

# Estrategias de mercadotecnia para impulsar el crecimiento de las microempresas

José Luis Flores Galaviz\*

María del Carmen Trejo Cázares\*\*

Claudia Areli Hernández García\*\*\*

## Resumen

Aunque las microempresas son generadoras de más de las dos terceras partes de los empleos formales y parte importante del producto interno bruto, no logran crecer y sobrevivir a los distintos cambios. Es necesario que las microempresas que producen helado tipo artesanal implementen sus estrategias de mercadotecnia para promover su fortalecimiento y progreso en el mercado. La presente investigación busca analizar las estrategias de mercadotecnia que han desarrollado las empresas productoras de helado tipo artesanal en México y para ello se realizará un estudio con un enfoque cualitativo, de alcance documental y descriptivo. Los datos obtenidos se analizarán con el método de comparación constante propuesto en la teoría fundamentada y con el uso del *software* NVivo 2.0. Con el análisis de resultados se busca proponer una estrategia de comercialización para que las microempresas la apliquen en sus procesos mercadológicos, y de esta forma impulsen su crecimiento y desarrollo.

## Abstract

Although micro-enterprises are generating more than two thirds of formal jobs and important part of GDP, these do not grow and survive the various changes. For this reason it is necessary for producing gelato to implement their marketing strategies to promote their empowerment and advancement in the market. By following this context, this research seeks to analyze the marketing strategies that companies have developed gelato producers in Mexico and for that we conduct a study with a qualitative approach, scope and descriptive documentary, because it draw on literature sources on marketing strategies, as well as information provided by companies with market experience. The data were analyzed using the constant comparison method proposed in grounded theory and using NVivo 2.0 software. With the analysis of results we propose a marketing strategy in order to implant it in micro-marketing processes and promote growth and development.

\* Profesor-investigador. Maestría en Administración de Negocios. Becario SIBE-COFAA, EDD- Secretaría Académica. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, IPN.

\*\* Profesora-investigadora. Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, IPN.

\*\*\* Tesista de la Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN.

## **Introducción**

Hablar sobre estrategias de mercadotecnia para el crecimiento de las microempresas productoras de helado tipo artesanal resulta por demás interesante, no sólo por el hecho de ser microempresas, sino por lo que éstas representan en el mundo de los negocios y aparente tamaño que las hace parecer que no tienen mayores problemas, y que todo debería ser sencillo y fácil de resolver, lo cual resulta todo lo contrario.

El tratar con microempresas es muy importante por el papel que ocupan en México y en cada país, así como las contribuciones que hacen a la economía y los efectos que provocan en el empleo, los sectores de la población que manejan y los impactos a nivel global que se pueden llegar a tener. También es importante tener en cuenta la influencia tecnológica en las áreas productivas de estas empresas en los aspectos sociales, económicos, políticos, financieros y empresariales.

No debe olvidarse que hay otras áreas no menos importantes que son necesarias para el desenvolvimiento y fortalecimiento de estas microempresas, cualquiera que éstas sean, como la planeación del proceso administrativo, programas, políticas, presupuestos, y en este caso tomaremos como base la estrategia. La necesidad de asesoría para la proyección de la empresa, lo cual es necesario para prepararlas para lograr su crecimiento.

En el presente estudio se desarrollaron estrategias de mercadotecnia basadas en el crecimiento y su fundamentación teórica, seguidas por la situación problemática de las mipymes y de la industria del helado artesanal en México y a nivel internacional, para pasar a un segundo apartado relativo a la definición de los objetivos y preguntas de investigación, así como la justificación. Para finalizar se elaboró la investigación teórica de estrategias, su metodología, análisis de resultados, para finalmente llegar a ser la propuesta de estrategias de crecimiento tomando en consideración lo anterior, para llegar a unas conclusiones y recomendaciones.

## **Marco contextual de la industria del helado**

La industria heladera en México se encuentra representada por las marcas más conocidas: Nestlé y Holanda. Son marcas que se encuentran muy posicionadas en el mercado por su helado industrial. En los últimos cuatro años han aparecido muchas marcas que se han hecho un hueco en el mercado ocupado, por lo que

han dejado atrás a las microempresas; además se confunde entre helado industrial, tipo artesanal y artesanal.

### **Planteamiento del problema y análisis de la situación**

El enunciado del problema es la falta de estrategias de mercadotecnia en las microempresas productoras de helado tipo artesanal en México.

Según información vertida por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), en el año 2004 dicho país continuaba encabezando la producción total de helados y postres helados, con aproximadamente 6,056 mil millones de litros, siendo el estado de California el mayor productor de ese país. Hasta el año 2002 la firma Unilever era la empresa líder mundial en el sector de helados, con una participación en el mercado de 16%, seguida de McDonalds y Nestlé con 8 y 7%, respectivamente. En el año 2003 el grupo alimentario suizo Nestlé adquiere la empresa estadounidense de helados Dreyer's Grand Ice Cream, alcanzando así una posición de liderazgo en el mercado mundial del helado con 17.5% de participación (Matelo, 2000).

### **La industria del helado a nivel internacional**

En gran parte de los países el consumo de helados se engloba bajo el de lácteos, por tal motivo no se dispone de gran información a nivel mundial. Un informe publicado por la Asociación Internacional de Productos Lácteos transcribe datos estadísticos acerca del consumo per cápita anual por país, tal como puede apreciarse en los siguientes cuadros.

**Cuadro 1**  
Consumo de helados per cápita en el mundo

<i>País</i>	<i>Consumo</i>
Nueva Zelanda	26.3 L
Estados Unidos	22.5 L
Canadá	17.8 L
Australia	17.8 L
Noruega	20.0L
Suiza	14.4 L
Suecia	14.2 L
Finlandia	13.9 L
Dinamarca	9.2 L
Italia	8.2 L
Chile	6.0 L
Francia	5.4 L
Alemania	3.8 L
Brasil	2.8 L
China	1.8 L
México	1.5 L

Fuente: Dairy Foods Association (2005). *The Latest Scoop, 2005 Edition*.

