

# ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN UNA MICROEMPRESA: ESTUDIO DE CASO DE UNA PANIFICADORA.

## *Analysis of Porter's competitive forces in a microenterprise: case study of a bakery.*

Recibido: 24/07/2025 – Revisado: 28/08/2025 - Publicado: 05/01/2026

DOI: <https://doi.org/10.56124/ubm.v7i12.005>



ene - jun 2026  
Vol. 7 - Núm. 12  
e-ISSN 2600-6006

José Rubén Bacab Sánchez  
<https://orcid.org/0000-0002-8861-0852>  
jose.bc@merida.tecnm.mx  
Tecnológico Nacional.  
Campus Mérida, México.

Andrés Miguel Pereyra Chan  
<https://orcid.org/0000-0003-3175-1694>  
andres.pc@merida.tecnm.mx  
Tecnológico Nacional.  
Campus Mérida, México.

Hermila Andrea Ulibarri Benítez  
<https://orcid.org/0000-0002-9867-0330>  
hermila.ub@merida.tecnm.mx  
Tecnológico Nacional.  
Campus Mérida, México.



### Resumen

El ámbito del entorno empresarial es primordial para aplicar estrategias competitivas y conocer las condiciones por las que atraviesa la microempresa de la panificación en estos entornos. Esto puede favorecer o no el sostenimiento de este tipo de establecimientos en el tiempo en las ciudades medianas del país. La presente investigación se enfoca en determinar la competitividad de una microempresa de la panificación mediante un análisis de las fuerzas competitivas de Porter para establecer ciertas estrategias de soporte comercial. La metodología empleada es un estudio de caso con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo mediante el análisis de la competitividad para caracterizar las cinco fuerzas de Porter. El resultado obtenido es una competitividad de grado intermedio en la revalidad entre competidores de las microempresas de la panificación en la ciudad de Progreso, Yucatán. Según la percepción de los entrevistados, la poca existencia de productos sustitutos y la rivalidad entre los proveedores en forma clara y alta permite la obtención de mejores insumos y brinda precios bajos en los productos finales.

**Palabras clave:** Competitividad, Microempresa, Gestión estratégica, satisfacción del cliente, Proveedores

### Abstract

*The business environment is crucial for implementing competitive strategies and understanding the conditions affecting microenterprises in the baking industry within these contexts. These conditions either facilitate or delay the sustainability of such establishments over time in medium-sized cities across the country. This study aims to assess the competitiveness of a baking microenterprise by analyzing Porter's competitive forces to establish specific commercial support strategies. This work employs a methodology base on a case study with a qualitative approach and a descriptive scope, utilizing competitiveness analysis to characterize Porter's five forces. The findings indicate an intermediate level of competitiveness in the rivalry among baking microenterprises in the city of Progreso, Yucatán according to the perception of interviewees. The low presence of substitute products and the clearly high level of competition among suppliers allow for better raw materials and contribute to lower prices for final products.*

**keywords:** Competitiveness, Microenterprise, Strategic Management, Customer Satisfaction, Suppliers

## Introducción

Desde hace varios años las empresas tienen un papel importante en el desempeño económico de los países. Dentro de este desempeño la creación de nuevas microempresas es de gran importancia para una dinámica saludable. Asimismo, estos micronegocios tienen una gran influencia y aporte a la economía, la competitividad, a la innovación y al crecimiento económico de los países (Orjuela, 2006).

Un tema que ha sido de interés de estudio para el sector empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, es la competitividad, esto debido a que es un factor de relevancia para el desarrollo y su crecimiento. 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 la misión de la empresa (Ramírez y Ampudia, 2018).

Existen diferentes factores que pudieran intervenir en la competitividad de las empresas, entre las que se pueden encontrar, la calidad, la innovación, los recursos tecnológicos, las capacidades de producción, el capital humano, la mercadotecnia, la planeación estratégica, la cultura empresarial, entre otros.

Dentro de los factores que influyen, se pueden dividir en 2 puntos de estudio, los factores externos que son agentes que afectan a las empresas desde diferentes ámbitos, mientras los factores internos que 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).

