



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LAS
MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE HELADO
ARTESANAL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

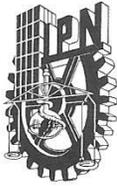
RESENTA:

L.R.C. CLAUDIA ARELI HERNÁNDEZ GARCÍA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ

México D.F. Junio 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 08:30 horas del día 17 del mes de JUNIO del 2013 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

"ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE HELADO ARTESANAL"

Presentada por el alumno:

HERNÁNDEZ
Apellido paterno

GARCÍA
Apellido materno

CLAUDIA ARELI
Nombre(s)

Con registro:

A	1	1	0	6	5	9
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:7

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

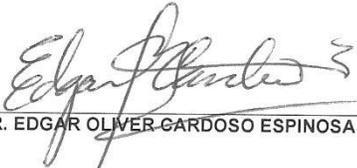
Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis


DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO


DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA


M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ


DR. J. JESÚS CEJA PIZANO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
S.C.A. SANTO TOMÁS
COLEGIO DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 17 del mes de junio del año 2013, la que suscribe CLAUDIA ARELI HERNÁNDEZ GARCÍA alumna del Programa de MAESTRIA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS con número de registro A110659, adscrita a la ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, UNIDAD STO. TOMÁS, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ y cede los derechos del trabajo titulado “ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE HELADO ARTESANAL”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección are.moon@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


CLAUDIA ARELI HERNÁNDEZ GARCÍA

Nombre del alumno

AGRADECIMIENTOS

- ❖ **A mi madre:** como testimonio de cariño eterno, por mi existencia, valores y formación profesional, ya que sin escatimar esfuerzo alguno, has sacrificado gran parte de tu vida para formarme y porque nunca podré pagar todos tus esfuerzos, ni aun con las riquezas más grandes del mundo, te amo tesoro mío.
- ❖ **A mi hermano:** por haber compartido conmigo cada momento, por llorar juntos, por tenerme la confianza y por creer en mí.
Hoy quiero decirte que te amo mucho, gracias por tu amistad y apoyo.
- ❖ **Al instituto Politécnico Nacional:** mi alma mater, porque me ha dado un desarrollo integral, estaré agradecida todos los días de mi vida.
- ❖ **A Benjamín Pineda y familia:** agradezco a Dios el haberlos puesto en mi vida, valoro su apoyo y amor incondicional.
- ❖ **A mi familia:** especialmente a mi tía Clarita y Abel por ser un gran ejemplo de vida, agradezco todo su apoyo y amor que me han brindado.
- ❖ **A mis amigos:** en especial a Fernando Yebra, Fernando Medrano, Mary Carmen Servín, Susana Mostranzo y Esdras Natanael por siempre estar allí cuando más lo necesito y tener una palabra de aliento, son oro en mi vida.
- ❖ **A mi Director de tesis:** Dr. José Luis Flores Galavíz, por brindarme su apoyo durante mis estudios de maestría, por sus enseñanzas, las cuales forman parte de mi preparación profesional y de vida.

- ❖ **A mi Jurado:** agradezco el compartir sus conocimientos y apoyarme, durante mi estancia en el posgrado.
M en C. Leticia R. Chavaría López, Dra. Trinidad Cerecedo Mercado, Dr. J. Ceja Pizano.

- ❖ **Al Sr. Artemio:** Por facilitarme todo el apoyo posible, para que esta tesis se pudiera terminar.

Pero principalmente a mi poder superior por darme la fuerza y endereza de hacer las cosas lo mejor posible, que mientras viva pondré mi mayor esfuerzo por lograr cada una de mis metas y objetivos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	VII
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	XI
GLOSARIO.....	XII
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
CAPITULO 1. ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN.....	1
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA.....	1
1.2 SITUACIÓN DE LA MICROEMPRESA EN EL MUNDO	5
1.3 SITUACIÓN DE LA MICROEMPRESAS EN MÉXICO.....	10
1.4 ANTECEDENTES DEL HELADO ARTESANAL EN EL MUNDO.....	16
1.5 ANTECEDENTES DEL HELADO ARTESANAL EN MÉXICO	22
1.6 INDUSTRIA DEL HELADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL	24
1.7 INDUSTRIA DEL HELADO ÁMBITO NACIONAL	41
1.7.1 FACTORES QUE INHIBEN EL CRECIMIENTO DEL HELADO.....	41
1.7.2 ENFOQUE DEL CONSUMIDOR	42
1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	43
1.9 PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.10 OBJETIVO GENERAL Y PARTICULARES	43
1.10.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.10.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
1.11 JUSTIFICACIÓN	45
CAPITULO 2. FUNDAMENTO TEORICO.....	47
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN.....	47
2.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	54
2.3 CRECIMIENTO Y DIMENSIÓN	60
2.4 MEDIDA DE CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS.....	61
2.5 CLASES DE CRECIMIENTO.....	64

2.6	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	74
2.7	RECURSOS Y CAPACIDADES	78
2.8	MARCO GEOGRÁFICO	82
CAPITULO3. DISEÑO METODOLOGICO		88
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO	88
3.1.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	93
3.2.	SUPUESTO TEÓRICO.....	95
3.2.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	95
3.3	ENCUESTA.....	98
3.4	ESCALAMIENTO TIPO LIKERT	99
3.5	ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	102
CAPITULO 4 ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA		105
4.1	ANÁLISIS INTERNO	105
4.1.1	RECURSOS TANGIBLES	106
4.1.2	RECURSOS INTANGIBLES.....	109
4.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	117
4.2	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	163
CONCLUSIONES		177
PROPUESTA.....		183
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		186
ANEXOS.....		202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos	2
Tabla2: Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación	4
Tabla 3: Definiciones de Empresa	6
Tabla 4: América Latina (ocho países): Número de regiones (estados/departamentos) que concentran el 50% de las empresas.	8
Tabla 5: América Latina (ocho países): Participación sectorial de las empresas (porcentajes).....	9
Tabla 6: Definición oficial de la MiPyME en México.....	10
Tabla 7: Estadísticas del total de unidades económicas en México (Cifras expresadas en millones)	11
Tabla 8: Contribución del PIB por tamaño de unidades económicas.....	12
Tabla 9: Consumo per cápita	24
Tabla 10: Producción anual en millones de hectolitros	25
Tabla 11: Mercado global del helado valor and volumen (2007-2014)	28
Tabla 12: Mercado global del helado valor and volumen (2007-2014)	31
Tabla 13: Mercado global del helado valor and volumen (2007-2014)	32
Tabla 14: Mercado Americano del helado valor (2007-2014)	33
Tabla 15: Top 10 sabores de helado (%) 2007-10.....	39
Tabla 16: Top 10 sabores más inusuales de helado (%) 2007-10.....	40
Tabla 17: Concepto de Estrategia.....	47
Tabla 18: Conceptualización de crecimiento	53
Tabla 19: Modelos de crecimiento.	55
Tabla 20: Crecimiento estratégico	56
Tabla 21: Criterios comúnmente usados para medir el crecimiento:	61
Tabla 22: Criterios comúnmente usados para medir el crecimiento:	62
Tabla 23: Criterios comúnmente usados para medir el crecimiento:	63
Tabla 24: Evaluación de la forma de crecimiento	67
Tabla 25: Entorno externo (Sectores y Elementos)	76

Tabla 26: Recursos tangibles.....	79
Tabla 27: Recursos intangibles.....	80
Tabla 28 Ubicación geográfica.....	85
Tabla 29 Características económicas Venustiano Carranza	86
Tabla 30: Categorías de análisis ítems.....	97
Tabla 31: Pregunta número uno	117
Tabla 32: Pregunta número dos.....	119
Tabla 33: Pregunta número tres	121
Tabla 34: Pregunta número cuatro	123
Tabla 35: Pregunta número cinco	125
Tabla 36: Pregunta número seis	127
Tabla 37: Pregunta número siete.....	129
Tabla 38: Pregunta número ocho.....	131
Tabla 39: Pregunta número nueve.....	133
Tabla 40: Pregunta número diez.....	135
Tabla 41: Pregunta número once.....	137
Tabla 42: Pregunta número doce.....	139
Tabla 43: Pregunta número trece	141
Tabla 44: Pregunta número trece	141
Tabla 45: Pregunta número catorce.....	143
Tabla 46: Pregunta número quince.....	145
Tabla 47: Pregunta número dieciséis.....	147
Tabla 48: Pregunta número diecisiete	149
Tabla 49: Pregunta número diecinueve	153
Tabla 50. Pregunta número veinte.....	155
Tabla 51: Pregunta número veintiuno	157
Tabla 52: Pregunta número veintidós	159
Tabla 53: Pregunta número veintitrés.....	161
Tabla 54: Comparativo de los resultados y la teoría para la formulación de estrategias.	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mercados Emergentes del Helado.....	34
Figura 3: Evolución de la Teoría Estratégica	49
Figura 4: Tipología de crecimiento.....	64
Figura 5: Alternativas de crecimiento externo	66
Figura 6: Opciones estratégicas de crecimiento	68
Figura 7: Estrategias de diversificación	70
Figura 8: Estrategias de Diversificación.....	74
Figura 9: Entorno externo	75
Figura 10: Recursos, las capacidades y las competencias centrales.	77
Figura 11: Mapa conceptual para la formulación de estrategias de crecimiento	81
Figura 12. Prontuario de información geográfica delegacional de los Estados Unidos Mexicanos Venustiano Carranza, Distrito Federal.....	85
Figura 13 Estructura metodológica de la investigación.....	89
Figura 14. Esquema metodológico de la investigación.....	92
Figura 15: Alternativas o puntos en la escala likert.....	101
Figura 16: Recursos tangibles de las microempresas productoras de helado artesanal.....	108
Figura 17: Recursos tangibles de las microempresas productoras de helado artesana.....	116
Figura 18: Pregunta número uno	117
Figura 19: Pregunta número dos	119
Figura 20: Pregunta número tres	121
Figura 21: Pregunta número cuatro	123
Figura 22: Pregunta número cinco.....	125
Figura 23: Pregunta número seis.....	127
Figura 24: Pregunta número siete.....	129
Figura 25: Pregunta número ocho	131
Figura 26: Pregunta número nueve	133
Figura 27: Pregunta número diez.....	135

Figura 28: Pregunta número once	137
Figura 29: Pregunta número doce	139
Figura 30: Pregunta número dos	143
Figura 31: Pregunta número quince.....	145
Figura 32: Pregunta número dieciséis	147
Figura 33: Pregunta número diecisiete	149
Figura 34: Pregunta número dieciocho	151
Figura 35: Pregunta número dieciocho	151
Figura 36: Pregunta número diecinueve	153
Figura 37: Pregunta número veinte.....	155
Figura 38: Pregunta número veintiuno	157
Figura 39: Pregunta número veintidós	159
Figura 40: Pregunta número veintitrés.....	161

SIGLAS Y ABREVIATURAS

PIB	Producto Interno Bruto.
SIC	Cita textual que utilizó la persona encuestada.
CARG	Tasa de crecimiento.
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Software utilizado para el análisis de la información).
MDP	Millones de pesos.
OCDE	Organización para la Cooperación y el desarrollo económicos.
MiPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
SECOFI	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
FUNDES	Fundación para el Desarrollo sostenible.
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.
PyMES	Pequeña y Mediana Empresa.
TPCA	Tasa promedio de crecimiento anual.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

GLOSARIO

Análisis interno:

Permite a la empresas identificar lo que pueden hacer, por consiguiente es de vital importancia que los directivos tomen en consideración a la organización como un conjunto de recursos, capacidades y competencias centrales, las cuales alcanzan un lugar en el mercado(Hitt, Ireland , & Hoskison, 2006).

Artesanal:

Son todos aquellos productos producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto terminado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente (UNESCO, 1997).

- Crecimiento:** El crecimiento se define por el aumento verdadero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente del sistema, y acompañado de progresos económicos variables.(Perroux, 1963).
- Empírico:** Es aquel conocimiento adquirido por la experiencia. Es el conocimiento que no se adquiere filosofando ni teorizando, sino de la práctica y del contacto directo con la realidad(Gerencie.com, 2011).
- Estrategia:** Res el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, estable la secuencia coherente de las acciones a realizar(Mintzberg & Robert, 1988).
- Estrategia de crecimiento:** Son aquellas que la empresa adopta porque, crecen más rápidamente que los mercados en los que operan, tienen márgenes superiores que la media, intentan no entrar, posponer o eliminar la competencia en precios en su industria, desarrollan regularmente nuevos productos y servicios, nuevos mercados, nuevos procesos y nuevos usos para los productos antiguos, tienden a crear nuevos conceptos y tendencias, introduciendo nuevas reglas de juego en su mercado, promoviendo la demanda de algo que no existía anteriormente(Emprendelo España , 2010).