**Cuadro 2**  
Producción anual de helados en millones de hectolitros

<i>Puesto</i>	<i>País</i>	<i>Producción</i>
1	Estados Unidos	61.3 M hL
2	China	23.6 M hL
3	Canadá	5.4 M hL
4	Italia	4.6 M hL
5	Australia	3.3 M hL
6	Francia	3.2 M hL
7	Alemania	3.1 M hL
8	Suecia	1.3 M hL
9	Suiza	1.0 M hL
10	Nueva Zelanda	0.9 M hL
11	Finlandia	0.7 M hL
12	Dinamarca	0.5 M hL

Fuente: Dairy Foods Association (2005). *The Latest Scoop, 2005 Edition*.

## **La industria del helado a nivel nacional**

### *Factores que inhiben el crecimiento de la industria del helado*

El helado tipo artesanal es en el que se emplean ingredientes naturales, materias primas frescas de alta calidad y no polvos y químicos, como en los helados industriales (Argüelles, 2004).

El sector de la producción de helados se encuentra en un periodo expansivo, fundamentalmente en el segmento del helado tipo artesanal, habiéndose superado ya los efectos adversos que experimentaron las empresas a finales de la década de los noventa. Este sector se caracteriza por participar en un mercado altamente competitivo donde coexisten tanto empresas locales como nacionales e internacionales. Por tanto, esta situación ha obligado a las empresas a variar la producción, haciendo una diferenciación mediante estrategias de innovación, como el incremento del valor agregado a sus mercancías.

### *Enfoque del consumidor*

De acuerdo con la revista *Alto Nivel* (2005), la cifra de consumo es “muy pobre” si se compara con la de Estados Unidos, donde rebasa los 24 litros al año, o la de Noruega con 20 litros. Sin embargo, destaca que la diferencia es importante incluso en latitudes más afines en términos culturales y económicos como Chile, que tiene un consumo per cápita de seis litros anuales y Brasil de 2.8 litros.

El precio es un factor importante en el consumo del helado, ya que buena parte de la población, sobre todo los jóvenes, no pueden pagar 15 pesos por un helado de crema vegetal; 16 pesos por uno de yogurt o 25 pesos por un premium de leche cubierto con chocolate. En este sentido, las opciones más aceptadas son las de productos elaborados de agua, cuyos precios van desde 2.50 a ocho pesos y ello explica el éxito de Bon Ice, producto que ha ganado las calles a través de un ejército de vendedores. Sin embargo, otros factores a los que la industria del helado se tiene que enfrentar son los antojos arraigados, como botanas y frituras, cacahuates, frutas enchiladas, golosinas, dulces; mientras que otros optan por los yogures, jugos, licuados bajos en azúcar y calorías, entre otros.

## **Problemática del presente estudio**

La falta de estrategias de mercadotecnia para impulsar el crecimiento de las microempresas productoras de tipo artesanal de México.

## **Objetivos**

### *General*

El objetivo de este proyecto es analizar las estrategias de mercadotecnia que han desarrollado las empresas productoras de helado tipo artesanal que han tenido éxito en México, para proponer una estrategia de comercialización que impulse el crecimiento de las microempresas.

### *Específicos*

- Describir las estrategias de mercadotecnia.
- Formular la estrategia de recolección de datos de tipo experimental y documental para la obtención de resultados.
- Proponer las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para el crecimiento sostenible de las microempresas de helado tipo artesanal en México.
- Analizar las condiciones y antecedentes de la industria del helado tipo artesanal, a nivel nacional e internacional mediante información documental del sector.

## **Justificación de la investigación**

Dado que el sector de la producción de helados se encuentra en crecimiento en México, principalmente en el segmento de los helados tipo artesanal, habiendo superado los efectos adversos de la década de los noventa. Este sector se caracteriza por participar en un mercado muy competitivo, en el cual coexisten empresas locales e internacionales, y tomando en consideración que las microempresas son generadoras de más de dos terceras partes de los empleos formales y parte importante de la generación del producto interno bruto, por lo cual es un tema de preocupación debido a que no logran crecer y adaptarse a los cambios globales. Por esta razón es necesario que las microempresas que producen helado tipo

artesanal implementen y adopten estrategias de mercadotecnia de crecimiento para de esta manera lograr su competitividad y permanencia en el mercado.

## **Marco teórico y conceptual sobre las mipymes y la industria del helado en México**

### *Microempresa*

Es importante conocer todo lo relativo a las empresas, cualquiera que éstas sean, pero principalmente este trabajo está más enfocado hacia la situación y estatus de las mipymes, su trayectoria y posibilidades de desarrollo, en específico de las empresas dedicadas al sector de la industria del helado de tipo artesanal, la posición que guardan en el medio empresarial, cuál es la clave para existir en este medio, cómo se puede forjar una cultura empresarial que las lleve al logro de los objetivos en coordinación con todas las demás propuestas que se hagan y otros temas no menos interesantes.

### *Estructura en México*

En la economía de México se clasifica a las empresas de acuerdo con su tamaño, su giro y el impacto que sus resultados tienen para el crecimiento de nuestro país. Las microempresas son la fuerza económica más elemental del país para un crecimiento seguro de nuestra economía y que su apoyo en financiamiento permite escalar hacia un crecimiento óptimo en la economía nacional.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son de vital importancia para México. Con base en el *Censo Económico* 2009 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), ese año había en nuestro país 3.7 millones de unidades económicas catalogadas como mipymes, las cuales dieron empleo a 13.5 millones de personas y tuvieron una producción bruta agregada de tres mil 293 millones de pesos; esto representa 99% de las unidades económicas del país, 67% del personal ocupado y 30% de la producción bruta total nacional.

Las mipymes concentran su actividad en los tres principales sectores de la economía mexicana, esto es, el comercio, servicios e industrias manufactureras. De acuerdo con el *Censo Económico*, estos tres sectores ostentan 98% de las uni-

dades económicas catalogadas como mipymes, 93% de su personal ocupado y 83% de su producción bruta.

Existen grandes diferencias de productividad entre cada sector, lo que provoca que algunos sean relevantes en cuanto a su contribución a la producción bruta de las mipymes, a pesar de que tienen una baja representatividad en términos de unidades económicas y personal ocupado.