Por otra parte, la situación mundial por la que pasan las microempresas panaderas es un factor más que deben tener en cuenta para su desarrollo y planeación de sus actividades administrativas. Para el caso de América Latina, por ejemplo, en la ciudad de Estelí, Nicaragua, el giro de panificación han 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 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).

Falconi y Flores (2018) en la ciudad de Ayacucho, Perú,

encontraron que las microempresas panaderas toman en cuenta las nuevas tecnologías como herramientas clave para la competitividad. Por su parte Vélez (2018) en Cali, Colombia, establece que las organizaciones panificadoras se enfocan en innovación de producto e innovación comercial, la primera resulta interesante, debido a las nuevas tendencias en alimentos saludables y la segunda es una propuesta comercial tanto virtual como de distribución puerta a puerta que ha tomado fuerza en el sector en los tiempos recientes.

En México, el sector panadero es la tercera industria generadora de empleos en el país, después de las industrias de construcción y automotriz (Valenzuela y Navarrete, 2019). 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)

Por otra parte, 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 y Pereyra, 2020).

Polanco et al. (2015) en un estudio realizado en la ciudad de Progreso Yucatán menciona 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.

La aportación de la Industria alimentaria al Producto Interno Bruto en el Estado de Yucatán fue de 28,226 millones de pesos para el año 2023, representando el 29.5% de total de las actividades secundarias del Estado. Por otra parte, el personal ocupado en promedio en el año 2024 en la industria de la panificación fue de 210113 personas en el país. Este dato es importante si consideramos que forma parte de los empleos generados por las empresas panificadoras del País. Para el Estado de Yucatán representan igualmente importe si consideramos que las panaderías familiares forman parte de la economía local.

Esta investigación es un estudio de caso, en el cual se examina a una microempresa panadera de la ciudad de Progreso, Yucatán, por lo que los resultados no se generalizan a las demás empresas del mismo giro.

El objetivo de la presente investigación es determinar la competitividad de una microempresa de la panificación mediante un análisis de las fuerzas competitivas de Porter para establecer ciertas estrategias de soporte comercial.

La competitividad es un término que se encuentra muy presente y fundamental, dentro de las actividades económicas de los países,

esto permite avanzar en términos de crecimiento socioeconómico siendo un fenómeno a nivel mundial que incluye a empresas y países (Díaz, Quintana y Fierro, 2021). 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).

La competitividad se puede definir como la medida en que una nación, bajo las condiciones de mercado sea 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 (Ivancevich y Lorenzi (1997) citado por Labarca, 2007)

De acuerdo con Aguilera et al, (2011), para que una empresa sea competente, resulta necesario que cuente con capacidades y acciones superiores a sus rivales, es decir, con algo tangible o intangible que la competencia no pueda copiar o mejorar, que sea de valor para sus clientes con el propósito de subsistir al entorno. La Competitividad es una justa rivalidad que se deriva de la competencia. Económicamente es la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio mediante leyes de mercado (Bada et al, 2013).

Por otra parte, existen diversos modelos de competitividad y donde se tienen dos enfoques, la medición macroeconómica y la medición micro, la primera se refiere a la medición de un sector industrial o de un país y la segunda a la de una empresa. Para autores como Porter, el concepto de competitividad engloba aspectos sobre la calidad de vida y nivel de vida, empleos, desarrollo, permanencia en el mercado, es decir, esta condición se gesta en las empresas (Bada et al, 2013).

### Metodología

Dentro de las técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación se encuentra la observación directa, la cual permitió a través de visitas a la microempresa generar un diagnóstico de la situación.

La presente investigación está considerada como un estudio de caso, el cual implica un análisis de profundidad dirigido a un grupo amplio de individuos específicos que analizan la situación de estos sujetos de estudio para apoyar los objetivos de investigación planteados (Guevara et al., 2020).

El trabajo es un estudio de caso con un enfoque cualitativo que se basa en la observación, la entrevista a profundidad, la documentación, y el diario de campo. El objetivo de este tipo de investigación es responder a las siguientes preguntas: qué, quién, porqué y el cómo se dan, desarrollan o producen determinados fenómenos o hechos sociales (Jiménez, 2012).