Helado:

Preparaciones alimenticias que han sido llevadas al estado sólido, semisólido o pastoso por una congelación simultánea o posterior a la mezcla de las materias primas puestas en producción y que han de mantener el grado de plasticidad y congelación suficiente hasta el momento de su venta al consumidor. (Helados Alonso, 2009).

Helado Artesanal:

El helado artesanal generalmente se prepara en el día, con ingredientes primarios y caracterizadores. Las mezclas para este helado se preparan con un método artesanal en el propio laboratorio, generalmente con procedimientos "en caliente" para helados a base de leche, "en frío" para los sorbetes. Se utilizan ingredientes primarios como: leche y/o sus derivados, nata, grasas, huevo y/o ovoproductos, azúcares, agua, emulsionantes, espesantes, etc., e ingredientes caracterizadores como: fruta y/o sus derivados, ingredientes compuestos, cremas, cacao, fruta seca, etc. Dicho helado se convierte en mantecado, con un método discontinuo al final del ciclo de elaboración de las mezclas y se lleva a un estado cremoso-blando listo para el consumo, el transporte o la conservación a la temperatura idónea(Polliotti, 2009).

Industria:	Es una actividad económica calificada como secundaria, que consiste en transformar la materia prima en un producto elaborado(Conceptos, 2011).
Ítems:	Se usa para hacer distribución de artículos o capítulos en una escritura y también como señal de adición.(Wordreference.com, 2012).
Microempresa:	Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y sus sueños trabajan en la misma(Actividades de la union Europea Sintesis de la Legislación , 2010).
Negocio:	Consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, una restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas(Crece Negocios , 2012).
Nutricional:	Conjunto de procesos mediante los cuales el hombre ingiere, absorbe, transforma y utiliza las

sustancias que se encuentran en los alimentos y tiene que cumplir cuatro importantes objetivos: Suministrar energía para el mantenimiento de funciones y actividades, aportar materiales para la formación, crecimiento y reparación de las estructuras corporales y para la reproducción, suministrar las sustancias necesarias para regular los procesos metabólicos y reducir el riesgo de algunas enfermedades (Grande Covián, 1981).

Recursos:

Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo(Definición abc, 2007).

RESUMEN

El sector de producción de helados se encuentra en crecimiento en México, principalmente en el segmento de los helados artesanal, habiendo superado los efectos adversos de la década de los 90`s. Este sector se caracteriza por participar en un mercado muy competitivo, en el cual coexisten empresas locales e internacionales. Aunque las microempresas son generadoras de más de las dos terceras partes de los empleos formales y parte importante del producto interno bruto, estas no logran crecer y sobrevivir a los distintos cambios. Por este motivo es necesario que las microempresas que producen helado artesanal, implementen estrategias de crecimiento.

En este contexto, la presente trabajo de investigación busca analizar las mejores estrategias ayuden a las microempresas que producen helado artesanal a crecer y a fortalecer sus recursos internos. Para ello se realizará un estudio con un enfoque cualitativo, de orden transversal, de alcance documental y descriptivo, debido a que se recurrirá a fuentes bibliográficas sobre estrategias de crecimiento, así como información proporcionada por microempresas del sector con experiencia en el mercado, con ayuda de una encuesta con estructura tipo likert. Los datos obtenidos se analizaron con el uso del software SPSS .Con el análisis de resultados se busca proponer estrategias de crecimiento para que las microempresas la apliquen en sus recursos internos.

ABSTRACT

The ice cream production sector is growing in Mexico, mainly in the artisanal ice cream segment, having overcome the adverse effects of the decade of the 90`s. This sector is characterized by participating in a very competitive market, in which local and international coexist. Although microenterprises are generating more than two thirds of formal employment and an important part of gross domestic product, these do not grow and survive the various changes. For this reason it is necessary for producing micro gelato, implement growth strategies.

In this context, the present research seeks to analyze the best strategies to help microenterprises producing gelato grow and strengthen their internal resources. This will involve a study with a qualitative approach, the traversal order of documentary and descriptive scope; because it will use literature sources on growth strategies, as well as information provided by micro-enterprises with experience in the market, with the help a survey with likert-type structure. The data obtained were analyzed using the SPSS software. Through the analysis of results seeks to propose strategies for micro growth apply it in their internal resources.

INTRODUCCIÓN

Hablar sobre estrategias de crecimiento de las microempresas productoras de helado 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 de 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.

Por otra parte el helado artesanal es un negocio atractivo y redituable debido a las tendencias que se inclinan hacia nuevos y presentaciones en este sentido el consumo per cápita en el país es de litro y medio, mientras que en Nueva Zelanda llega a 24 litros, lo que hace a grandes franquicias a invertir en el país.

La presente investigación se desarrolló a través en cuatro capítulos en donde en el primer capítulo se describen los antecedentes de la microempresa en México y en el Mundo así como las del Helado Artesanal además de una

descripción detallada de la industria, la situación de la microempresa así como su problemática dando pauta a la elaboración del objetivo general así como los objetivos específicos y preguntas de investigación.

En el segundo capítulo, describe la fundamentación teórica sobre crecimiento, estrategia, así como la definición de estrategias de crecimiento y sus diferentes clases, también se hace referencia al análisis interno y externo de la empresa, tomando como base el análisis interno de los recursos y capacidades teniendo en cuenta el modelo de recursos tangibles e intangibles de (Barney, 1991 y Hall, 1992) y el mapa conceptual para la formulación de estrategias de crecimiento de (Elizalde Mendoza, 2011).

El tercer capítulo, detalla la estructura metodológica con la que se realizó la investigación la cual es de tipo cualitativo, de orden transversal, de alcance documental y descriptivo. En este sentido se utilizó como base de investigación un esquema el cual muestra lo siguiente; el diseño de la investigación, en cual muestra los pasos de la investigación, el tipo de estudio y el marco teórico que fue analizado para establecer un supuesto teórico. Siguiendo por la recolección de datos, la cual muestra la selección de la muestra.

En el capítulo cuatro, se muestran el análisis de la información, de la encuesta tipo likert que se realizó a los microempresario productores de helado artesanal, con ayuda del software SPSS, así como la comparación de su base teórica como con los resultados obtenidos, concluyendo con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO

1



ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN

CAPITULO 1. ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN

ANTECEDENTES DE LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO Y EN EL MUNDO

El presente capítulo describe el contexto de la industria heladera en México y a nivel Internacional, para encontrar la problemática en que se encuentra este sector y sus oportunidades de crecimiento.

Es importante conocer lo relativo a las empresas, cualquiera que estas sean, pero principalmente en este trabajo, es más enfocada a 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, como se puede forjar una cultura empresarial que las lleve al logro de los objetivos, en conjunto con las otras empresas.

1.1 Conceptualización de la microempresa

El término microempresa pudiera relacionarse con otros términos como “subdesarrollo”, “pobreza” y “sector informal” ya que ciertos autores explican la creación y existencia de las microempresas como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia (Ruiz, 2004).

Otro termino define a la microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario

ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. (Development Alternatives, Inc, 2005).Rivero Freddy & Quintana (2001) definen a la microempresa como *“pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos”*.

Tabla 1: Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (euros)	Balance anual (euro)
Micro	1 a 9	Menos de 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menores a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menores a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: Censos Económicos 2004.

Cada país tiene un criterio distinto para la clasificación de la MiPyME pero en algunos aspectos coinciden.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un

porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. Vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas del micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

A partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas (INEGI, 2009):

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 30 de diciembre de 2002
- 30 de junio de 2009

Tabla2: Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación

Estratificación									
	Micro			Pequeña			Mediana		
Sector	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango de monto de ventas anuales	Tope máximo combinado
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Topes Máximo Combinado= (Trabajadores)*10+ (Ventas Anuales)* 90. mdp. Millones de pesos.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

1.2 Situación de la microempresa en el mundo

Las condiciones que generaron el interés por las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) en América Latina hace más de una década no sólo no han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico internacional (el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros). Además, las recurrentes crisis económicas en varios países de la región han afectado de diversa manera el desempeño de estos estratos empresariales. Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las MiPyMES como generadoras de empleo (aunque precario) y promotoras de avances en el entorno local, como por su potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa.

Pero más allá de estas consideraciones, la vocación local de las MiPyMES desde su origen y las exitosas experiencias de los sistemas de producción basados en ellas —tanto en su relación con grandes empresas como en sus relaciones recíprocas a nivel local— muestran lo que se puede lograr con ellas en términos de crecimiento económico y redistribución del ingreso. Las experiencias que han tenido lugar en Italia (Emilia Romana), Alemania (Baden-Württemberg) y Estados Unidos (Silicon Valley) exhiben como común denominador la presencia de densas redes de MiPyMES capaces de generar productos competitivos de manera colectiva.

Por otro lado, si consideramos que sólo alrededor del 20% del producto bruto mundial se comercializa internacionalmente (Albuquerque, 1997), podemos tener una clara visión de la importancia de la actividad local de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de los países latinoamericanos. En este sentido, una de las tareas primordiales de las instituciones públicas y privadas de la región es la de aprovechar ese potencial

de las MiPyME en el ámbito local, considerando que aproximadamente el 80% de las decisiones económicas de los países tienen una perspectiva interna (Zevallo , 2003).

Tabla 3: Definiciones de Empresa

	Criterios	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
a. Argentina	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
b. Bolivia	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
c. Chile	Ventas	Hasta 2400	Hasta 25000	Hasta 100 000	Más de 100 000
d. Colombia	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
e. Costa Rica	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más 100
f. El Salvador	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
g. Guatemala	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
h. México	Empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
i. Panamá	Ingresos	Hasta 150 000	Hasta 1 millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
j. Venezuela	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Fuente: Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES con datos emanados de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (se pyme) de Argentina; el Viceministerio de Microempresa, Ministerio de Trabajo (Bolivia); la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), de Chile; la Ley MiPyMES de julio de 2000 (Colombia); el Ministerio de Economía (Costa Rica); la Dirección General de Estadística y Censos (El Salvador); el Instituto Nacional de Estadística, la Cámara de Comercio y Pro micro (Guatemala); el Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (México), la Ley 33 y la Ley 8 del año 2000 (Panamá), y la Oficina Nacional de Estadística e Información (Venezuela).

- a. En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales.
- b. Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo.
- c. En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo.
- d. Existen dos definiciones: por empleo y por activos.
- e. Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales.
- f. Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE).
- g. Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Pro micro (todas ellas se basan en el empleo).
- h. Definición para la manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también basadas en el empleo.
- i. En balboas o dólares (paridad uno a uno).
- j. Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio o los servicios.

La evidencia sobre los procesos de desarrollo regional en América Latina muestra que las concentraciones poblacionales son resultado de las concentraciones de actividad económica, consecuencia a su vez de la identificación de alguna ventaja comparativa de economías de aglomeración. La tabla 3 muestra la fuerte concentración empresarial existente en algunos de los países en desarrollo considerados, lo que más que casos particulares refleja la situación general en la región.

Como se puede apreciar, en todos los casos la mayor concentración empresarial se da en la capital y en las regiones económicamente más importantes de los países.

También es posible aproximarse a información sectorial relevante (sobre la base de las proporciones en que se combinan la manufactura, el comercio y los servicios). Como se ve en la tabla 4, los datos revelan asimismo una alta

concentración de la actividad comercial y de servicios en la mayor parte de los países para los que contamos con información.

En promedio, podemos decir que en estos países la composición sectorial otorga a la manufactura un 13%, al comercio un 53% y a los servicios un 34%. Esta información nos sugiere que aunque la actividad que genera mayor valor agregado —en promedio— es la manufacturera, la actividad comercial y la de servicios son más comunes en los países de la región. Esto se debe, entre otras razones, a las condiciones del entorno, a la normativa vigente y al hecho de que las exigencias de habilidades y calificación son mayores en la rama manufacturera que en las otras dos (cabe señalar que el grueso de los servicios en América Latina son los llamados servicios personales, de poco valor agregado).

Tabla 4: América Latina (ocho países): Número de regiones (estados/departamentos) que concentran el 50% de las empresas.

	Porcentaje	Número de regiones respecto total
a. Argentina	55.2	3 de 20
b. Chile	48.5	2 de 13
c. Colombia	49.0	1 de 7
d. Costa Rica	74.8	1 de 6
e. El Salvador	55.3	2 de 14
f. México	48.1	6 de 32
g. Panamá	52.4	1 de 9
h. Venezuela	51.5	2 de 9

Fuente: Elaboración de la FUNDES, con información recopilada por las unidades de entorno de la red FUNDES.

- a. Capital Federal + Gran Buenos Aires + resto de Buenos Aires.
- b. Región Metropolitana y Bío Bío.