Tal es el caso, por ejemplo, de los sectores de construcción y minería, cuya producción bruta representa 7.4 y 3.2%, respectivamente, del total producido por las mipymes a pesar de que estos sectores emplean a relativamente pocas personas respecto al total de estas unidades (3.4 y 0.3%, respectivamente).

Sin embargo, más importante que los diferenciales de productividad entre sectores, es observable la evolución de la productividad en las mipymes y las grandes empresas. En particular, mientras que en 1999 la producción bruta por persona ocupada en las grandes empresas era 139% mayor que la de las mipymes, para 2009 la productividad de las grandes empresas era 375% mayor que éstas. De hecho, mientras que en 1999 las mipymes gozaban de tasas de productividad mayores que las grandes empresas en sectores como agricultura y construcción, para 2009 las mipymes alcanzaron índices de productividad inferiores a los de las grandes empresas en todas las actividades económicas.

Esta baja en la productividad de las mipymes explica que a pesar de que el número de unidades económicas y el personal ocupado se ha mantenido relativamente constante entre 1999 y 2009, su participación en la producción bruta ha disminuido de forma notable, transitando de 45 a 30% en este periodo. Las grandes firmas han incrementado su producción bruta a una tasa promedio de crecimiento anual (TPCA) de 14% nominal, la cual es muy superior a la TPCA de 7% nominal registrada por las mipymes.

Uno de los factores que explican la baja productividad laboral en este tipo de empresas es la escasez del capital. Mientras que las grandes compañías tienen acceso relativamente sencillo y barato a fuentes de capital, para las mipymes es frecuentemente costoso y complicado obtener financiamiento.

Lo anterior constituye una importante limitación para las pequeñas unidades de negocio para tener acceso a capital de trabajo, nuevas tecnologías y bienes de capital que contribuirían notablemente a incrementar su productividad.

Los fondos de capital de riesgo pueden ser una alternativa atractiva para las mipymes, los cuales pueden aportar su capital humano, financiero y estratégico, ya sea para afrontar exitosamente los retos de participar en mercados competi-

dos con jugadores de gran tamaño, o bien para integrarse de manera más eficiente en las cadenas de valor.

### *Situación actual*

Las microempresas son grandes generadoras de empleo, ya que brindan oportunidad para que la mano de obra desplazada y los nuevos trabajadores que ingresan al mercado se empleen; claro que esto no debe ser una tabla de salvación para las políticas de empleo de un gobierno, porque esto sobrepasaría la capacidad de respuesta de estas organizaciones.

## **Industria del helado tipo artesanal**

### *Antecedentes históricos de la industria internacional del helado tipo artesanal*

Según Di Bartolo (2005), la definición actual de los helados mezcla de leche, derivados lácteos y otros productos alimenticios dista bastante de cómo se originaron y desarrollaron hasta nuestros días. Mucho antes de la era cristiana, en China y otras regiones asiáticas se tomaban bebidas enfriadas con nieve. Además se enfriaban postres generalmente dulces con hielo picado.

Existen versiones que indican que Marco Polo en su famoso viaje al Oriente trajo una bebida compuesta por zumos de frutas y el agregado de hielo picado o nieve; estas bebidas adquirieron popularidad rápidamente, evolucionaron y son los actuales granizados.

Otra versión habla que durante la invasión árabe a Europa, éstos introdujeron un producto llamado *sherbet*, que significa dulce nieve.

En Sicilia, con la llegada de los árabes, el sorbete helado se popularizó ya que existían las dos materias primas necesarias: zumos de frutas y nieve del monte Etna. De aquí se extendió por toda Europa.

En el siglo XV renace el helado gracias a la difusión de un artista, Bernardo Buontalenti, quien en los banquetes ofrecidos a sus visitantes presentaba unos helados elaborados con nata, frutas, dulces, aromas, huevos y nieve. Este tipo de helado se conoció rápidamente en toda Europa.

En el siglo XVII, también en Sicilia, se introducen varias novedades en la preparación con la incorporación de azúcar y la adición de sal al hielo utilizado, de modo de prolongar su vida útil.

Los árabes fueron los primeros en utilizar una vasija con el zumo de frutas dentro de otra, que contenía el hielo picado. Se agitaba el zumo hasta que comenzaba la congelación.

- En el siglo XVII se incorpora la sal al hielo, con lo cual éste aumenta su duración.
- En el siglo XVIII la agitación manual se reemplaza por otra mecánica.
- A finales del siglo XIX se comienza a pasteurizar el helado.
- A principios del siglo XIX se empiezan a homogenizar los helados con máquinas a presión inventadas en Francia, que son la base de los homogenizadores actuales a pistón.

Por su parte, Liendo y Martínez (2007) mencionan que no existe certeza acerca del lugar de origen de los helados, ya que hay quienes sostienen que los mismos provienen de China, otros ubican su nacimiento en Grecia y algunos en Egipto. No obstante ello, existe cierto consenso acerca de que su aparición data de aproximadamente tres mil años. La difusión en la Antigüedad de este producto es atribuida a Marco Polo, quien lo introdujo en el Imperio romano luego de conocerlo en el Lejano Oriente.

Según referencias históricas, en el siglo XVI, Catalina De Médicis, al casarse con Enrique II de Valois, lleva el helado a Francia y es de la mano de un cocinero francés que se introduce en Inglaterra, donde se inventa una receta que incorpora la leche en su elaboración. Es importante mencionar que en esa época el helado era un placer reservado sólo para los reyes y su corte, ya que era muy difícil su producción y conservación. Durante las Undécimas Jornadas “Investigaciones” en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 5 de 2007, se indicó que en el siglo XVII un italiano llamado Procopio inventó una máquina para homogenizar frutas, azúcar y hielo, logrando así obtener una crema helada similar a la que hoy conocemos.

Fue recién en el siglo XVIII cuando los vendedores ambulantes italianos difundieron el helado por toda Europa y es en ese mismo siglo cuando llegó a América del Norte. En el siglo XIX una estadounidense llamada Nancy Johnson inventó la primera heladera automática, que sentó las bases para la elaboración del helado industrial. Dos años más tarde William Young aplicó un motor al cilindro, lo cual permitió un enfriamiento más uniforme y compuesto.