El diseño de la investigación es no experimental, esto debido a que solo se buscó recolectar información necesaria de la microempresa panadera del estudio, que se localiza en la ciudad de Progreso Yucatán.

Se seleccionó a una microempresa del giro de la panificación del puerto de Progreso Yucatán, México. Se empleó la entrevista a través de un formulario de 17 preguntas a los principales actores de la empresa: Administrador, director general, repartidor, a un proveedor principal, y a un comprador principal.

### Resultados

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del sector industrial con base en su competitividad. A continuación, se analizará cada una de estas cinco fuerzas.

#### Rivalidad entre competidores existentes

La mayoría de los entrevistados mencionaron que la demanda actual en producto de panificación es intermedia, 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 es de carácter bajo debido a que, todos los productos en las panaderías son muy similares.

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.

Se evaluó la competencia que existe entre las panaderías de la localidad de Progreso Yucatán desde la percepción de la empresa estudiada, 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.

Lo anterior de acuerdo con los entrevistados se debe a diferentes puntos, como son el precio ya que algunos suelen cambiar el precio de sus productos, ofreciéndolos más barato a sus clientes; otro aspecto 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 el desempeño de su servicio para hacer sentir muy bien a sus clientes y crear una fidelidad con ellos (Ver tabla 1).

**Tabla 1:**

*Grado de competitividad entre los competidores*

Categoría o Fuerza	Pregunta orientadora	Grado de competitividad según discurso de actores
Rivalidad entre competidores	¿Cómo considera la demanda actual de los productos?	Intermedio
	¿Existe algún punto diferenciador entre sus productos?	Bajo
	¿Cómo considera que sea la competencia entre las panaderías del puerto de Progreso?	Intermedio

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

#### Rivalidad entre competidores potenciales

Se analiza la rivalidad existente entre los competidores potenciales, la cual es la capacidad de instalación y desarrollo de las nuevas panaderías dentro de la ciudad de Progreso, esta investigación indica que el nivel de esta fuerza es de carácter bajo. Como primer punto existe un grado de dificultad bajo, es decir, las nuevas panaderías no ven atractivo abrir una nueva panadería en la ciudad por las condiciones económicas en la se encuentran actualmente y por otra parte, no están surgiendo en el área nuevos emprendimientos de este giro.

En relación sobre si existe oposición de las panaderías actuales de que surjan nuevos emprendedores en la localidad, la mayoría de los entrevistados comentaron que no existe ningún problema por lo que esta fuerza presenta un grado bajo de competitividad.

Por último, 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 que 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 se 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 tuvieran el recurso financiero suficiente para comprar su material y continuar elaborando sus productos.

Por otro lado, la mayoría de los entrevistados indicaron que la dificultad para el crecimiento de los nuevos negocios en el sector sería moderada. Esto se debe a que las panaderías emergentes tienen la posibilidad de expandirse progresivamente, siempre que mantengan un nivel constante de operación y compromiso con su desarrollo. (ver tabla 2)

**Tabla 2:**  
*Grado de Rivalidad entre competidores potenciales*

Categoría o Fuerza	Pregunta orientadora	Grado de competitividad según discurso de actores
Rivalidad entre competidores potenciales	¿Cuál es el grado de dificultad para que se establezcan nuevas panaderías en el puerto de Progreso Yucatán?	Bajo
	¿Existe oposición por parte de las panaderías actuales en el puerto, hacia nuevos competidores potenciales?	Bajo
	Si una nueva panadería se establece ¿Qué grado de dificultad tendría para mantenerse en sus diferentes ámbitos?	Intermedio

#### Productos Sustitutos

Sobre la percepción de que si existe sustitutos para los panes tradicionales de la ciudad de Progreso la mayoría comentó que es poco probable, es decir, que se conocen muy pocos sustitutos para estos tipos de productos. La mayoría comenta que dada la naturaleza de hacerse en forma diaria y de que se trabaja con

ingredientes frescos dificultan los procesos de sustitución.

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 los entrevistados mencionaron que los compradores son indiferentes al adaptarse a los productos sustitutos, lo cual, en comparación con el 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 de sus productos como se mencionó anteriormente, lo que hace que más familias gusten por dirigirse a estos micronegocios (Ver tabla 3).

