología**

23. ¿Utilizan algún tipo de tecnología para la producción de sus productos?

## **3.3. Recursos Humanos**

### **3.3.1. Organización**

24. ¿La empresa cuenta con algún organigrama estipulado? Si es la respuesta es positiva describa el organigrama
25. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización? Si es la respuesta es afirmativa describa el reglamento
26. ¿Qué capacitaciones ha recibido dentro de la panadería?
27. ¿Cómo se siente trabajando en esta compañía?
28. ¿Qué requisitos se le pidieron para poder trabajar en la empresa?
29. ¿Qué es lo que lo motiva a estar en la panadería?

### **3.3.2. División del trabajo**

30. ¿Podría mencionar las áreas y las personas encargadas de cada área de la empresa?
31. ¿Usted cuenta con prestaciones y/o remuneraciones? ¿Cuáles son?
32. ¿Qué características piensa que tiene el personal de esta empresa que lo hace diferente a las demás panaderías?
33. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué área afecta?

### **3.3.3. Conocimiento del personal**

34. ¿Considera que el personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla?

### **3.3.4. Cultura**

35. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.

36. ¿Existe integración por parte de los miembros del personal?

37. ¿Existen mecanismos que les permite al personal adaptarse al cambio?

## **4. CAPACIDADES**

### **4.1. Liderazgo**

38. ¿Podría decirme que es el liderazgo para usted?

39. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?

40. ¿Qué características de liderazgo considera que posee el líder de la empresa?

41. En su opinión ¿qué aspectos considera que podría mejorar el líder de la empresa para que el negocio crezca?

42. ¿Cómo se fomenta un buen ambiente de trabajo entre el personal y el líder?

43. ¿Cómo considera la relación del personal con el líder?

### **4.2. Proceso de producción**

44. ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en la panadería?

45. ¿De qué forma estandarizan los tiempos, medidas, pesajes, para la elaboración de sus productos?

46. ¿Existe algún proceso diferente o material único que lo hace diferente de la competencia?

47. ¿Cómo considera que reacciona la empresa ante los cambios del entorno?

## GUÍA DE ENTREVISTA AL ÁREA DE VENTA

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son los problemas internos y/o externos de la empresa que usted ha percibido? ¿De qué tipo?

2. ¿Cómo lograron resolver esos problemas?

### 2. SITUACIÓN ACTUAL

3. ¿Su empresa cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales?

En caso de respuesta positiva, ¿están establecidos de manera oficial? ¿Mencione cuáles son?

4. ¿Cómo la empresa hace llegar el producto a los clientes?

5. ¿Cuál es la reacción del personal ante los cambios del entorno? (cambio de materia prima, falla en una maquinaria o equipo, rotación de personal)

### 3. RECURSOS

#### 3.1. Recursos Tangibles

##### 3.1.1. Maquinaria y equipo

6. A continuación, se le presentan 2 tablas con las maquinaria y equipo del área de panadería, indique con cual/es cuenta actualmente, que antigüedad tiene en la empresa y cada cuanto tiempo se le da mantenimiento.

MAQUINARIA	SE ENCUENTRA ACTUALMETE	ANTIGÜEDAD	MANTENIMIENTO
Horno ( )			
Sobadora			
Revolvedora			
Refinadora			
Laminadora			
Batidora			
Cortadora de hogaza			
Otro:			
Otro:			
Otro:			

<i>EQUIPO</i>	<i>SE ENCUENTRA ACTUALMENTE</i>	<i>ANTIGÜEDAD</i>	<i>MANTENIMIENTO</i>
<i>Espiguero ( )</i>			
<i>Latas de pan</i>			
<i>Mostrador</i>			
<i>Congelador/Refrigerador</i>			
<i>Caja registradora</i>			
<i>Cajas para francés</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			
<i>Otro:</i>			

7. De la maquinaria y/o equipo que mencionó, ¿cuál considera el más importante? ¿Por qué?

8. ¿La empresa cuenta con alguna maquinaria o equipo único con la que no cuente su competencia? Mencione cual.

9. Durante sus años laborando, ¿ha mejorado algún recurso por otro de mejor tamaño o para tener mayor producción en menos tiempo? Mencione cuál.

### **3.1.2. Instalaciones, ubicación de fábrica y/o tienda**

10. Describa los puntos de venta con los que cuenta la empresa

11. Mencione las instalaciones y áreas con las que cuenta la empresa y cómo se encuentra distribuida

12. ¿Ha realizado remodelaciones o reestructuración a las instalaciones de la panadería durante su vida como trabajador de la empresa? Mencione cuáles

### **3.2. Recursos Intangibles**

#### **3.2.1. Marca**

16. ¿Con cuales registro de marca cuenta la empresa?

17. ¿Cuáles son los signos distintivos del logotipo?

#### **3.2.2. Reputación**

18. ¿Cómo considera que es la reputación de la empresa ante el público en general?