En 1851 Jacobo Fussel fundó la primera empresa productora de helados de Estados Unidos. Posteriormente, con el desarrollo y perfeccionamiento de los

sistemas de refrigeración, el helado adquiere un carácter comercial e industrial, llegando, a finales de siglo, a convertirse en el postre de consumo masivo más popular del mundo.

Por último, De la Vara Gonzalez (1989) comenta que es difícil hablar de los orígenes de cualquier producto nutritivo, en especial si se trata de un alimento natural y de fabricación relativamente sencilla como es el helado.

Todo parece indicar que los helados surgieron como consecuencia lógica de la antigua usanza de enfriar diversos tipos de bebidas durante los meses del estío, así como de la necesidad de conservar alimentos de fácil descomposición, con los que se contaba en la Antigüedad. Las evidencias arqueológicas nos muestran que en la antigua Troya así como en ciertas regiones de China (2500 años a. C.) existían depósitos para el almacenamiento de hielo; éstos se reducían a grandes hoyos excavados en el suelo que luego eran cubiertos con piedras y tierra para preservarlos de los rayos de Sol.

Algunos siglos más tarde nos encontramos que los pueblos de Grecia usaban corrientemente el hielo para refrescar el vino en verano. Diversas fuentes muestran que en algunos de los alrededores de la ciudad de Petra, una de las más populares de Asia menor, existían 30 cuevas artificiales hechas exclusivamente para guardar nieve, y que Alejandro el Grande usó dicha nieve para durante el sitio a esa ciudad guardarla para refrescar a sus soldados.

Es hasta el siglo XIII, en la última fase del Medioevo europeo, cuando hallamos pistas más seguras de los orígenes históricos del helado. Por el año de 1297 regresó a Venecia Marco Polo, hijo de comerciantes, que vivió casi dos décadas en China. En sus memorias de viaje describe una bebida que conoció en el Tíbet, elaborada con leche rehidratada con agua fría y en ocasiones con hielo.

Fue en Italia donde se dio a conocer este producto en toda Europa y en el mundo occidental; poco a poco el consumo de helados se extendió a otros lugares del viejo continente durante el Renacimiento.

A principios del siglo XVII se encontraron varios libros de cocina en algunos de los países europeos. Para 1660 el siciliano Francesco Coltelli di Procopio abrió en París el café Procope, lugar de cita de famosos aristócratas e intelectuales hasta el estallido de la Revolución Francesa y considerada por muchos como la primera nevería.

España también participó en el proceso de creación y popularización de los helados. Al registrarse nevadas durante todo el año tanto en el sur como en el

norte, hay ciertas evidencias de que en ese país se usaba la nieve como refrigerante de bebidas desde los tiempos de Almanzor (siglo XII).

Durante los siglos XVII y XVIII el helado sufrió transformaciones definitivas que lo convirtieron no sólo en un postre muy popular en el viejo mundo, sino en un elemento más que coadyuvó al seguimiento y desarrollo del arte culinario europeo. En esos dos siglos Italia y Francia llevaron la delantera en cuanto a la elaboración de helados, la creación de nuevas presentaciones y el uso de varios sabores, pero se debe reconocer que otras partes de Europa también contribuyeron al desarrollo de este producto. Asimismo América tomó parte de esta evolución al ofrecer los exóticos sabores de sus innumerables y refrescantes frutas.

### *Antecedentes del helado artesanal en el mundo*

López Taboada (2012) dice que es muy difícil establecer cuál es origen del helado, ya que el concepto del producto ha sufrido sucesivas modificaciones en la medida del avance tecnológico, de la generalización de su consumo y de las exigencias de los consumidores. Pero a pesar de todo ello podemos fijar un primer hito en el concurso de bebidas heladas o enfriadas con nieve o hielo en las cortes babilónicas, antes de la era cristiana. Por otra parte, se cuenta que el emperador romano Nerón enfriaba sus jugos de fruta y sus vinos con hielo o nieve traído de las montañas por sus esclavos. Durante la Edad Media, en las cortes árabes se preparaban productos azucarados con frutas y especias enfriadas con nieve (sorbetes).

Marco Polo en el siglo XIII, al regresar de sus viajes al Oriente, trajo varias recetas de postres helados usados en Asia durante cientos de años, los cuales se implantaron con cierta popularidad en las cortes italianas. Al casarse Catalina De Médicis con Enrique II de Francia, su cocinero llevó estas primitivas recetas de helados a la corte francesa, guardándose las mismas con mucho secreto. En Francia se añadió huevo a las recetas. Una nieta de Catalina se casó con un príncipe inglés, llevando así el helado a Inglaterra. De esta manera se fueron difundiendo estos productos en Europa, llevándose los luego a América durante la época de la colonización.

En el año 1660, el siciliano Francisco Procope abrió en París un establecimiento donde alcanzó gran fama con sus helados. El rey Luis XIV lo llevó a su presencia para felicitarlo por su producto. Se puede considerar a este establecimiento como la primera heladería existente. Un gran peso en esta industria es el

descubrimiento del descenso crioscópico (descenso de la temperatura de solidificación) de las soluciones de sal (salmueras), las cuales permitían que utilizando un balde rodeado con una mezcla de hielo y sal o de agua y sal a bajas temperaturas, se congelaran, batiendo bebidas y jugos de frutas azucarados, dando lugar a los primeros helados de textura algo cremosa.

Como vemos, el helado en sus orígenes no era un producto lácteo, sino más bien frutal; pero con el correr del tiempo los derivados lácteos comienzan a utilizarse en pequeñas proporciones y luego masivamente, a tal punto que hoy en día los helados y cremas tienen como constituyentes básicos en la mayoría de los casos, la leche y la grasa butírométrica. El mayor consumo del mundo se registra en Estados Unidos (cerca de 4,000 millones de litros por año) y es por eso que se lo ha llamado “el gran postre estadounidense”.