**Tabla 3:**  
*Productos sustitutos*

Categoría o Fuerza	Pregunta orientadora	Grado de competitividad según discurso de actores
Productos sustitutos	¿Cree que existen productos que puedan sustituir a los productos de panaderías tradicionales?	Bajo
	¿Cómo considera que sea el precio de estos productos sustitutos?	Bajo
	¿Los clientes tienen dificultad para adaptarse a estos productos sustitutos?	Intermedio

#### Poder de negociación de los proveedores

En referencia a la variedad de proveedores que pueden surtir a las panaderías del puerto de Progreso, los entrevistados mencionaron que existen muy pocos proveedores que surten la materia prima por lo que presenta un grado alto de competitividad de estos proveedores ya que no es fácil para las panaderías encontrar nuevos proveedores que les pudiera surtir sus materias primas (Ver Tabla 4).

En relación con los productos que ofrecen los proveedores y su diferenciación con los otros proveedores, los 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 lo que la importancia resulta baja para este rubro.

Sobre la dificultad con la que cuentan las panaderías de la región para poder realizar un cambio de proveedores.

El análisis demostró que este punto es de carácter alto, debido a que el 50% de los entrevistados comentaron que cambiar de proveedor es algo sumamente difícil debido a la poca variedad de vendedores que existen actualmente y con referencia al costo varias personas mencionaron que este es un punto principal que causa que una panadería busque el cambio de proveedores, si lo requiere. Sin embargo, debido a que la mayoría de ellos manejan precios bajos o competitivos es poco atractivo para las panaderías cambiar de proveedor.

Sobre 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 la mayoría de los entrevistados comentó que actualmente no conocen o no se tienen productos sustitutos que puedan hacer el trabajo que hacen las materias primas del área de la panificación que adquieren.

Como último punto se pretendió evaluar la dependencia o necesidad que tienen 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 en estudio 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 comentan que hay proveedores que venden más a panaderías medianas y/o grandes, que a las micro o pequeñas empresas, por lo tanto mencionan que algunos proveedores dependen y otros no.

**Tabla 4:**  
*Poder de negociación de los proveedores*



Categoría o Fuerza	Pregunta orientadora	Grado de competitividad según discurso de actores
Poder de negociación de los proveedores	¿Existen diferentes proveedores donde se pueda adquirir la materia prima	Alto
	¿Los productos de su proveedor se diferencia de los demás proveedores?	Bajo
	¿Cuál es la dificultad que tienen las panaderías al cambiar de proveedor?	Alto
	¿Existen actualmente productos que puedan sustituir a los proveedores o materia prima actual?	Alto
	¿Cree usted que los proveedores dependen actualmente de las panaderías locales del puerto para obtener sus ingresos?	Alto

#### Poder de negociación de los clientes

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 kivilis, hasta tiendas de comida, tiendas locales, expendios de pan, etc.

El siguiente punto analizado 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 la mayoría de los entrevistados comentaron que existe bastante información al respecto de todos los puntos que un cliente tiene al momento de comprar pan.

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 de sus productos (Ver Tabla 5).

**Tabla 5:**

*Poder de negociación de los clientes*

Categoría o Fuerza	Pregunta orientadora	Grado de competitividad según discurso de actores
Poder de negociación de los compradores	¿Como es la demanda actual de sus clientes?	Alta
	¿Qué tanta información considera que tienen sus compradores con respecto a sus productos?	Alta
	¿Cuánta importancia les dan los clientes a los precios de los productos?	Alta

#### Discusión

Uno de los elementos importantes considerados en la competitividad es el relacionado con la calidad de los productos y el sostenimiento de los precios ofrecidos. En la fuerza relacionado a la amenaza de productos sustitutos en este estudio se encontró

un grado de competitividad bajo, es decir, no se presenta una amplia competencia en la localidad en relación a los productos que se ofertan y que se tenga la percepción de ser reemplazados por otros, ya que los entrevistados mencionaron que no ven que haya productos sustitutos puesto que son panes tradicionales los que se ofrecen y por otro lado este establecimiento ha estado

preocupado por ofrecer productos de calidad y buen precio.