- c. Sólo Bogotá (le siguen Valle con 15% y Antioquia con 14%).
- d. Región central.
- e. San Salvador y Santa Ana (luego La Libertad con 11.4% y San Miguel con 10.6%).
- f. México, D.F., estado de México, Veracruz, Jalisco, Puebla y
- g. Guanajuato.
- h. Sólo Panamá (le sigue Chiriquí con 14.8%).
- i. Zona de la capital y central (sigue la centro-occidental con 16.7%).

Tabla 5: América Latina (ocho países): Participación sectorial de las empresas (porcentajes).

	Manufactura	Comercio	Servicio
a. Argentina	13	52	36
b. Colombia	26	31	43
c. Chile	11	41	16
d. Costa Rica	19	33	48
e. El Salvador	11	62	27
f. Guatemala	16	47	37
g. México	13	52	36
h. Panamá	8	55	36

Fuente: Elaboración de la FUNDES, con información recopilada por las unidades de entorno de la red FUNDES sobre la base de datos oficiales o estudios del sector.

- a. En algunos países las cifras pueden no sumar 100 por considerar otros sectores no incluidos aquí.
- b. Sólo para las PYME.
- c. En el rubro servicios sólo se consideran servicios personales y restaurantes. No se consideran otros sectores.
- d. El rubro servicios incluye transportes y comunicaciones y es sólo para las PYME.

1.3 Situación de la microempresas en México

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyME) en México se constituyen como parte fundamental de la economía del país ya que representan el 99.7% de los 5.14 millones de unidades económicas que existen en el país (INEGI, 2009) Según los datos de la OCDE (2005)¹, en México las MiPyME general el 52% del Producto Interno Bruto Nacional y construyen la creación del 71.9% de empleos.

La nueva clasificación publicada en el Diario Oficial de la federación, con fecha de Junio del 2009, estable el tamaño de la empresa se determinará como promedio ponderado del número de empleados y ventas ($\{\text{Número de empleados} \cdot 10\} + \{\text{Ventas anuales} \cdot 90\}$). En la tabla 5, se aprecia que esta cifra debe ser igual o menor a un tope máximo combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, 95 para las pequeñas y hasta 250 para las medianas.

Tabla 6: Definición oficial de la MiPyME en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta 100	93
	Industria y Servicios	Desde 31 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

¹ Organización para la Cooperación y el desarrollo económicos

En la tabla 6 se puede observar que el número de unidades, económicas se ha incrementado aproximadamente en 81% de 2000 a 2009, al pasar 2.84 a 5.14 millones de unidades a mayo 2009.

Tabla 7: Estadísticas del total de unidades económicas en México (Cifras expresadas en millones)

México	2000	2004	2009
Total	de 2.84	4.29	5.14
empresas			
(Millones)			

Fuente: SME and Entrepreneurship Outlook, edición 2002 y datos del INEGI 2004 y 2009

Es importante mencionar que el mayor incremento ocurre en el sector de la micro y pequeña empresa durante este periodo (tabla 7). De igual forma es importante notar el cambio existente en la contribución del PIB de las MiPyME que disminuye 7.3%, al pasar de 42.0% a 34.7% de 199 a 2009. Lo anterior pese al aumento de unidades económicas en este sector, de las cuales 2.17 millones son microempresas y el resto PyMES. Lo anterior sugiere que a pesar de que el número de empresas en estos sectores ha aumentado considerablemente, su capacidad de negocio a la contribución real del PIB nacional está aún lejana a aquellos países donde la economía está representada por la pequeña y mediana empresa, como lo son los casos de Italia y España. Aún más la disminución en la tasa de crecimiento de la empresa mediana, muestra la incapacidad de una trayectoria exitosa de evolución de la micro a pequeña y posteriormente a grande.

Tabla 8: Contribución del PIB por tamaño de unidades económicas

Tipo de unidad económica	1999	Porcentaje de contribución al PIB (1999)	2004	2009	Porcentaje de contribución al PIB (2004)	Porcentaje de cambio unidades económicas 2004-2009
Micro	2,722,365	42	4,075,602	4,886,854	8.3	19.9
Pequeña	88,112		167,314	205,762	9	22.9
Mediana	25,320,847		38,610	41,152	17.4	6.6
	4					
Grande	8,474	58	8,580	10,288	65.3	19.9
Total	2,844,271	100	4,290,106	5,144,056	100	19.9

Fuente: Con datos del censo INEGI 2004 y 2009

Durante el periodo-2009, se observa un incremento del 19.9% en el número de empresas, lo cual representa un promedio anual la tasa de crecimiento de 4%. Aunque el incremento de 20.15% en el número de microempresas no representa una contribución significativa al PIB del país, es importante debido al número de empleos que genera. El 95% del total del total de unidades económicas cuenta con 10 personas laborando en una microempresa (INEGI, 2010). Así mismo, la mayoría de MiPyME que empezaron operaciones en el 2009 son empresas comerciales y de servicios, lo que muestra que aún es débil la creación de empresas tecnológicas.

En rigor, y utilizando las definiciones oficiales en cada país, las pequeñas y medianas empresas en nueve países serían al menos 400 000 (con las peculiaridades y sesgos de la información ya mencionados), excluyendo las llamadas microempresas de acumulación, que forman parte de la “empresa media”.

El término “empresa media” fue acuñado en México para refundir en un solo grupo a las pyme y a aquellas microempresas que denominamos “con opción de desarrollo”. Esta nueva clasificación profundiza la forma común de dividir las microempresas entre las de subsistencia y aquellas con opción de desarrollo, utilizando como único criterio el número de trabajadores que laboran en ellas. Si bien la variable número de trabajadores da una idea cuantitativa de la microempresa, no entrega ningún indicio sobre sus características cualitativas. Es preciso entonces incluir factores que reflejen la actitud empresarial.

Para incluir estos factores se ocuparon algunas preguntas de la Encuesta Nacional de Micro-negocios de México 1996, confeccionada por el INEGI. En particular, se trabajó con cuatro preguntas. Las dos primeras se refieren a cuestiones estructurales: el tipo de estructura jerárquica prevaleciente en la empresa y aspectos físicos de ésta. Las otras dos tienen que ver con las aptitudes o características emprendedoras del empresario: el motivo para iniciar su actividad y sus perspectivas respecto a la empresa (Zevallo , 2003).

Según Yutzil González (2010), del Universal menciona que en los últimos años, las microempresas que emplean de uno a 10 trabajadores y dan trabajo a cerca de la mitad de la población ocupada van en constante aumento, una tercera parte de los trabajadores que laboran en ellas no recibe prestación alguna.

“Hay una atomización de las unidades económicas del país, pues se han venido haciendo más pequeñas”, aseguró Eduardo Sojo Aldape, presidente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). La mayoría de las unidades económicas del país son de tamaño micro, de entre uno y 10 personas, y son las que emplean a cerca de la mitad de los trabajadores en México. De acuerdo con los Censos Económicos 2009, más de 95% de las unidades económicas del país son microempresas, que dan empleo a 46% de los trabajadores.

Del total de las unidades económicas del sector privado y paraestatal, los establecimientos con uno a 10 empleados aumentaron cuatro puntos

porcentuales entre 2004 y 2008. Y estas cifras no reflejan por completo el efecto de la recesión de la economía global que inició en la segunda mitad de 2008, pues los censos realizados se remiten a ese año. Una de las razones por las que las microempresas en el país no logran crecer es por la falta de crédito o financiamiento.

En el país 87% de los micros establecimientos no obtuvieron un crédito bancario, de acuerdo con los Censos Económicos 2009. Los elevados intereses que deben pagar por créditos bancarios es la principal razón detrás de la falta de acceso al financiamiento en las unidades de una a 10 personas que requirieron apoyos.

Cerca de la mitad de estos establecimientos ocupados expusieron que no necesitaron un crédito bancario en su empresa. Los micro establecimientos suelen autofinanciarse, es decir, que en 66% de los casos los propietarios o socios financiaron la empresa, en tanto, los familiares en México o en el extranjero financiaron a estos establecimientos en 12.3% de los casos.

En la economía de México se clasifican a las empresas de acuerdo a 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, pequeña y mediana empresas MiPyMES son de vital importancia para México. Con base en el Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (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 3 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 detentan el 98% de las unidades 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 con 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 competidos con jugadores de gran tamaño, o bien para integrarse de manera más eficiente en las cadenas de valor.

1.4 Antecedentes del helado artesanal en el mundo

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 tomaron popularidad rápidamente, evolucionaron y son los actuales granizados.

Otra versión habla que durante la invasión árabe a Europa, éstos introducen un producto llamado “Scherbet”, 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 son 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 homogeneizar los helados con máquinas a presión inventadas en Francia, que son la base de los homogeneizadores actuales a pistón.

Por su parte(Liendo & Martinez , 2007), menciona 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 dificultosa su producción y conservación. A mediados del Undécimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2007 5 siglo XVII, un italiano llamado Procopio inventa una máquina para homogeneizar 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 llega a América del Norte. En el siglo XIX una norteamericana llamada Nancy Johnson inventa la primera heladera automática, que sienta 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 fines de siglo, a convertirse en el postre de consumo masivo más popular del mundo.

Y por último (De la Vara González, 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 (c.2500 años A. C) existían depósitos para el almacenamiento de hielo estos se reducían a grandes hoyos escavados 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 uso dicha nieve para durante el sitio de esa ciudad para guardar para refrescar a sus soldados.

Es hasta el siglo XIII, en la última fase del Medioevo Europeo cuando hayamos pistas más seguras de los orígenes históricos del helado. Por el años 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 en donde se dio a conocer este producto en toda Europa y al Mundo Occidental, poco a poco el consumo de helados fue extendido a otros lugares de Viejo Continente durante el Renacimiento

A principios del siglo XVII se encontró varios libros de cocina en algunos de los países Europeos. Para 1660 el siciliano Francesco Coltell di Procopio abrió en Paris el Café Procope lugar de cita de famosos aristócratas e intelectuales hasta el estallido de la revolución Francesa y considerada por mucho como la primer nevería.

España también participo en el proceso de creación y popularización de los helados. Al contar con costumbres 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 solo en un postre muy popular en el Viejo Mundo, si no en un elemento más que coadyuvo al seguimiento y desarrollo del arte culinario Europeo. En esos dos siglos Italia y Francia. En esos dos siglos Italia y Francia llevaron la delantera en cuanto la elaboración de helados, la creación de nuevas presentaciones y el uso de varios sabores, pero se debe reconocer que en 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.

López Taboada(2012), dice que es muy difícil establecer cual 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 éstas 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 casa con un príncipe inglés, llevando así el helado a Inglaterra. De ésta manera se fueron difundiendo estos productos en Europa llevándoselos luego a América durante la época de la colonización.

En el año 1660, el siciliano Francisco Procope abre 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. Actualmente el mayor consumo del mundo se da en EE.UU. (cerca de 4000 millones de litros por año) y es por eso que se lo ha llamado "el gran Postre Norteamericano".

1.5 Antecedentes del helado artesanal en México

Según De la Vara González (1989), en América precolombina se conocía también el uso del hielo como refrigerantes 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 en México y en Perú que avalan que 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 del Iztaccihuatl y el Popocatepetl para enfriar alimentos en la corte de los emperadores aztecas, pero no existe ningún testimonio histórico que pueda avalar o debatir esta hipótesis.

Y por parte Cocinando con todos los Sentidos (2008), menciona que aunque es costumbre en los "hemc" 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 participantes 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 ahora 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 ánima de sus antepasados; de tal manera que al ofrecerlo a sus dioses o a sus muertos, estos "comían" de aquellos manjares.

Los códices antiguos de la cultura teotihuacana, nos 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 preparaban un tipo de nieve hecha a base de agua, leche, mieles, y frutos de la época como: capulín, mamey, cacao etc.

Para esto mandaban a traer con corredores 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 adentro 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, 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 en la que anualmente se hace una feria del helado, en fechas cercanas a la semana santa.

1.6 Industria del helado en el ámbito 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 el siguiente cuadro.

Tabla 9: Consumo per cápita

PAÍS	CONSUMO
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	1.5L

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

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 de la producción y el consumo per cápita anual por país, tal como puede apreciarse en el siguiente:

Tabla 10: Producción anual en millones de hectolitros

PUESTO	PAÍS	PRODUCCIÓN
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: The Latest Scoop, 2000 Edition, Int Dairy Foods Assn.

Según información vertida por el Departamento de Agricultura de EEUU (USDA), en el año 2004 dicho país continuaba encabezando la producción total de helado y postres helados, con aproximadamente 6,056 billones 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 del 16 por ciento, seguida de McDonald's y Nestlé con un 8 y un 7 por ciento, respectivamente.⁵ 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 un 17,5% de participación.