### *Antecedentes del helado tipo artesanal en México*

Según De la Vara Gonzalez (1989), en América precolombina se conocía también el uso del hielo como refrigerante desde tiempos muy remotos, pero al parecer su uso no estaba muy extendido y la nieve no siguió el mismo proceso que tuvo en Europa. Existen vestigios que avalan que en México y en Perú, en las grandes montañas, lejos de sus lugares prohibidos, moradas de los dioses, eran bien conocidos por los pueblos nativos.

En México, mitología azteca y en especial en los calendarios adivinatorios conocidos como Tonálamatl, se menciona repetidas veces de la existencia del dios del hielo “Tonálamatl”.

Por otra parte, la tradición oral tiende a repetir que era común la utilización de nieves de los volcanes Iztaccíhuatl y Popocatepetl para enfriar alimentos en la corte de los emperadores aztecas, pero no existe ningún testimonio histórico que pueda avalar o debatir esta hipótesis.

Por su parte, Cocinando con todos los Sentidos (2008) menciona que aunque es costumbre en los “hemic” que el anfitrión, que es la persona que propone el tema, participe con sus respectivas recetas hasta el momento de hacer el resumen (que es otra de las tareas que tiene este personaje), eso no impide que pueda empezar a ilustrar un poco sobre el tema para que la participación de los comensales resulte más interesante. En esta ocasión me referiré a los más antiguos vestigios de estos postres helados que se hacían en el México precolombino.

Los antiguos pobladores de lo que hoy se llama América, eran personas muy religiosas. Creían, por ejemplo, que los aromas de los alimentos y las flores al “desaparecer” eran absorbidos por sus dioses o el ánimo de sus antepasados, de tal manera que al ofrecerlo a sus dioses o a sus muertos, éstos “comían” de aquellos manjares.

Los códices antiguos de la cultura teotihuacana revelan que en México se celebraba una ceremonia religiosa para pedir a los dioses buen año de cosecha, esto en el día del equinoccio, y dentro de los manjares que preparaban para los dioses, estaba un tipo de nieve hecha a base de agua, leche, mieles y frutos de la época, como: capulín, mamey, cacao, etc. Para esto mandaban traer con correidores especiales hielo de las montañas más altas y en una olla de barro ponían el líquido con las mieles y las frutas, esta olla la ponían dentro de una cubeta de madera más grande, donde ponían el hielo y sal, y a base de estar dándole vueltas congelaban el líquido y quedaba la nieve, la cual era un manjar de dioses. Esto fue en la civilización teotihuacana; ya en la Conquista, los frailes la perfeccionaron con su gelato, principalmente de Italia.

Desde el siglo XIX, en las grandes y pequeñas ciudades, vendedores ambulantes de “nieve de garrafa” recorren las calles con un “carrito” con varias cubetas de madera y en su interior otra cubeta más pequeña de metal con la nieve; y entre una y otra cubeta, hielo con sal.

Actualmente existe en un pueblo del Distrito Federal donde anualmente se realiza una feria del helado, en fechas cercanas a la Semana Santa.

## **Definición y estrategias de mercadotecnia**

Según Kotler (2008), la mercadotecnia es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”.

*Conceptualización de estrategias de mercadotecnia*

Para el trabajo de investigación se utilizaron los siguientes desarrollos teóricos:

**Cuadro 3**  
Diferentes definiciones de estrategia de mercadotecnia

<i>Desarrollo teórico</i>	<i>Definición</i>
Cohen, W. (2001). "El plan de marketing", <i>El plan de marketing</i> . España: Deusto.	El término <i>estrategia</i> procede del griego <i>strategós</i> , que quiere decir "la técnica general". Muchos de los conceptos que utilizamos en la estrategia de <i>marketing</i> se han tomado del vocabulario de estrategia militar. También menciona la pirámide estratégica, en donde señala los siguientes puntos: dirección estratégica de <i>marketing</i> , que es la consecución del objetivo general de la empresa. Estrategia de <i>marketing</i> , que se refiere a nuevos mercados, expansión, segmentación de mercado, etc. Y por último tácticas de <i>marketing</i> con producto, precio, lugar y promoción.
McCarthy, J., y Perreault, W. (1996). <i>Marketing: Planeación estratégica, de la teoría a la práctica</i> . Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.	La estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él".
Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). <i>Fundamentos de marketing</i> . México: Prentice Hall.	La estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia".
Fischer, L., y Espejo Collado, J. (2004). <i>Mercadotecnia</i> . México: McGraw-Hill.	Comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga.
Pride, W., y Ferrel, O. (1997). <i>Marketing: Conceptos y estrategias</i> . McGraw-Hill.	El núcleo de un plan de acción para utilizar los recursos y ventajas de la organización para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos, y comprende seleccionar y analizar el mercado meta y crear y mantener una mixtura de mercadotecnia apropiada que satisfaga el mercado meta.
Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2002). <i>El mundo del marketing</i> . Thomson.	La estrategia de mercadotecnia es "la actividad de seleccionar y distribuir uno o más mercados meta y crear y mantener una mezcla de mercadotecnia que produzca intercambios mutuamente satisfechos con los mercados metas".

Fuente: autores citados en el cuadro.

Se optó por elegir las estrategias de mercadotecnia de crecimiento de Kotler, (*Marketing Management*, 2003) debido a su adaptabilidad y funcionalidad para las microempresas, las cuales se muestran a continuación.

### ***Las estrategias de desarrollo por los productos***

Buscan aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales. Los siete mecanismos para conseguir el desarrollo por los productos son:

- a) Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.
- b) Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.
- c) Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.
- d) Desarrollo de nuevos productos innovadores.
- e) Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.
- f) Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor (integración horizontal).
- g) Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.

### ***Determinantes de la mercadotecnia***

Durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar. Luego, durante la etapa de implementación de las estrategias de mercado que han sido planificadas por los mercadólogos, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde con la situación actual.

### **Ventajas de la mercadotecnia**

#### ***Perfil de empresas en la mercadotecnia global***

La globalización está cambiando el modelo fundamental, incluso el concepto, de lo que es una corporación empresarial. En el siglo XIX las primeras empresas que

se convirtieron en entidades internacionales lo hicieron mediante el desarrollo de una red de ventas y distribución que superaba las fronteras nacionales. Pero las actividades de fabricación permanecían siempre en el país de origen.