Al respecto Ramírez (2021) encontró algo similar en relación con la calidad sobre los productos de las panaderías al afirmar que el 85% de los encuestados consideraron que las panaderías si cuentan con calidad en sus productos que ofrecen y eso implica un factor de competitividad. Por su parte Polanco, Pereyra y Morales (2015), encontraron también que la calidad en el producto fue uno de los aspectos más mencionados por sus encuestados en su investigación y es un elemento que establece una ventaja competitiva. Adicional a lo que obtuvieron en relación con la calidad del producto también comentaron que los encuestados comentaron que el conocimiento de los panaderos brinda esta calidad en los productos.

En relación con la rivalidad entre competidores potenciales. En la actualidad en la ciudad de Progreso no se están dando nuevos emprendimientos y especialmente en el ramo de las panaderías tradicionales, el 100% de los entrevistados comentan que la rivalidad entre competidores presenta una competitividad baja, es decir, no hay un incentivo fuerte que atraiga a otras personas a competir o a las grandes corporaciones nacionales o extranjeras. Esto es similar a lo encontrado por Náglovál y Horáková, (2017) al comentar que las empresas con propiedad extranjera reportaron valores demostrablemente más favorables. Es decir, son más productivas, más organizadas y con mejores ingresos, en contraste con los que son más pequeñas y presentan ingresos bajos y dificultades económicas. Por lo que no se ven atraídas por lugares con problemas económicos o con la obtención de pocas ganancias.

Sobre la dificultad con la que cuentan las panaderías de la región para poder realizar un cambio de proveedores. El análisis demostró que este punto es de carácter alto, debido a que la mayoría de ellos manejan precios bajos o competitivos por lo que es poco atractivo para las panaderías cambiar de proveedor. En el estudio de Louw, Troskie y Geyser (2013), se concluye que las pequeñas industrias de molienda y panadería de trigo tienen barreras de entrada relativamente altas, incluida la capacidad de adquirir el capital necesario para iniciar las operaciones; establecer un mercado y conservar cierta infraestructura. Entonces se torna complicado para los vendedores de insumos incursionar en nuevos mercados en lugares en donde sus clientes son fieles y los proveedores de insumos competitivos.

En referencia al poder de negociación de los clientes demostró ser de carácter alto debido a que el 100% de los entrevistados comentaron que la mayor parte de las panaderías, incluyendo la de esta investigación tienen 2 tipos de clientes: Los clientes locales y los clientes mayoristas, ambos tipos le generan ingresos a la panadería y presentan fidelidad hacia la misma. Dada la característica de la panadería tradicional que tiene un enfoque de conservar a sus clientes porque dependen mucho de ellos para seguir trabajando. Esto presenta semejanzas con lo encontrado por Jeje (2020) al afirmar que el tamaño de la panadería modera las relaciones entre las estrategias de interdependencia de las panaderías y el número de clientes.

## Conclusiones

La caracterización de la microempresa de la panificación para determinar qué tan competitiva es, ha proporcionado información para identificar las condiciones de las cinco fuerzas de Porter, este análisis ha servido para establecer estrategias de soporte de sus actividades productivas. Se destaca la importancia que tienen este tipo de establecimientos para las ciudades pequeñas y medianas en la generación de empleos y la dinámica que eso implica para los mercados. Para el caso del establecimiento estudiado presenta una competencia intermedia entre sus competidores, distinguiéndose en la elaboración de panes tradiciones de calidad provocando una lealtad en sus clientes, al poner en primer término precios bajos para los consumidores. La aplicación de estrategias con los proveedores ha sido fundamental para conseguir insumos a precios bajos y con entregas puntuales, ha permitido que se tengan estos productos de calidad y con pocos sustitutos, asegurando su posición competitiva.

La empresa cuenta con buena aceptación en la ciudad por lo que la implementación de estrategias competitivas versadas en alianzas con los proveedores y un encauzamiento al cliente permitirá adaptarse a los cambios del entorno venidero y a continuar ofreciendo sus productos a la comunidad de Progreso que hasta el momento son aceptados.