De la Industria del Helado Artesanal. Identificando las guías clave y los factores limitantes de esta industria proporcionando una evaluación del mercado y el crecimiento previsto a corto plazo.

El mercado global del helado está previsto en valor de un rango o parámetro 4.1% del 2007 – 2014 para alcanzar un valor de 65.5 en tasa de crecimiento en 2014 el consumo por volumen crecerá en solo un 3% para alcanzar 15 billones de litros en 2015.

De entre el helado el yogurt congelado y el sorbete el helado es la categoría más grande con un valor 41,4 billones en 2007 y 46.3billones en 2010 pero el sorbete es la categoría de más rápido crecimiento con un aumento de 4.7% durante el periodo 2007-2014, alcanzado un valor en el mercado de 9.2billones en 2014.

Europa y América son los más grandes mercados de helado en cuanto a su valor pero el Medio Este y África tiene la tasa de crecimiento más rápida con un 7.4% en el periodo 2007-2014 (7.3%), para alcanzar 1.7 billones en 2014.

China, Turquía, India, Sudáfrica y Tailandia se consideran que tendrán para el mayor grado de crecimiento a corto plazo. Con muchos de los mercados instituidos que se han saturado debido a una mayor competitividad, el fuerte

crecimiento de mercados emergente será guiado por estos últimos para crecer a la par.

Business Insights Ltd (2011), nos dice que el mejoramiento en general continuará siendo la mayor guía de crecimiento particularmente en mercados emergentes en donde el crecimiento de las poblaciones de nivel medio ha llevado a un alza del ingreso del consumidor.

La industria del helado fue valuada en 49.4 billones en 2007 con un crecimiento previsto a razón de 1.4% en el periodo 2007.2014 para alcanzar un valor de 65.5 billones en 2014 los mercados emergente tales como; China, Turquía, India, Sudáfrica, Tailandia y México tendrán un papel fundamental jugarán un papel fundamental en la Industria del Helado, ya que los mercados desarrollados alcancen un punto de saturación, la mejora será la tendencia clave para guiar crecimiento de la industria particularmente en los mercados emergentes donde el incremento de la población de clase media ha llevado a un aumento en el ingreso de consumidores, sin embargo el aumento de precios de materias primas como el azúcar, la coca y problemas logísticos causados por lo limitadas instalaciones destinada a la cadena de frio destinados al industria helado amenazan cualquier inversión a nuevos mercado.

Los factores tradicionales tales como la demanda del consumidor, el crecimiento de mercados emergente y las tenciones en el precio de las materias primas continuará influenciando el mercado del helado. Sin embargo algunas nuevas tendencias importantes llevarán el consumo a nuevas direcciones pese a que los consumidores en nuevos mercados consumen el helado como un lujo a su alcance las preferencias del consumidor por ingredientes saludables llevará el consumo a mercados posicionados dentro de este contexto tiene una fuerte posibilidad para ganar un lugar en un mercado competitivo.

Adicionalmente las limitantes logísticas observadas en la infraestructura en la obsoleta, escasa tecnología y sistemas inadecuados de comunicación afectan la posicionamiento de mercados emergentes.

El valor del mercado global del helado esta pronosticado a crecer en un 4.1% en el periodo 2007-2014, para alcanzar un valor de 65.5 billones en 2014. El volumen de consumo por otro lado crecerá solo un 3% de las siglas en inglés (CAGR)². En 2015 alguno de los factores clave que determinan esta demanda serán:

1. La introducción de variantes más saludables como el helado artesanal con base de agua que es más baja en calorías.
2. La incorporación de más frutas exóticas que mejorarían el perfil del sabor.
3. El lanzamiento de versiones fortificada del producto.

Tabla 11: Mercado global del helado valor and volumen (2007-2014)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento (CAGR) 2007-2014
Valor de mercado billones de dólares	49.4	51.3	53.3	55.4	57.6	60.1	62.7	65.5	4.1%
Volumen de mercado Billones de litros	12.2	12.6	12.9	13.3	14.1	14.6	15.0	3.0%	

Fuente: Business Insights

² Tasa de crecimiento anual compuesto

a) Tendencias y análisis de sabores

Un estimado 500 millones de personas en el mundo están clasificados como obesos incluyendo un tercera parte de los adultos en Estados Unidos. Ante esta perspectiva las Industria de alimentos y bebidas busca que sus consumidores consideren alternativas más saludables. Las industria del Helado ha lanzado productos dirigido a los consumidores conscientes del problema de obesidad a través iniciativas de control de porciones, ingredientes bases más saludables y endulzantes naturales.

“El término” natural” fue una de las aseveraciones principales hecha para los productos lanzado en el 2010. Los consumidores percibieron lo “natural” como un indicador de mayor calidad mientras que ingredientes artificiales se han asociado directamente con problemas de salud.

La creciente importancia de sustentabilidad e ingredientes disponibles localmente han impulsado el crecimiento de la demanda del helado artesanal.

La creciente competencia entre los diferentes materiales destinados para el empaque y los esfuerzos del gobierno para disminuir el uso del plástico y gasto excesivo, hay ayudado a considerar empaques naturales entre las industrias.

Chocolate, Vainilla y Fresa continúan siendo los sabores favoritos con un 19.6%, 10% y 6.9% respectivamente, de los nuevos productos lanzados en el 2010. De los sabores de demanda creciente el sabor coco ha tenido el mayor impacto con 3.1% pese a que estos sabores son los más comerciales existen muchos otros que por sus propiedades y origen exótico pueden generar una mayor demanda ya que la Industria de Helado Artesanal representa una gran oportunidad para la innovaciones sabores.

b) Envoltura tradición y cultura

El empaque, el envase y el embalaje forman parte de la envoltura de un producto que se han hecho imprescindibles para su cuidado y seguridad es por eso importante hablar de las tendencias que han hecho de la envoltura toda una tradición.

El helado Artesanal siempre ha estado disponible en sus presentaciones básicas o estándar tales como: vasos, barquillos, empaque de plástico. Las industrias buscan innovar en las presentaciones para alcanzar una diferenciación notable en una industria bien establecida.

Varias presentaciones de helado se han hecho y utilizando la aplicación de procesos alternativos tales como el congelado criogénico y temperaturas aún más bajas de congelación que previenen que el producto se derrita creando y manteniendo un mejor más fresco sabor.

c) Pronóstico de crecimiento de acuerdo a la categoría

El mercado del helado puede dividirse en tres categorías.

- En helado artesanal.
- Frozen yogurt o también conocido como helado soft.
- Nieve también conocido como sorbete.

Por lo que en este apartado solo se describirá el rubro de helado y helado artesanal a que es la más importante de estas categorías, cuyo valor se ha establecido en 46.3 billones en 2010 con un pronóstico de alcanzar 54.7% billones en 2014 debido a su tasa anual de crecimiento del 4.1%. Algunos factores claves en el consumo del helado son los siguientes:

1. La introducción de helados bajos en grasa dirigidos a la concientización de la obesidad
2. La innovación a través de nueva tecnología.

La disponibilidad de la tecnología está encaminada a reducir el contenido graso sin perder textura y calidad del producto, lo cual permitirá a las industrias reducir los costos sin cambios en el volumen de producción.

Tabla 12: Mercado global del helado valor and volumen (2007-2014)

Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento (CAGR) 2007-2014
Helado y Artesanal	41.4	42.9	44.5	46.3	48.2	50.2	52.4	54.7	4.1%
Sorbete	6.6	6.9	7.2	7.6	7.9	8.3	8.7	9.2	4.7%
Forzen yogurt	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	2.0%
Total	49.4	51.3	53.2	55.4	57.7	60.1	62.7	65.5	4.1%

Fuente: Business Insights

Aunque Europa y América son los mercados más grandes en valor de la Industria del helado, los mercados de Medio-este y África junto y Asia tienen la tasa de crecimiento más alta. Los mercados en Europa y América se estiman que crecerán en un 3.9% y 2.7% respectivamente durante el periodo 2010-2014 y aunque es menos que la tasa de crecimiento mundial, se estima que alcanzarán valores de 28.5 billones y 17.3 billones respectivamente en 2014.

Tabla 13: Mercado global del helado valor and volumen (2007-2014)

Región	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento (CAGR) 2007-2014
Europa	21.9	22.7	23.5	24.4	25.3	26.3	27.4	28.5	3.8%
América	14.4	14.8	15.1	15.5	15.9	16.3	16.8	17.3	2.6%
Asia	12.1	12.8	13.5	14.2	15.0	16.0	17.0	18.1	5.9%
Medio-Este y África	1.0	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4	1.6	1.7	7.4%
Total	49.4	51.3	53.3	55.4	57.6	60.1	62.7	65.5	4.1%

Fuente: Business Insights

d) América

El mercado Americano está creciendo a un ritmo lento pero estable y se pronostica que alcance un valor de 14 billones en 2014 con un CAGR de 2.6%.

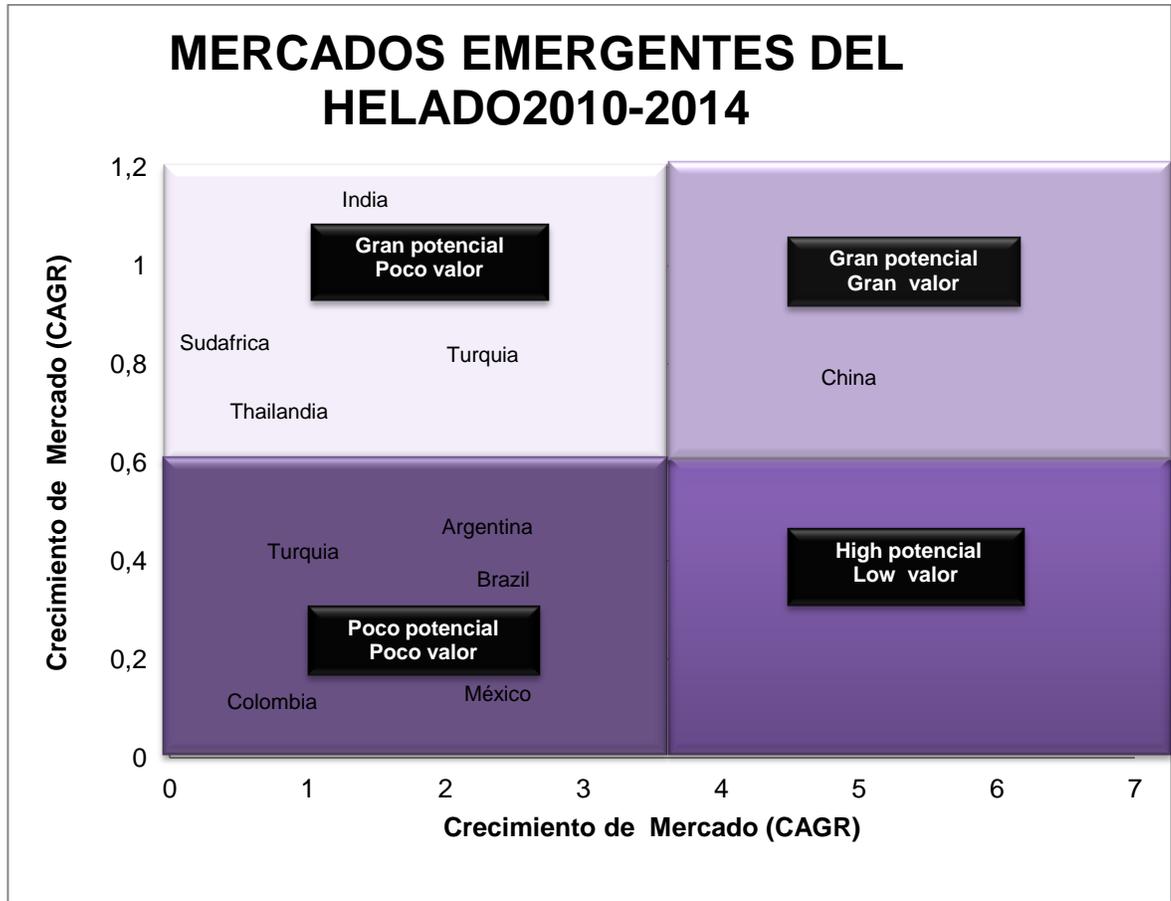
La categoría ha tenido un crecimiento de 4% en el periodo 2007-2014 mientras que el rubro del helado de yogurt ha alcanzado de 1.1 billones para el 2014 debido a la creciente demanda de productos más naturales el helado artesanal tiene una oportunidad de posicionarse en el mercado y alcanzar un ritmo sostenido de crecimiento.