La globalización no es una calle de un único sentido. Ni siquiera de dos sentidos. Está comenzando a parecerse más bien a un inmenso bazar con proveedores especializados en aquellas cosas que hacen mejor y que rápidamente adquieren capacidades nuevas en un intento de hacer frente a unas necesidades de los clientes, que cambian continuamente.

### *Mercadotecnia mexicana en el contexto global*

Las empresas mexicanas muestran fortaleza en áreas que indican habilidad para ejecutar exitosamente estrategias, como la rapidez en que sus decisiones son puestas en acción, y cómo los empleados entienden las acciones de las que son responsables.

Según Carlos Navarro, de BAH México, a través de un estudio realizado acerca de las empresas mexicanas, las áreas de oportunidad en las que pueden enfocarse las empresas mexicanas son:

- *En estructura:* tener programas de promoción flexibles que permitan a los empleados capaces progresar rápido en la organización. Evitar tener muchos niveles jerárquicos, para impedir la burocracia. Eliminar o reasignar al personal que se encuentra en posiciones duplicadas. Y promover carreras con experiencia multirregión.
- *En toma de decisión:* establecer claramente quién tiene autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones. Diferenciar asuntos que deben tratarse de forma local, de aquellos que afectan a toda la organización, y dotar de poder suficiente a líderes de procesos de negocio, aquellos que son responsables del éxito o fracaso del mismo.
- *En información:* establecer métricas de desempeño que propicien transparencia y responsabilidad. Contar con mecanismos formales alineados con los objetivos de la organización para revisar el desempeño.
- *En motivadores:* crear sistemas de incentivos que contengan aspectos no financieros. Implantar sistemas de evaluación basados en métricas de desempeño claras y definidas. Medir y clasificar el desempeño con base en la distribución normal, crear diferenciación y, por lo tanto, motivación en el personal.

La alineación de estos cuatro bloques en la organización es la llave para abrir el camino a un buen desarrollo, logrando que todos sus empleados tengan una percepción de resistencia.

Mucho se habla de las teorías de mercadotecnia, de tendencias, de grandes ejemplos, de lo que hacen las compañías transnacionales con sus grandes departamentos de mercadotecnia llenos de gerentes de marca, asistentes, departamentos de investigación y de medios con grandes inversiones.

Pero la realidad de la gran mayoría de las empresas mexicanas, las cuales han ido creciendo con enfoques orientados hacia producción y ventas, es que apenas están conociendo la función de mercadotecnia y la importancia que ésta tiene en las decisiones estratégicas.

La mayoría de los profesionales que se dedican a la mercadotecnia indican que la mayoría de las empresas mexicanas se manejan bajo el segundo enfoque: ventas. Sin embargo es importante convencer que los enfoques de precio y costos no son suficientes contra los monstruos que se enfrentan en el anaquel, sobre todo en el mercado de bienes de consumo masivo.

Este mercado es particularmente difícil, dado que las empresas se dan cuenta de que la labor en piso de venta ya no es suficiente para lograr tener una penetración adecuada y contar con la preferencia del consumidor, y con frecuencia se ven las caras preocupadas de los directores (con un *staff* reducido a producción, compras, administración y ventas) que se topan con conceptos como posicionamiento, inversión publicitaria, eficiencia, penetración e investigación.

Para que las personas crean que las áreas de mercadotecnia son un departamento que es rentable y no sólo como un gasto, se debe tener la certeza de lo que un departamento de mercadotecnia debe ser: el departamento de mercadotecnia debe ser, antes que nada, el departamento generador de riqueza para la compañía, esto es, hay miles de empresas que producen y venden, pero aquellas que realmente conocen a fondo su mercado, estudian tendencias y hacen estrategias de mediano y largo plazos que los lleven a tener una situación competitiva adecuada son pocas, y menos si hablamos de las mexicanas.

Las inversiones en publicidad e investigación se consideran como gastos y no como lo que son, inversiones que reeditarán a la empresa en la base de sus estrategias de éxito a largo plazo.

La reputación de gastos desgraciadamente la han propiciado los malos manejos de la información; por ejemplo, el publicitarse no significa únicamente palear un spot o poner un panorámico, sino hacer una estrategia con información

adecuada y conscientes de que día con día nos enfrentamos a un consumidor informado y pensante.

Para lograr el éxito de las empresas mexicanas se debe ver el inmenso mercado que se tiene en ciudades fuera de dichas metrópolis, en las que a manera de asesorías pueden desarrollarse empresas actualmente pequeñas, pero que en un futuro pueden llegar a ser empresas realmente competitivas si se diseñan las estrategias adecuadas.

En específico, el caso del uso de la mercadotecnia por las empresas mexicanas es un punto desfavorable para el crecimiento empresarial de nuestro país, ya que no se destina un presupuesto razonable para el desarrollo de las mismas. La inversión de las empresas mexicanas en actividades de mercadotecnia es equivalente a 0.5% del PIB nacional.