19. ¿Asisten a eventos para la promoción de sus productos? Si es positivo ¿mencione cuáles, en qué lugar?

20. ¿Qué considera que es lo que más le gusta al cliente de la empresa y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro).

21. ¿Con qué considera que el cliente identifica su producto y por qué? (logotipo, diseño, calidad del producto, precio, servicio, otro)

22. ¿En qué lugares tiene presencia su producto y cómo logró llegar a esos lugares?

23. ¿Por qué cree que el cliente prefiere el producto de la empresa?

### 3.2.3. Tecnología

24. ¿Emplea el uso del internet en alguna de las áreas de su empresa (finanzas, atención al cliente, mercadotecnia, producción)? Si la respuesta es positiva, en la siguiente tabla, mencione qué medios, en qué áreas y de qué forma las usa.

<i>Áreas</i>	<i>Páginas Web</i>	<i>Redes Sociales</i>	<i>Revistas Electrónicas</i>	<i>Internet</i>	<i>Otro</i>	<i>No utiliza</i>
<i>Producción</i>						
<i>Ventas</i>						
<i>Administración</i>						
<i>Mercadotecnia</i>						
<i>Promoción y publicidad</i>						

25.Cuál de las siguientes opciones considera que es óptima para establecer una ventaja competitiva tecnológica ante sus competidores

- i) Uso de las redes sociales para la publicidad de la empresa
- j) Uso de sistemas de seguridad tecnológica
- k) Un control digital de los inventarios e insumos
- l) Otra opción

### 3.3. Recursos Humanos

#### 3.3.1. Organización

26. ¿La empresa cuenta con algún organigrama estipulado? Si es la respuesta es positiva describa el organigrama

27. ¿Se cuenta con algún reglamento interno de la organización?

28. ¿Usted ha recibido capacitación del área en el que labora?

29. ¿Cómo se siente trabajando en esta compañía?

30. ¿Qué requisitos se le pidieron para poder trabajar en la empresa?

31. ¿Qué es lo que lo motiva a estar en la panadería?

#### 3.3.2. División del trabajo

32. ¿Podría mencionar las áreas y las personas encargadas de cada área de la empresa?

33. ¿Usted cuenta con prestaciones y/o remuneraciones? ¿Cuáles son?
34. ¿Qué características tiene el personal en esta empresa que lo hace diferente de su competencia?
35. ¿Existe rotación del personal? ¿Qué área afecta?

### **3.3.3. Conocimiento del personal**

36. ¿Considera que el personal cuenta con la experiencia para el área en el que se desarrolla?

### **3.3.4. Cultura**

37. En su opinión ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa? Normas, hábitos y valores.
38. ¿Existe integración por parte de los miembros del personal?
39. ¿Existen mecanismos que les permite al personal adaptarse al cambio?

## **4. CAPACIDADES**

### **4.1. Liderazgo**

40. ¿Podría decirme que es el liderazgo para usted?
41. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?
42. ¿Qué características de liderazgo considera que posee el líder de la empresa?
43. En su opinión ¿qué aspectos considera que podría mejorar el líder de la empresa para que el negocio crezca?
44. ¿Cómo se fomenta un buen ambiente de trabajo entre el personal y el líder?
45. ¿Cómo considera la relación del personal con el líder?

### **4.2. Ventas y distribución**

46. ¿Existe algún manual de procedimientos para vender los productos? Si la respuesta es positiva menciona su estructura.
47. ¿Cómo es el servicio al cliente que ofrecen en la panadería?
48. ¿El cliente se encuentra satisfecho con la atención brindada? Si la respuesta es afirmativa, indique él porque
49. ¿Cómo es la logística para la distribución del producto a clientes mayoristas? ¿El producto es entregado a tiempo? ¿Cómo es el proceso de orden?
50. ¿Qué promociones de venta manejan para los clientes?

### Anexo 3

#### Instrumento para la evaluación de Estrategias

##### ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS GUÍA DE ENTREVISTA PARA ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo con los que cuenta la panadería?
2. ¿Cómo realiza el análisis de su competencia y entorno competitivo en el que se encuentra su negocio?
3. ¿Qué estrategias implementó para enfrentar la situación actual, ante esta pandemia de COVID-19 y la globalización?
4. ¿De qué manera las estrategias que se implementaron ante estas crisis han favorecido su situación actual?
5. ¿Por qué cree que la gente compra su producto? (Precio, calidad, variedad de productos)
6. ¿Qué medidas toma para disminuir los costos de su producción?
7. ¿Qué tan competitivos son los precios de sus productos ante el mercado?
8. ¿Como son sus costos en comparación de su competencia?
9. ¿Considera que el objetivo de su empresa es dirigirse a un mercado amplio o se enfoca a mercados con alguna característica en particular?
10. ¿Se enfoca en ofrecer productos de menor precio o busca ofrecer productos con diferentes a los de la competencia?
11. ¿Maneja productos específicos para clientes mayoristas o su enfoque es a sus clientes locales?