Tabla 14: Mercado Americano del helado valor (2007-2014)

Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento (CAGR) 2007-2014
Helado Artesanal	11.7	12.0	12.3	12.6	12.9	13.3	13.6	14.0	2.6%
Nieve	1.7	1.7	1.8	1.9	15.9	2.0	2.1	2.2	4.0%
Frozen yogurt	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	0.9%
Total	14.4	14.8	15.1	15.5	15.9	16.4	16.8	17.3	2.7%

Fuente: Business Insights

Figura 1: Mercados Emergentes del Helado



Fuente: Business Insights

e) Tendencias claves

Este término sigue siendo la tendencia dominante en el desarrollo de nuevos productos y la innovación en la industria del helado. La gran inclinación de las industrias hacia la reducción de grasas, conservantes e ingredientes artificiales en los productos del helado ha desarrollado nuevas fórmulas en la incursión de ingredientes más saludables, así como diferentes objetivos incluidos en este rubro que se describen a continuación:

1. **Natural:** El helado artesanal encaja perfectamente en esta sección debido al proceso de elaboración. Las innovaciones en esta categoría se deben en parte a la percepción del consumidor en una mejor calidad de los productos naturales así como lo evidencia en varios estudios que los ingredientes artificiales pueden causar enfermedades. Para ello las industrias han incorporado algunos de los siguientes beneficios:

- Libre de “aditivos”.
- Alimento mínimamente procesado y sin alteraciones genéticas.
- Uso de ingredientes orgánicamente cultivados.

2. **Funcional:** Esta categoría incluye el uso de ingredientes con alto valor nutricional como son los prebióticos y las llamadas súper frutas que se describen a continuación:

- Debido a sus características químicas los prebióticos y probióticos tienen un lugar privilegiado en la industria del helado ya que sus posibles beneficios a la salud se ven extremadamente reducidos ante la posición de altas temperaturas.
- Dentro de sus principales beneficios se encuentran la mejora en el tránsito intestinal, el incremento en la flora digestiva y una constante activación del sistema inmunológico.
- Helado fortificado esto incluye la visión de vitaminas minerales y fibras a través de ingredientes que contengan dichas sustancias; adicionalmente estos productos están libres de alérgenos y modificaciones genéticas comunes en alimentos procesados haciendo su consumo viable para el público intolerante a la lactosa y con problemas alérgicos.

3. **Súper frutas:** El término se refiere a frutas que combinan alto valor nutricional con cualidades antioxidantes, algunas de estas son todas las variantes de moras, semillas y algunos granos. Pese a los beneficios a la salud el uso de las súper frutas aún se encuentra en etapas en desarrollo.
4. **Manejo de peso:** La creciente preocupación acerca de la obesidad ha llevado a las industrias a la creación de productos que permitan a sus consumidores controlar su ingesta de calorías a través de los siguientes métodos:
 - Uso de ingredientes base más saludables.
 - Aplicación de endulzantes naturales.

f) Control de porciones

Esto permite la ingesta orientada de los productos por parte de los consumidores sin caer en el exceso manteniendo su control calórico, esta medida influye en los hábitos de la población infantil los cuales son regulados por los padres aun por su conducta y la sana alimentación.

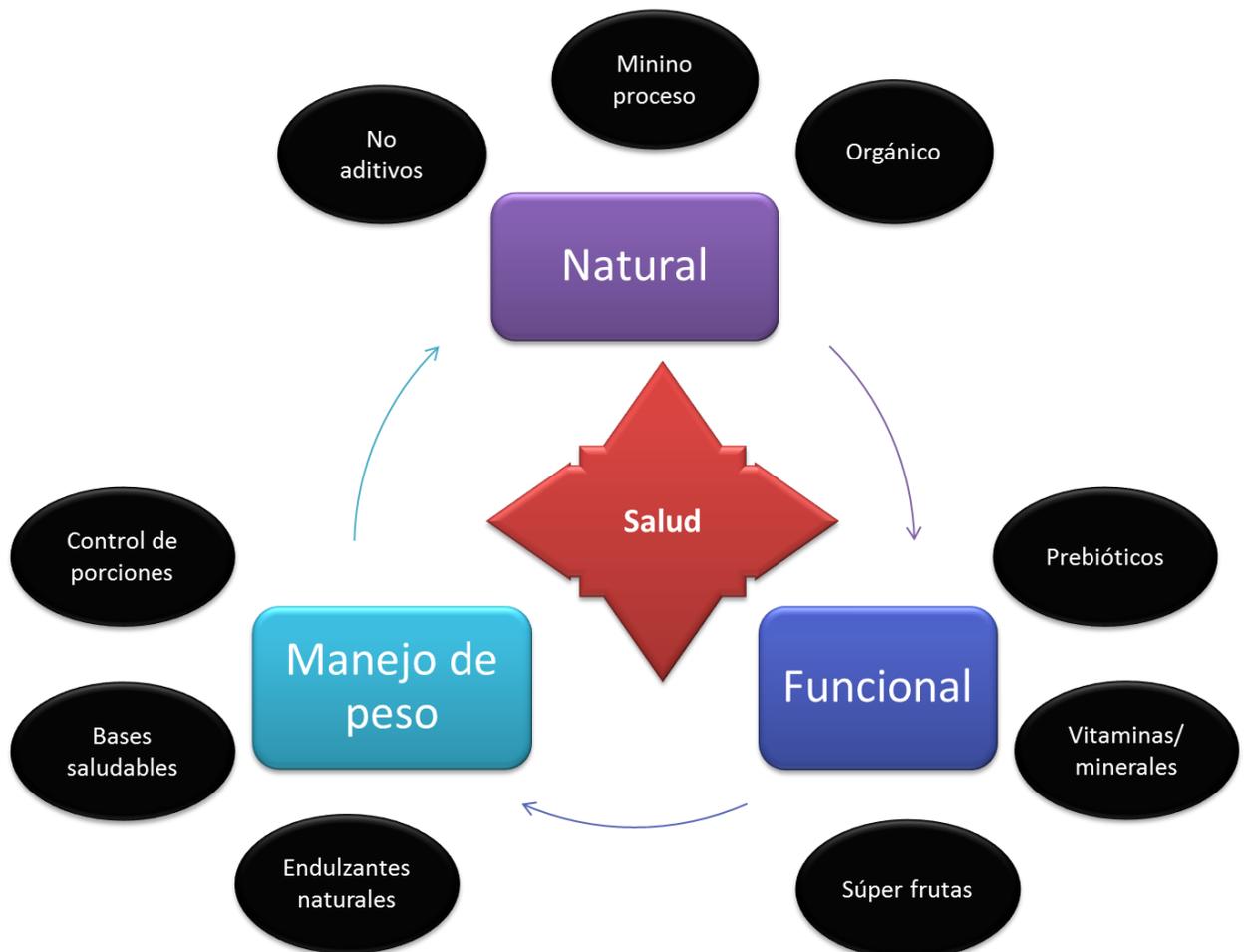
g) Uso de ingredientes base más saludable

A pesar de su poco desarrollo la implementación de diversas variedades de leches tales como de cabra, de oveja, incluso de coco para la elaboración de helados ha mostrado una creciente aceptación en la industria, debido más y más consumidores están optando por helados que no desemboquen problemas de obesidad, lo cual conllevará a nuevas variedades de helado.

h) Uso de endulzantes naturales

La imitación de procesos y tendencias en los diferentes sectores de alimentos y bebidas es muy común, dentro de la industria del helado se intenta adaptar el éxito que tenido los endulzantes naturales en las bebidas, ya que es bien conocido que el exceso de azúcar es el principal causante de obesidad, a pesar de ello algunos productos de la industria del helado continúan elaborándose avance de azúcar, sin embargo el uso de nuevos endulzantes naturales como el néctar de agave pronostican un avance considerable a corto plazo.

Figura 2: Tendencias en la industria del helado



Fuente: Business Insights

i) La mejora del helado y las tendencias del mercado

Aunque recientes crisis económicas han forzado a los consumidores a reevaluar sus gastos en el mercado occidental el helado aún se considera un lujo al alcance el crecimiento se ha mantenido estable con una mayor oportunidad para que la tendencia a la mejora afecte a la industria del helado, a pesar de las crisis, debido en parte al cambio de preferencias de los consumidores a los servicios de consumo domiciliario.

Además muchas empresas se han percatado de la salud y bienestar de sus consumidores, por esta razón han empezado a incorporar ingredientes más saludables a sus productos que son funcional y nutricionalmente mejores que los basados en leche pura. Debido a que estos productos tienen costos más altos sus derivados se clasifican como productos Premium (Artesanales) y puede incrementar su disponibilidad.

La creciente importancia de la sustentabilidad y la adquisición local de ingredientes se han basado en la industria agrícola tanto en Europa como en América. Los consumidores compran productos artesanales debido a una mejor calidad resultado del cuidado en su producción. La credibilidad y seguridad de estos productos son influenciadas también por el proceso de producción local. Los productos artesanales conllevan un precio especial debido a su valor agregado.

Las industrias del helado están conscientes de la demanda creciente de los consumidores por productos Premium hecho a mano (el helado artesanal comparte 5.3% de todos los lanzamientos de helados en el periodo 2007-2010). La literatura del mercado afirma que los helados artesanales se venden a nivel nacional en heladerías restaurantes, haciendo énfasis en su imagen mejorada. Esta variedad de helado se encuentra libre de pesticidas, ingredientes artificiales y hormonas; además de los llamados ingredientes orgánicos.

Los sabores enlistados muestran solo el 54% de la gama disponible en 2010, lo cual indica el seguimiento de nuevas perspectivas en cuanto a sabores del helado.

A pesar de que el chocolate sigue siendo el más popular con un 19.6% sabores como fresa limón y zarzamora se han vuelto más comunes en los últimos años.

Tabla 15: Top 10 sabores de helado (%) 2007-10

Sabor	2007	2008	2009	2010	Tasa de crecimiento (CAGR) 2007-2014
Chocolate	17.7%	18.1%	19.5%	19.6%	3.4%
Vainilla	10.6%	10.7%	10.8%	10.0%	-1.9%
Fresa	6.1%	6.8%	6.8%	6.9%	4.4%
Caramelo	3.3%	3.2%	3.2%	3.9%	6.5%
Limón	2.4%	2.5%	2.6%	3.1%	8.5%
Crema	3.3%	2.0%	2.9%	2.4%	-10.3%
Zarzamora	2.4%	1.9%	2.2%	2.2%	-3.1%
Café	2.9%	2.6%	2.2%	2.2%	-9.1%
Galleta	2.1%	1.9%	2.3%	2.2%	1.2%
Almendra	1.4%	1.7%	2.2%	1.9%	9.8%
Total	52.2%	51.4%	54.7%	54.4%	1.4%

Fuente: Product Launch Analytics

La siguiente tabla muestra los sabores más nuevos que se han ganado un lugar en el mercado del helado pero que no han tenido un gran impacto ya que en conjunto solo representan 5.3% de la producción del 2010 es decir menos de la tercera parte que alcanzó la producción de helados de chocolate.

Tabla 16: Top 10 sabores más inusuales de helado (%) 2007-10

Sabor	2007	2008	2009	2010	Tasa de crecimiento (CAGR) 2007-2014
Coco	1.2%	1.0%	0.9%	1.3%	3.4%
Licor	0.9%	0.5%	1.0%	1.0%	2.2%
Queso	0.8%	0.9%	0.7%	1.0%	8.9%
Te	1.2%	0.5%	0.5%	0.5%	-25.7%
Flan	0.2%	0.5%	0.4%	0.4%	29.4%
Frutos rojos	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	16.3%
Mora	0.1%	0.1%	0.1%	0.3%	35.7%
Maple	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	8.7%
Cola	0.1%	0.1%	0.4%	0.2%	26.0%
Bombón	0.1%	0.3%	0.1%	0.2%	26.0%
Total	5.1%	4.1%	4.4%	5.3%	6.4%

Fuente: Product Launch Analytics

El helado representa una excelente oportunidad para prueba de nuevos sabores especialmente en los postres, siguiendo el éxito que se ha visto en el mercado de las bebidas. Aunque las industrias se han visto influenciadas a probar combinaciones aún más exóticas, lo cual proporciona “un lienzo en blanco que permita aventurarse tanto como la imaginación lo permita”.

Los sabores salados también se pueden utilizar como un atractivo exclusivo incluso lujoso, creando un creciente interés en los consumidores para probar algo diferente; esto es posible porque el helado es muy versátil y puede ser utilizado al uso de varios ingredientes y sabores.

Este interés hace necesaria la inclusión de ingredientes salados exóticos he incluso especias en el desarrollo del helado.

Concluyendo la tendencia a producir helado más saludable y más nutritivo ha llevado a la implementación de nuevos procesos tales como; el uso de extractos de plantas vegetales, frutas exóticas y diversos probióticos. Combinaciones con mermeladas y confitería han proporcionan la innovación necesaria; ya que el termino saludable continua siendo la principal influencia para la innovación de la industria de alimentos y bebidas; ya que el termino saludable continua siendo la principal influencia para la innovación e la industria de alimentos y bebidas particularmente en el caso del helado, el cual es un producto tradicionalmente hecho con ingredientes altos en grasas.