## **Metodología**

### *Diseño de la investigación*

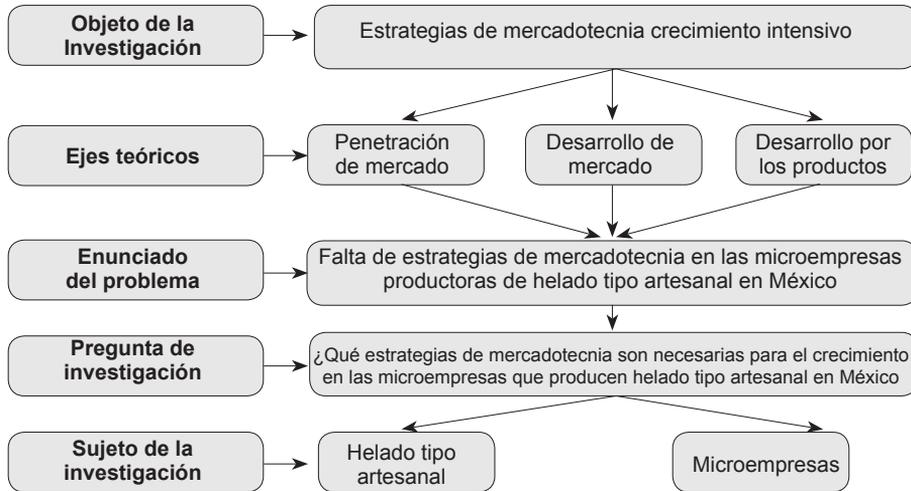
En el diseño metodológico se definió como objeto de estudio a las estrategias de mercadotecnia, para posteriormente considerar a las estrategias de mercadotecnia de Philip Kotler como el eje teórico. El análisis del eje teórico permitió definir como enunciado del problema, falta de estrategias de mercadotecnia en las microempresas productoras de helado tipo artesanal en México. Con lo anterior, se definieron como preguntas de investigación ¿qué estrategias de mercadotecnia son necesarias para el crecimiento sostenido en las microempresas que producen helado tipo artesanal en México? ¿Cuáles son las condiciones de mercadotecnia para impulsar el crecimiento en la industria del helado tipo artesanal en México? ¿Cómo deben ser las estrategias de crecimiento para las microempresas del helado tipo artesanal en México? ¿Cuáles son las propuestas de estrategias de crecimiento sostenido para las microempresas productoras de helado tipo artesanal en México?

### *Enfoque de la investigación*

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, que utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investiga-

ción y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2003).

Ilustración 1



### Tipo de estudio

Tuvo un alcance descriptivo y no experimental al especificar las características de las empresas que han tenido éxito en el mercado del helado tipo artesanal en México, así como examinar un tema poco estudiado, y un eje temporal de orden transversal, en el mes de abril de 2012. En cuanto al horizonte espacial, se definió a las empresas productoras de helados tipo artesanal ubicadas en el Distrito Federal, por el acceso a la información y por ser uno de los centros de consumo más importantes del país (Secretaría de Economía, 2011).

### Instrumento de la investigación

El uso del *software* NVivo 2.0 para el análisis de las entrevistas, a través del método de comparación constante propuesto en la teoría fundamentada.

### *Tamaño*

Se eligieron cinco empresas productoras de helado tipo artesanal para realizar entrevistas en profundidad a encargados del área de mercadotecnia en las empresas que han tenido éxito en el mercado en México.

Por medio de las entrevistas se obtuvo la información que permitió identificar las mejores estrategias de mercadotecnia y se propuso la mejor y que cumpla con el objetivo planeado.

### *Temporalidad*

El eje es temporal de orden transversal, en el mes de abril de 2012.

### *Justificación y viabilidad de la información*

El diseño es no experimental, ya que se analizaron las fuentes con la finalidad de determinar cuál es la mejor y adaptarla a la microempresas productoras de helado tipo artesanal en México.

Además es documental ya que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie relacionados con el tema, así como de la investigación de campo ya que se apoya en informaciones que provienen, entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 1991).

## **Análisis e interpretación de resultados y propuesta de estrategias**

### *Análisis de resultados*

La selección realizada en la codificación abierta de las respuestas de los entrevistados permitió la elaboración del cuadro 4, en el cual se muestra la categorización axial de la investigación, con una descripción general de los resultados de cada una de las entrevistas realizadas.

**Cuadro 4**  
Categorización de la investigación

	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"	Empresa "D"	Empresa "E"
	<i>Estrategias de mercadotecnia</i>				
Estrategia de crecimiento intensivo	Penetración	Penetración	Penetración	Penetración y Desarrollo	Penetración y desarrollo
Estrategias de crecimiento por integración	—	—	—	—	—
Estrategias de crecimiento diversificado	—	—	—	—	Horizontal

Fuente: elaboración propia.

La información generada dentro de la categorización selectiva permitió la observación de las empresas analizadas y cuál es su recomendación a las microempresas:

- La mayoría de empresas analizadas coincidieron en que sería bueno implementar estrategias de mercadotecnia en las microempresas debido al gran impacto que éstas tienen, pero que antes se debe proporcionar capacitación a los microempresarios para que puedan implementarlas.
- Notablemente se tuvo preferencia por la estrategia de crecimiento intensivo, ya que las demás no son aptas para microempresas.
- También fue elegida la estrategia de crecimiento diversificado en forma horizontal.

### *Interpretación de resultados*

Para la recolección de información, se aplicaron entrevistas en profundidad a encargados del área de mercadotecnia en las empresas que han tenido éxito en el mercado en México, así como el análisis documental de textos, artículos, sitios de Internet y otras fuentes relacionadas con estrategias de mercadotecnia. En el cuadro 5 se muestran las variables utilizadas para la obtención de datos.

### Cuadro 5 Estrategias adoptadas

---

*Estrategias de crecimiento Philip Kotler*

---

Intensivo	Penetración de mercados Desarrollo para los mercados Desarrollo por los productos
Por integración	Hacia arriba Hacia abajo Horizontal
Por diversificación	Concéntrica y pura

---

Fuente: elaboración propia.

A partir del método de comparación constante propuesto en la teoría fundamentada, fue posible cotejar e interpretar la información obtenida en las entrevistas a través de la codificación y análisis de datos y su confrontación con la teoría existente. En el siguiente apartado se muestran los resultados del análisis.

#### *Representación de la situación*

Brindar a las empresas dedicadas al giro de la industria del helado tipo artesanal una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierra el mercado a través de una planeación estratégica de negocios, para que esta guía de estrategias sea de utilidad para los empresarios de mipymes en México y logren expandir su mercado.

De las empresas analizadas, eligieron las siguientes estrategias:

La estrategia de crecimiento intensivo

---

#### *Penetración de mercado*

---

Se recomendaron las siguientes estrategias:

- Usar publicidad para animar a más personas a elegir el helado tipo artesanal en las microempresas.
- Introducir un programa de fidelización de clientes para su retención a largo plazo.
- Implementar precios de lanzamiento u otras promociones y ofertas especiales.

Este análisis se desarrollará en el apartado de recomendaciones.