## Referencias

- Aguilera, L., González, M. y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39- 48.
- Bada, L.M., Ramírez, Z. y López, M. A. (2013). Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) agroindustriales en cítricos de Álamo, Veracruz. *Investigación administrativa*, 42(111), 66-81. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782013000100066&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782013000100066&script=sci_arttext)
- Castillo, J., Hernández, M., y López, J. (2016). Factores competitivos que inciden en el posicionamiento de las pequeñas empresas panificadoras Castillo y Zuriyhon de la Ciudad de Estelí en el año 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional de la UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1951/>
- Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <file:///C:/Users/52997/Downloads/Dialnet-LaCompetitividadComoFactorDeCrecimientoParaLasOrga-7878906.pdf>
- Fuentes, N., Osorio, G., y Mungaray, A. (2016). Capacidades Intangibles para la Competitividad Microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 83-106. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362016000300083&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362016000300083&lng=es&tlng=es).
- Falconi, I. (2018). Innovación tecnológica y la productividad en

- las micro y pequeñas empresas rubro panaderías del distrito de ayacucho, 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de los Angeles Chimbote]. Repositorio Institucional de la ULADECH CATOLICA. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/11297>
- Hernández, K., García, F. y López, C. (2015). Competitividad de las empresas panificadoras legalmente constituidas de la ciudad de Estelí, 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional de la UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1937/>
- Jeje, K. (2020). Networking and Performance of Small and Medium-sized Enterprises: Lessons from Tanzanian Bakeries. *The Journal of Accounting and Management*, 10(3). 34-50. <https://www.dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/544>
- Jiménez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150
- La Asociación Nacional de Proveedores Profesionales de la Industria del Pan, Repostería y Similares [ANPROPAN]. (2016). Cd de México, Mexipan. Feria Internacional de la industria del pan. Industria de la panificación: datos estadísticos. 2016. file:///C:/Users/52997/Downloads/INDUSTRIA\_DE\_LA\_PANIFICACION.pdf
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>
- Louw, A., Troskie, G., & Geyser, M. (2013). Small millers' and bakers' perceptions of the limitations of agro-processing development in the wheat-milling and baking industries in rural areas in South Africa. *Agrekon*, 52(3), 101-122. <https://doi.org/10.1080/03031853.2013.821746>
- Náglóvá, Z. y Horáková, T. (2017). Position of the bakery enterprises in the Czech Republic according to detailed specification of the businesses. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 65(5), 1719-1727. <https://doi.org/10.11118/actaun201765051719>
- Orjuela, F. N. (2006). Elementos para el estudio de la empresa latinoamericana. *Latinoamérica. Revista de estudios Latinoamericanos*, 1(43), 153-174. <https://www.scielo.org.mx/pdf/latinoam/n43/2448-6914-latinoam-43-153.pdf>
- Pereyra, E., y Pereyra, M. (2020). Factores endógenos y su relación con la competitividad de las micro y pequeñas empresas panaderas de Mérida. *Hitos de Ciencias económico Administrativas*, 26(75), 176-196. file:///C:/Users/52997/Downloads/3982-20878-1-PB.pdf
- Polanco, D., Pereyra A., Morales, M. (2015). Análisis de la situación general de los recursos y capacidades competitivas de las micro y pequeñas panaderías artesanales de Progreso, Yucatán. En k. González y D. Puerto (Eds). *Un acercamiento a la realidad empresarial: análisis y posturas de las empresas y el factor emprendiendo*. (pp. 57-65). Universidad Tecnológica Metropolitana
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial Patria.
- Ramírez, B. B. (2021). Caracterización de competitividad y rentabilidad de las mype rubro panaderías, Enace iv etapa – Distrito Veintiséis de Octubre- Piura, año 2021 (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. PIURA – PERÚ
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *RECITIUTM Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. 4(1), 16-32. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/30c6bbbe-fcb2-4541-97c8-57b3cf710fe8>
- Valenzuela, M., y Navarrete, M. (2019). El uso de las redes sociales en las microempresas panificadoras de Tabasco. *Original*, 25(72), 191-207. <https://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/3705/1/EL%20USO%20DE%20REDES%20SOCIALES%20EN%20LAS%20MICROEMPRESAS%20%20PANIFICADORAS.pdf>