1.7 Industria del helado ámbito nacional

1.7.1 Factores que inhiben el crecimiento del helado

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

El sector de la producción de helados se encuentra en un período expansivo, fundamentalmente en el segmento del helado artesanal, habiéndose superado ya los efectos adversos que experimentaron las empresas a fines de la década de los '90. Este sector se caracteriza por participar de 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.

1.7.2 Enfoque del consumidor

De acuerdo con la revista Alto Nivel(2005) a 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 con 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.

1.8 Planteamiento del problema y análisis de la situación

El enunciado del problema, es la falta de estrategia para el crecimiento para las microempresas productoras de helado artesanal en México.

Según información vertida por el Departamento de Agricultura de EEUU (USDA), en el año 2004 dicho país continuaba encabezando la producción total de helados y postres helados, con aproximadamente 6,056 billones 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 del 16 por ciento, seguida de McDonald's y Nestlé con un 8 y un 7 por ciento, 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 un 17,5% de participación (Matello, 2009).

1.9 Problemática de la investigación

Con base en la situación planteada, se identifica como problema de investigación la falta de estrategias de crecimiento para las microempresas que producen helado artesanal en México.

1.10 Objetivo general y particulares

1.10.1 Objetivo general de la investigación

El objetivo general de la investigación es proponer estrategias de crecimiento para las microempresas productoras de helado artesanal a partir del análisis del sector de heladero, de la fundamentación teórica de estrategias de crecimiento y recursos internos de la empresa.

1.10.2 Objetivos específicos de la investigación

- Identificar las condiciones del contexto, antecedentes y la situación de la industria del helado artesanal, a nivel Nacional e Internacional mediante información documental del sector.
- Describir las estrategias y los aspectos a considerar para el crecimiento de las microempresas productoras de helado artesanal.
- Analizar los modelos de recursos internos de la empresa para adaptarlo a las microempresas productoras de helado artesanal.
- Proponer estrategias de crecimiento más adecuadas para las microempresas de helado artesanal.

1.10.3 Preguntas de investigación

Se definió como pregunta general de la investigación: ¿Cuáles son las estrategias que permitirán el crecimiento a la microempresas productoras de helado tipo artesanal? Con base en la pregunta general y los objetivos, se concretaron como preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las condiciones del contexto, antecedentes y la situación de la industria del helado artesanal, a nivel Nacional e Internacional?
- ¿Qué aspectos y estrategias se deben considerar para el crecimiento de las microempresas productoras de helado artesanal?
- ¿Cuál es el modelo de recursos internos de la empresa que se adopta a las microempresas productoras de helado artesanal?
- ¿Cuáles son las propuestas de estrategias de crecimiento para la microempresas productoras de helado artesanal?

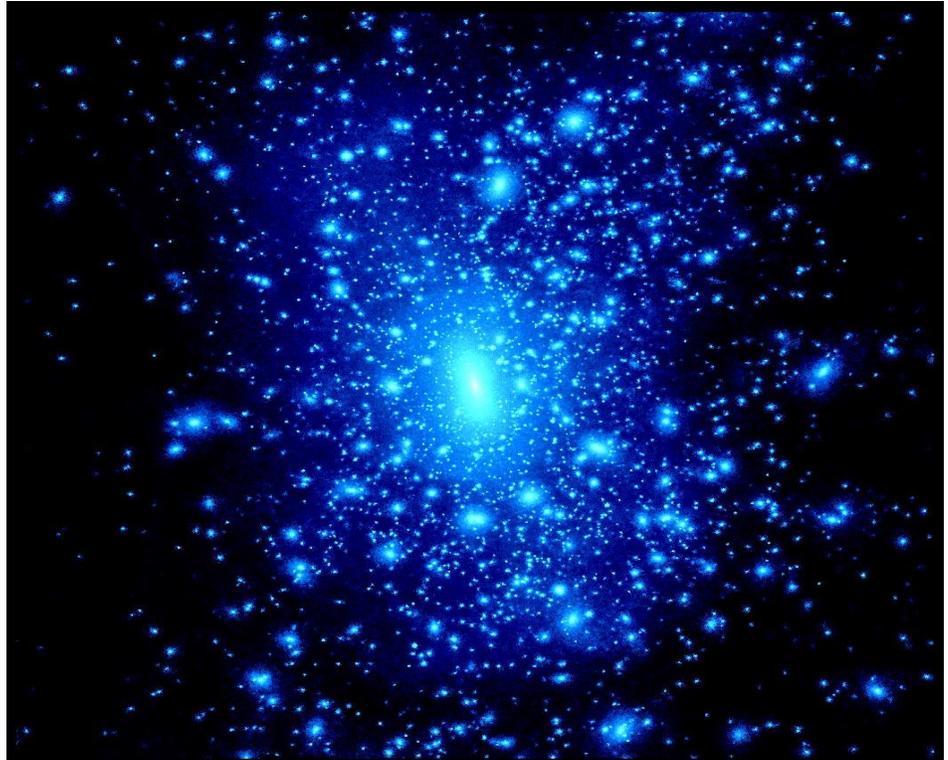
1.11 Justificación

A pesar de que las microempresas generan más de las dos terceras partes de los empleos formales de acuerdo al (INEGI) y parte importante el producto interno bruto, estas no logran crecer y sobrevivir a los distintos cambios, en el mercado producto de la globalización. Por lo cual es importante contar con estrategias que les permita adaptarse a los cambios de su entorno para poder crecer en el aspecto competitivo y contar con el diseño de estrategias para lograr los objetivos. Drucker (1994) menciona que empresas que no apliquen estrategias para la utilización de sus procesos y operaciones administrativas están destinadas a perder mercados, a ser poco competitivas o posiblemente desaparecer.

Debido a esto el presente trabajo de investigación aporta socialmente una propuesta a los microempresarios que producen helado artesanal, para que sus negocios puedan crecer , debido a que es el helado es artesanal aporta también a la cultura y tradición de nuestro país además de poder generar fuentes de empleo.

CAPITULO

2



Fundamento teórico

De la investigación

CAPITULO 2. FUNDAMENTO TEORICO

2.1 Conceptualización

Estrategia

“Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo” (Grant R. M., 1991). Se han establecido diferentes perspectivas de estrategia: uno de los más importantes surge del análisis estructural del entorno externo de la industria otro surge de la industria conoce y desarrolla sus competencias centrales formadas a través de sus recursos y capacidades propias que permiten la toma de decisiones dentro del sector para conseguir el nivel competitivo deseado dentro de la industria(Gonzalez Morales & Pech Vázquez , 2000).

Las estrategias son el instrumento adecuado para controlar las acciones de la empresa y asignar recursos los recursos, las capacidades y las competencias para establecer un plan de acción para la toma de decisiones en un futuro del negocio, la estrategia según (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1983).

Mintzberg & Robert (1988), caracterizó el término a través de cinco aproximaciones:

Tabla 17: Concepto de Estrategia

ALTERNATIVA	CARACTERISTICAS
Como PLAN	Curso de acción que se tratará de llevar a cabo de forma consciente y finalista. Guía de acción futura.
Como ESTRATEGIA	Maniobra que se realiza para superar a un oponente o competidor.
Como PAUTA DE CONDUCTA	La estrategia es consciente con una conducta, distinguiendo las estrategias deliberadas (que son el resultado de la intención) de las emergentes (en las

Como POSICIÓN	que no existe intención).
	Fuerza mediadora de la entre la empresa y el entorno.
Como PERSPECTIVA	Se basa en la actitud del estratega. Son compromisos de días de acción y respuesta. Bajo esta perspectiva la estrategia es el resultado de la imaginación de alguien. Depende de la filosofía estratégica que tenga la dirección.

Fuente: Elaboración propia extraído de Mintzberg (1988, 13. 13-20)

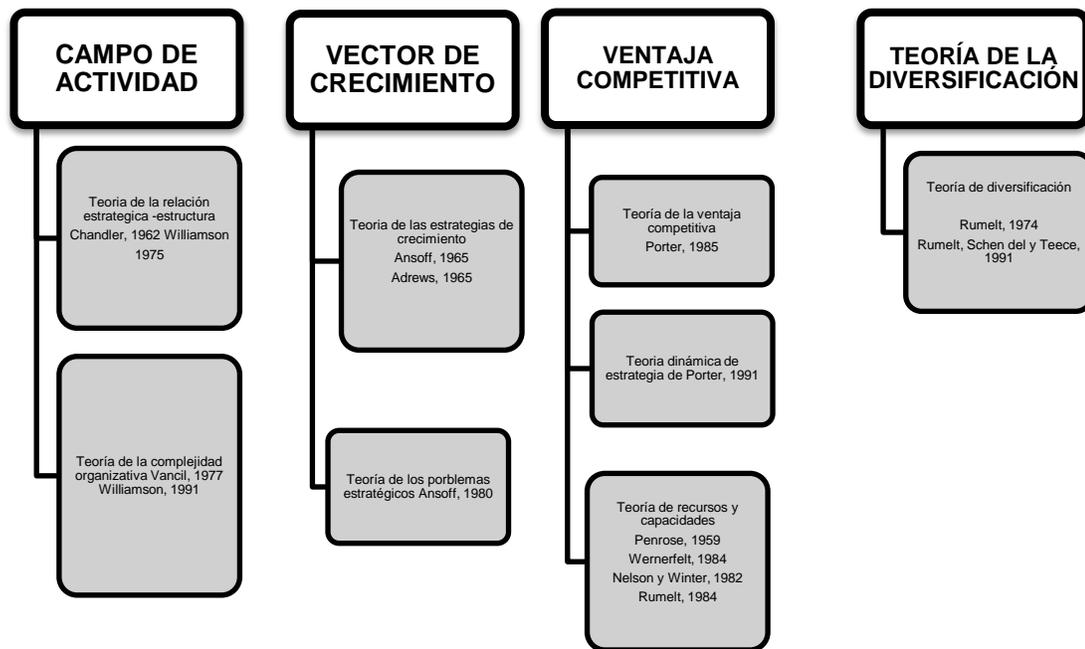
Autor	Año	Conceptualización
Drucker	1975	Proceso continuo que consiste en adoptar con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar los esfuerzos necesarios para la toma de decisiones y medir resultados comparándolos con las expectativas.
Porter	1980-1985	Ve la estrategia como la forma en que una empresa desarrolla sus actividades, considerando su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento en el sector.
Ohmae	1983	Plan de acción para lograr un desempeño superior en relación a sus competidores, en los factores claves del negocio, combinándolo con los puntos fuertes de la empresa y considerando el ambiente competitivo del sector.
Mintzberg	1988	Pauta de conducta o un plan que incluye sus políticas, sus propios objetivos y las acciones de forma integrada se llevan a efecto en la empresa.
Müller	1995	El conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia.

Hamel y Prahalad	1995	Es el intento de superar las limitaciones que imponen los recursos, buscando de forma creativa e interminable un apalancamiento de los mismos basados en sus competencias esenciales.
-------------------------	-------------	---

Concepto de Estrategia apartir de diversos autores

Figura 3: Evolución de la Teoría Estratégica

TEORIA GENERAL



Fuente: (Bueno, 1995).

Crecimiento

Según (Correa Rodríguez, 1999), el crecimiento empresarial fue uno de los más estudiados desde finales de los años cincuenta, época que adquiere una gran popularidad debido a la expansión internacional sin precedentes de las grandes multinacionales americanas, no cuenta en estos momentos una teoría general, ni con una definición generalmente aceptada, presentándose múltiples enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes.

El interés del crecimiento se presenta en todos los agentes relacionados directamente o indirectamente con la empresa, al ser considerado un indicador de competitividad actual y futura reflejándose, en la última instancia, el precio de las acciones.

La importancia de crecimiento también se manifiesta en la preocupación de las distintas administraciones por desarrollar un clima económico que fortalezca el crecimiento de las empresas mediante el desarrollo de políticas orientadas a la consecución de un determinado tamaño crítico que favorezca la competitividad y reduzca el índice de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas.

Es común que desde el área de Administración y Dirección de Empresas, que el significado económico del término crecimiento se extienda hasta comprender dentro de sí el desarrollo³.

El crecimiento empresarial, indiscutible objetivo perseguido por la mayoría de las empresas, ha sido un tema central en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos a cuestionarse qué subyace tras este concepto y cómo medirlo, qué motivos justifican el hecho de que las

³(Penrose E. T., 1962): *“el desarrollo es el resultado de la acción recíproca de una serie de cambios internos conducentes al aumento de tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto de crecimiento”* La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA (1996, pp.15-16) también los considera en los mismos términos.

empresas experimenten procesos de desarrollo, así como los pros y los contras de la mayor dimensionalidad empresarial.