---

*Desarrollo de producto*

---

- Venta de nuevos sabores, empaque novedoso, formas en sabores.
  - Tomando en cuentas los siguientes criterios: financiero, estratégico y de mercadotecnia.
- Este análisis se desarrollará en el apartado de recomendaciones.
- 

### *Estrategias de mercadotecnia adoptadas*

Para este proyecto en particular, con fines de proporcionar una mejora en las estrategias utilizadas por las mipymes mexicanas dedicadas a la industria del helado tipo artesanal, se optó por desarrollar una estrategia que tenga como base la estrategia de crecimiento intensivo con base en las sugerencias que nos dieron los encargados de mercadotecnia de cinco empresas con éxito en la industria del helado tipo artesanal en México. Ya que las oportunidades dentro de este tipo de mercado no han sido explotadas del todo, en específico se tomarán dentro de este tipo de estrategias, la de penetración y la de desarrollo; la primera para persuadir a los clientes actuales a consumir más el producto, atraer clientes de la competencia y atraer a prospectos; el segundo tipo, para expandir el mercado a lugares donde no se ha propagado la información sobre el producto.

### **Conclusiones**

El objetivo del proyecto de investigación fue analizar las mejores estrategias de mercadotecnia que han desarrollado las empresas productoras de helado tipo artesanal en México con más de 15 años de experiencia, para adaptarlas a las microempresas de este sector. Se encontraron elementos importantes que ayudarán a las microempresas que producen helado tipo artesanal a crecer y ser más competitivas ante un mundo globalizado. Pues cada una de las empresas analizadas aportó información que debe ser tomada en consideración para futuras investigaciones, ya que es posible hacer un estudio en profundidad de cada una de las categorías que fueron analizadas, para que de esta manera se pudieran implementar en las microempresas productoras de helado tipo artesanal en México.

En cuestión de los ejes teóricos, aportaron información que ayudó a la construcción y validación del presente trabajo. Con esto se puede decir que existe una proporcionalidad directa entre el tamaño de la empresa y estrategia, eso no excluye a la microempresa; por lo anterior, se debe tomar en consideración

invertir en este rubro para contribuir al desarrollo económico y a la generación de empleos.

## Recomendaciones

En el análisis se encontró que las grandes empresas que producen helado tipo artesanal toman en consideración estrategias de mercadotecnia para su adaptación. Para las microempresas se sugieren las siguientes recomendaciones:

### La estrategia de crecimiento intensivo

---

#### *Penetración de mercado*

---

- Usar publicidad para animar a más personas a elegir el helado tipo artesanal en las microempresas; en este sentido se hicieron las siguientes recomendaciones:
    - o Tener un color propio, para aumentar la fidelización del producto.
    - o Tarjetas de presentación, para poder crear nuevos clientes y así puedan considerar el poder ser llamados por teléfono.
    - o Lograr una mejor imagen con menor costo; en este sentido, hacer un diseño de marca, para el reconocimiento de la misma.
    - o Catálogos de productos para la captación de clientes.
    - o Capacitación para servicios al cliente y ventas.
    - o Uso de redes sociales, como Facebook o Twitter, las cuales son gratuitas y permiten la captación de seguidores que se podrán convertir en futuros clientes.
  - Introducir un programa de fidelización de clientes para su retención a largo plazo.
    - o Pedir datos de los clientes, como e-mail, y agradecerles la compra.
    - o Usar incentivos o promocionales de ventas, como descuentos a quienes impriman un cupón publicitario que se le envíe a su correo.
    - o Premiación con más producto u obsequios a clientes leales.
- 

#### *Desarrollo de producto*

---

Venta de sabores novedosos como miel, frutas exóticas, bebidas y combinaciones de mermeladas, frutas y granos.

Innovación en el empaque a través de la papiroflexia.

Dar diferentes formas al helado, como por ejemplo en forma de rosa, corazón, osos, etc.

Tomando en cuenta los siguientes criterios: financiero, estratégico y de mercadotecnia.

- o Hacer un breve cuestionario de satisfacción a los clientes para saber gustos y preferencias, para que como producto de esta estrategia se puedan elaborar nuevos sabores que sean de la preferencia de los consumidores.
-

## Referencias bibliográficas

- Alto Nivel. (Octubre de 2005). *Alto nivel*. Recuperado de [www.altonivel.com.mx](http://www.altonivel.com.mx)
- Argüelles, A. (2004). *La heladería en casa*. Barcelona: El Océano Azul.
- Autor no especificado. (s/f). "Drivers and its strategic outcomes", *Journal of Strategic Marketing*.
- Cocinando con todos los Sentidos. (2008). *Cocinando con todos los sentidos*. Recuperado de <http://cocinandocontodoslossentidos.blogspot.mx/2008/05/historia-de-las-nieves-y-los-helados-en.html>
- Cohen, W. (2001). *El plan de marketing*. España: Deusto.
- Dairy Foods Association. (2005). *International Dairy Foods Association*. Recuperado de <http://www.idfa.org/>
- De la Vara González, M. (1989). *Historia del helado en México*. México: Maas y Asociados.
- Di Bartolo, E. (2005). *Guía de elaboración de helados. Alimentos argentinos, una elección natural*, pp. 5 y 6.
- Fischer, L., y Espejo Collado, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2002). *El mundo del marketing*. Thomson.
- Liendo, M., y Martínez, A. (2007). *Sector lácteo, industria del helado, análisis del sector*. Universidad Nacional de El Rosario.
- López Taboada, R. (2012). *Helado Artesana.com*. Recuperado de [http://www.heladoartesanal.com/historia\\_helado\\_artesanal.html](http://www.heladoartesanal.com/historia_helado_artesanal.html)
- Matelo, Sergio R. (2000). *Mundo del helado*. Recuperado de <http://www.mundohelado.com/helados/estadisticas.htm>
- McCarthy, J., y Perreault, W. (1996). *Marketing: Planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.
- Pride, W., y Ferrel, O. (1997). *Marketing: Conceptos y estrategias*. McGraw-Hill.
- Secretaría de Economía. (25 de septiembre de 2011). *Guías empresariales*. Recuperado de [www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=17&giro=1&ins=321](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=17&giro=1&ins=321)