El crecimiento de la empresa puede medirse haciendo uso de parámetros como el valor para el accionista, las ganancias por acción, los beneficios y las ventas (Goold, 1999). También se entiende por crecimiento la expansión que realiza la empresa hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela, como se desprende del trabajo de (Canals, 2001).

Históricamente, las primeras explicaciones sobre el crecimiento empresarial las encontramos en Penrose (1959). Para esta autora, la empresa, a lo largo de su historia, va generando internamente o adquiriendo en los mercados los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad. En este contexto, el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado.

Al margen de que el desarrollo de la empresa se fundamente en la dotación de recursos y capacidades que ésta posea, en la literatura se han apuntado diversos beneficios derivados de la expansión empresarial, entre los que destacamos, desde una perspectiva humana, el mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados (e.g., Grant, 1996; Goold, 1999), o bien, desde una perspectiva corporativa, las razones internas de reclutar y retener personal con talento, y acabar con la premisa de que el sector ha madurado y, por tanto, se acaban las perspectivas de crecimiento para la empresa-, y las razones externas que apuntan hacia la necesidad de atraer capital de inversores externos -los cuales estarán guiados por la habilidad de la empresa para garantizar un crecimiento y saneado-, la mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales y la buena gestión del riesgo de sustitución e imitación de los productos y servicios de la empresa, lo cual resultará más sencillo para aquellas empresas que sistemáticamente exploran oportunidades de crecimiento (Canals, 2001).

Aunque la ausencia de crecimiento podría ser uno de los mayores riesgos que puede correr una empresa (Canals, 2001), la expansión de la empresa también conlleva importantes peligros y riesgos, como por ejemplo la inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la empresa no dispone, o el logro de una dimensión empresarial superior a lo que la empresa es capaz de gestionar - conduciendo a la pérdida de valor, Goold (1999) aborda este tema centrándose en la des aceleración del crecimiento empresarial, fenómeno que tarde o temprano acontece puesto que las empresas no pueden crecer a un ritmo elevado durante mucho tiempo.

Las expectativas de que el crecimiento de la empresa se estanque hacen bajar el valor de las acciones, puesto que el mercado ha de ajustarse súbitamente a una realidad percibida diferente. Por ello, el autor recomienda que la desaceleración del crecimiento sea avisada, para permitir una adaptación gradual del valor de las acciones en el mercado; sin embargo, esta actuación no suele ser muy frecuente entre los directivos.

Muchos han sido las definiciones de crecimiento, sin embargo se ha decidido optar por los más representativos.

Tabla 18: Conceptualización de crecimiento

Autor	Año	Conceptualización
(Penrose E. T.)	1962	El crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso.
(Perroux)	1963	El crecimiento se define por el aumento verdadero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente del sistema, y acompañado de progresos económicos variables.
(García Echeverría)	1974	Define el crecimiento como toda variación positiva de la dimensión empresarial del proceso productivo, lo que implica la fijación previa de una magnitud de referencia.
(Fernández, García, & Ventura)	1988	Es un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas del mercado con alto grado de dinamismo tecnológico , y en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga querer mantener a las empresas la paridad competitiva con sus más directos rivales, al igualar, al menos la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de inversión en I+D marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia.
(AECA)	1996	Considera que el crecimiento que la empresa

representa como el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto el incremento de las magnitudes económica y organizativa.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Estrategia de crecimiento

Según Greiner (1983), considera la estrategia como el resultado de un proceso interno que surge de las conductas tanto de empleados como directivos en la actividad diaria de la empresa, mientras(Mascareña Pérez-Iñigo, 1996) menciona cualquier operación que altere la estructura de una empresa (capital o de propiedad) o su capacidad productiva para maximizar el patrimonio de la organización.

Por su parte(Cruz Roche, 1999)considera al crecimiento como toda expansión de las actividades de la empresa ya sea por la introducción de nuevos productos o la cobertura en nuevos mercados.

En resumen son un instrumento adecuado para controlar las acciones de la empresa y la asignación de recursos a sus objetivos, constituyendo reglas de decisión adicionales.

Tabla 19: Modelos de crecimiento.

Modelos estratégico	Bases teóricas y de Investigación	Características
	Rendimiento- estructura –Estrategia (Porter,1980)	Causalidades principales de las variables estructurales de la industria para el rendimiento de la estrategia de la empresa
Explicativo causal	Modelo Rendimiento – Estructura –Estrategia (Chandler, 1962)	Estructura organizacional para el rendimiento de la industria.
	Recursos basados en vista (Teece, Pisano and Shuen, 1977)	Complementa la visión externa de la SCP, con énfasis en atributos específicos internos de la empresa.
Estrategia administrativa de proceso (Modelo de diseño de actividades secuenciales)	FODA (SWOT modelo Adrew, 1971)	Encuentro entre los recursos internos de la empresa y las competencias con las amenazas de ambiente y las oportunidades.
	Modelo de Organización Industrial (Bain, 1959; Hoskisson, Hitt, Wan and Yiu, 1999)	Formulación e implementación de la estrategia específica que influya para fortalecer el rendimiento de la empresa

Fuente: Bases Teorías de la Investigación de los modelos estratégicos

Ansoff H. I. (1976), nos menciona que la estrategia se constituye en lo siguiente:

- a) **Campo de Actividad:** viene determinado por las distintas unidades de negocios de la empresa o conjunto de actividades producto-mercado, que nos dice en que sectores y con qué productos actúa la empresa. sin embargo, el mercado nos debe identificar con los clientes actuales ya que con ello se restringe el campo de actividad de la empresa, debe ampliarse a las necesidades que dichos clientes tendrán en el futuro.
- b) **El vector de crecimiento:** viene dado por todas aquellas posibles combinaciones producto-mercado en que la empresa puede actuar en el futuro. La adopción de un campo de actividad frente a otro deriva del análisis estratégico, escogiendo solo aquellas solo aquellas combinaciones donde la empresa es capaz de desarrollar una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores. Las distintas posibilidades del vector de crecimiento son las que se han originado la matriz de opciones estratégicas de (Ansoff H. I., 1976) que diferencia estas dos opciones básicas de crecimiento :

- Crecimiento por diversificación (cuadrante IV)

Tabla 20: Crecimiento estratégico

<i>Misión</i>	<i>Productos</i>			
	ACTUALES		NUEVOS	
ACTUAL	I.	PENETRACION DE MERCADO	II.	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVA	III.	DESARROLLO DE MERCADOS	IV.	DIVERSIFICACION

Fuente: (Ansoff H. I., 1976)

Desarrollo de Mercados: cuando se dirige a nuevos mercados o nuevas áreas del mercado. Está tratando de vender más de lo mismo pero a diferentes personas. Se puede:

- Apuntar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero.
- Utilizar los canales de venta, como Internet o de venta directa si usted está vendiendo actualmente a través del comercio.
- Apuntar a diferentes grupos de personas, tal vez diferentes grupos de edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales.

Diversificación: esta estrategia es arriesgada, hay a menudo poco margen para utilizar los conocimientos existentes o la consecución de economías de escala, porque se está tratando de vender productos o servicios completamente diferentes y apuntando a clientes en mercados desconocidos.

Su principal ventaja es que, si un negocio sufre de circunstancias adversas, el otro es poco probable que sea afectado.

Penetración del mercado: con este enfoque, se trata de vender más de lo mismo a las mismas personas. Aquí usted puede:

- Usar publicidad, para animar a más personas dentro de su mercado existentes para elegir su producto, o usar más de lo mismo
- Introducir un programa de fidelización
- Implementar precios de lanzamiento u otras promociones oferta especial
- Aumentar sus actividades de ventas, o comprar una compañía de la competencia (en particular en los mercados maduros)

Desarrollar Productos: aquí, se está vendiendo más productos a las mismas personas. Aquí usted puede:

- Amplíe su cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes, o el envasado de productos existentes de nuevas maneras
- Desarrollar productos o servicios relacionados (por ejemplo, una empresa de fontanería doméstica podría añadir un servicio de

mosaico – después de todo, si son de plomería en una nueva cocina, suelo de baldosas muy probablemente será necesario)

- En una industria de servicios, aumentar su tiempo de comercialización, los niveles de servicio al cliente, o la calidad.

c) Las ventajas competitivas: se basan en las características diferenciales que confieren a la empresa una posición competitiva fuerte frente a la competencia dentro de los campos de actividad de donde actualmente opera o puede operar en el futuro. Estas ventajas se basan en una mejor organización del proceso productivo, que permite ofrecer a los clientes un producto o servicios de calidad equiparable al resto de los competidores a un precio más bajo, o un producto de mayor calidad a igual costo.

d) Sinergia: es la medida de la capacidad de la empresa para alcanzar el éxito mediante la incorporación de un nuevo producto, la introducción en un nuevo mercado o de ambos factores a los ya existentes, como consecuencia de una adecuada combinación de recursos económicos con que opera la empresa en la estrategia.

Por su parte Porter (1988), clasifica las fuerzas competitivas de este entorno en cinco categorías: el grado de rivalidad existente entre los competidores actuales, la amenaza de nuevas entradas de competidores potenciales, el negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. Para luchar contra estas fuerzas, aparte de las estrategias genéricas de diferenciación, liderazgo de costos, segmentación, y alto enfoque, las empresas tienen la opción de las estrategias de crecimiento clasificadas por Bueno (1993), y Bueno E. & Cañibano (1975); de la siguiente forma:

- **Crecimiento cero:** o control del tamaño adecuado para la supervivencia y la eliminación de riesgos.
- **Crecimiento en sentido estricto:** que se divide:
 - Crecimiento por expansión.
 - Crecimiento por diversificación.

- Crecimiento por innovación.
- Crecimiento por cambios en el entorno.
- **Reestructuración competitiva o crecimiento negativo.** En estos casos las situaciones de crisis son evidentes, presentando una sintomatología que se caracteriza por una sobredimensión de la empresa, una débil situación financiera, una obsolescencia tecnológica importante y unos diseños organizativos anquilosados en el pasado, que no responden a las necesidades de integración de la empresa en su entorno.

Este tipo de situaciones suelen ser el resultado de un proceso de crecimiento desequilibrado, bien por el exceso de velocidad, bien por no estar sustentando en los aspectos económicos reales de la empresa, primando más la maximización de los beneficios a corto plazo y el crecimiento del beneficio acción, que la optimización de la actuación de la empresa a largo plazo.

Una correcta estrategia de crecimiento debe de tener equilibrio entre la parte externa del mercado y la interna de sus capacidades, dado que al centrarse una a costa de la otra permitirá lograr éxito a corto plazo que no podrá crear un crecimiento sostenido (Creehan & Bonomo, 1996). Por lo tanto, para determinar la estrategia de crecimiento futuro sólido es necesario realizar el análisis sistemático del diagnóstico de las oportunidades y capacidades de la empresa, partiendo del hecho de que a largo plazo el crecimiento sólo será sostenible si la “mano visible” de la organización empresarial se muestra superior a la “invisible” del mercado (Suárez González, 1999) para esto los siguientes puntos se vuelven en pieza clave de análisis:

- El crecimiento pasado de la empresa, que puede aclarar las perspectivas de crecimiento futuro.
- El apalancamiento sobre determinadas capacidades inherentes en la empresa.
- Las áreas de debilidades o carencias en las capacidades.
- Los obstáculos organizativos para el crecimiento.

2.3 Crecimiento y dimensión

La dimensión empresarial se define como el fruto de los beneficios, de los de los viene y servicios, desarrollo permanente, del resultado de la estrategia, de los presupuestos y de las decisiones, según (Orivé Pérez , 1978) y muestra los siguientes cinco procesos:

- a) Idea de desarrollo (Plan general de actuación)
- b) Crecimiento (forma de desarrollo interno)
- c) Expansión (forma de desarrollo externo)
- d) Tamaño (comparación de los distintos desarrollos)
- e) Consolidación (perfeccionamiento del desarrollo)

Según Suárez (1993), dimensión se define por aquel tamaño y estructura que tiene costos medios unitarios en el mínimo de costos totales medios a largo plazo, convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible o una condición esencial para la supervivencia de una empresa, tanto cuando la competencia se establece sobre los factores de competitividad, tanto como las demás luchas por el tamaño óptimo siendo este último elemento esencial para la supervivencia, ya que las erróneamente dimensionadas serán las primeras en caer al iniciarse la guerra de precios.

Se dice que la dimensión óptima es la más adecuada, a cada momento a la evolución de la organización, por lo que existe un equilibrio en la empresa, debiendo dar seguridad y rentabilidad a los miembros de la misma, ya que su carácter es cambiante por lo que se debe adaptar a los cambios ya sean internos o externos de la organización(Lizcano Álvarez, La dimensión integral de la empresa: Un enfoque Contable , 1987).

La unidad de medida de la dimensión de una empresa adquiere una singular importancia, ya que no existe un criterio único que permita comparar dimensiones de unidades económicas que presentan entre si numerosas diferencias derivadas de lo siguiente:

- a) Las características intrínsecas de cada uno de los sectores de actividad.
- b) Procesos de producción tecnológicamente distintos.
- c) Los diferentes modelos de organización y dirección de la empresa

A estas restricciones se añaden los problemas que enfrentan las empresas en sus diferentes sectores. Por lo que no ha habido problema para poder clasificar a las empresas en pequeñas, medianas y grandes que han sido relegados de la ayuda de los diferentes programas e incentivos propuestos por los diferentes gobiernos, dirigidos principalmente a la pequeña y mediana empresa.

2.4 Medida de crecimiento en las empresas

Para medir la dimensión y por ende el crecimiento, no suelen recoger de la misma forma las características del proceso tecnológico y la dimensión típica del sector de actividad de la empresa, adoptándose un criterio u otro de forma subjetiva en función a la disponibilidad de información. Por lo que se hace la siguiente sugerencia que se muestra a continuación:

Tabla 21: Criterios comúnmente usados para medir el crecimiento:

AUTOR	CRITERIO	OBJETIVO DEL ESTUDIO
(Angenieux, 1969)	Cifra de negocios.	Analizar las características y evolución del ratio de intensidad de activo fijo con relación al tamaño de las empresas.
(Blair, 1976)	Relación entre los activos de una empresa con respecto a los de la empresa líder del sector.	Analizar la relación tamaño, rentabilidad y beneficio.
(Bueno, Una nueva propuesta para medir la empresa, 1981)	Fondos propios, activo neto, inversión funcional, activo de la explotación total, volumen de ventas o producción total del periodo.	Definir o evaluar la tasa de crecimiento de la empresa.
(Churchill, 1959)	Número de empleados	Definición del tamaño.
(Cuervo García, 1978)	Cifra de ventas y capacidad productivas.	Estudio de los objetivos de la empresa, dividiéndolos en los siguientes sub-objetivos, aumento de ventas y aumento de la capacidad productiva.
(Daranas Peláez, 1972)	Activos fijos.	Analizar la relación entre tamaño-competencia-monopolio.

Fuente: Elaboración Propia (Lizcano Álvarez, La dimensión integral de la empresa: Un enfoque Contable , 1987)

Tabla 22: Criterios comúnmente usados para medir el crecimiento:

AUTOR	CRITERIO	OBJETIVO DE ESTUDIO
Enseñat de Villagona (1972),	Número de trabajadores.	Análisis de la tecnología como factor fundamental.
Galán (1972),	Capital, recursos propios, volumen de facturación, número de personas empleadas.	Medir el tamaño de la empresa del sector de la construcción desde el punto de vista económico.
(Maurer, 1958)	Activos y números de trabajadores.	Análisis de la tecnología como factor fundamental.
(Bhavsar, 1973)	Personal asalariado, (datos de la C.E.E).	Análisis de la distribución de los tamaños empresariales.
(Maravall Herrero, 1976)	Ventas y valor añadido.	Evaluar el tamaño empresarial y validar la ley del efecto proporcional.
(Rodríguez Sahagun , 1988)	Número de trabajadores.	Analizar la relación tamaño-productividad.
(Singh & Whittington, 1968)	Activo total neto.	Análisis de la relación tamaño-crecimiento teniendo en cuenta el efecto de la industria o sector de la actividad de la empresa.
(Velarde Fuertes, 1972)	Personal asalariado, (datos extraídos de los centrales sindicales)	Distribución de los tamaños empresariales.
(Woot, 1971)	Activo total neto.	Estudio de la relación crecimiento-dimensión
(Hart, The Size and Growth of Firms , 1962)	Beneficios antes de impuestos.	Analizar la influencia del tamaño sobre el crecimiento.
(Hymer & Pashigian, 1959)	Activo total.	Analizar la relación crecimiento-tamaño. Confirmar la existencia de los beneficios constantes a partir de cierto tamaño.
(Evans, 1987)	Número de empleados.	Examinar la relación existente entre el crecimiento-fracaso empresarial y variabilidad del crecimiento en función del tamaño, la edad y el número de establecimientos.

Fuente: Elaboración Propia (Lizcano Álvarez, La dimensión integral de la empresa: Un enfoque Contable , 1987)

Tabla 23: Criterios comúnmente usados para medir el crecimiento:

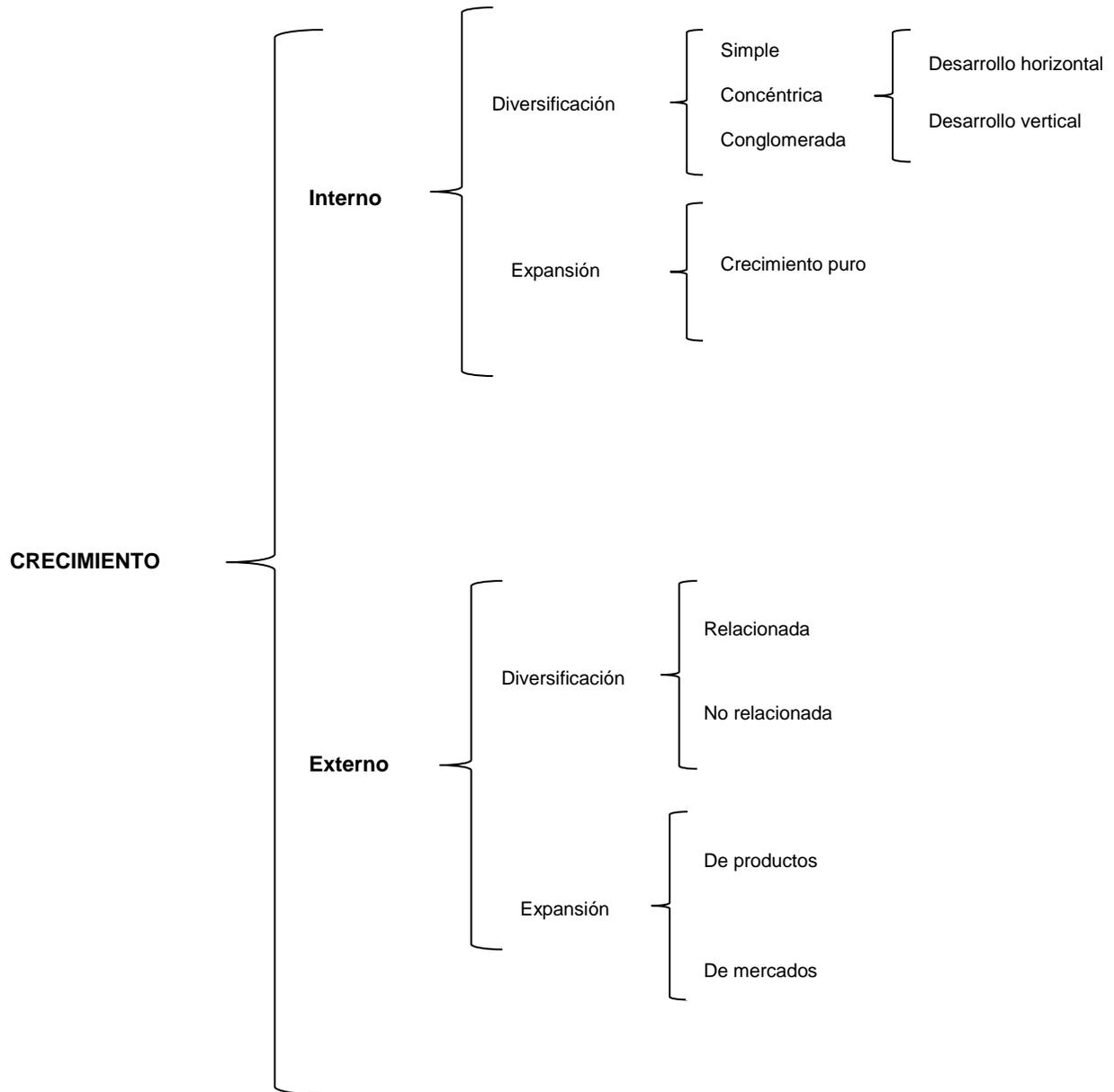
AUTOR	CRITERIO	OBJETO DE ESTUDIO
(Hart & Oulton , Growth and Size of the Firms , 1996)	Número de trabajadores, ventas y activos netos.	Estudio de la relación crecimiento-tamaño para comprobar si efectivamente las empresas pequeñas crecen más y generan más empleo.
(Amirkhalkhali & Mukhopadhyay, 1993)	Ventas.	Analizar la influencia de la innovación y de la competencia tecnológica sobre las distribuciones del crecimiento y tamaño de la empresa.
(Lang, & Stulz , 1994)	Ventas, número de trabajadores y activo fijo.	Análisis de la relación entre endeudamiento y crecimiento futuro de la empresa.
(Fariñas & Moreno , 1997)	Número de trabajadores.	Estudio de la influencia del tamaño y la edad de las empresas manufactureras sobre su crecimiento.

Fuente: Elaboración Propia (Lizcano Álvarez, La dimensión integral de la empresa: Un enfoque Contable , 1987)

2.5 Clases de crecimiento

Existen dos clases crecimiento el interno y el externo de las dos opciones seguir una estrategia de expansión o diversificación como se muestra a continuación:

Figura 4: Tipología de crecimiento



Fuente: (Bueno , 1993, p.301)

- **Crecimiento interno;** es aquel que se realiza a través de inversiones, normalmente financiadas con beneficios retenidos o ampliaciones de capital, que suponen una letra y progresiva modificación de la estructura empresarial, podemos hacer dos diferenciaciones:
 - **Crecimiento puro:** engloba las siguientes estrategias:
 - **Penetración de mercado:** consiste en aumentar la cuota de mercado con los productos actuales en los mercados actuales.
 - **Desarrollo de mercado:** trata de introducir los productos actuales en nuevos mercados.
 - **Desarrollo de productos:** consiste en introducir nuevos productos ya sean complementarios o sustitutos a los actuales clientes.
 -
 - **Crecimiento interno diversificado** que consiste en:
 - **Diversificación concéntrica o de proximidad:** trata de vender productos nuevos en mercados nuevos, pero en ambos casos actuando siempre cerca de la actividad actual de la empresa para aprovechar la experiencia técnica y comercial desarrollada por la misma.
 - **Desarrollo horizontal:** consiste en introducir similares a los actuales en mercados nuevos, mediante mejoras, creación de líneas o gamas de productos, aprovechando el desarrollo tecnológico de la empresa.
 - **Integración vertical:** desarrollo de productos nuevos en mercados muy cercanos a los actuales. En realidad, el mercado para el nuevo producto o bien es la propia empresa, o sus antiguos clientes, haciéndose responsable de la empresa directamente del canal de distribución. Esta empresa supone una internalización del mercado.

- **Diversificación Conglomerar o Total:** se abordan mercados totalmente nuevos. Este tipo de estrategia suele realizarse más a través de un proceso de crecimiento externo.

- Por su parte, las alternativas de CRECIMIENTO EXTERNO, consiste en adquisición y control de otra empresa en funcionamiento, pueden clasificarse en función de que el en el proceso alguna de las empresas participantes pierda o no su personalidad jurídica según lo siguiente:

Figura 5: Alternativas de crecimiento externo

- Integración de la sociedades (normalmente con pérdida de la personalidad jurídica)
 - Absorción simple o fusión por absorción.
 - Fusión pura.
 - Fusión con aportación parcial de activo.
- Participación en sociedades o creación de una cartera de control (sin pérdida de personalidad jurídica)
 - Control absoluto (generalmente más de 80% de capital social).
 - Control mayoritario (más del 50% de capital social).
 - Control minoritario (menos del 50% de capital social).
- Alianzas y cooperaciones de empresas, bien con fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos y tácitos (sin pérdida de personalidad jurídica).

Fuente: (Bueno , 1993, p.301)

Tabla 24: Evaluación de la forma de crecimiento

Forma de crecimiento	CRECIMIENTO EXTERNO	CRECIMIENTO INTERNO
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento por parte del mercado. ✓ Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva. ✓ Posible reducción o eliminación algunos costos administrativos financieros, I+D, etc. ✓ Facilidad para financiar el crecimiento. ✓ Complementariedad con la actividad actual. Explotación de “Efecto sinérgico”. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de tecnología más reciente. ✓ Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial. ✓ Optimización de la gestión a realizar.
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistencia a la fusión o absorción: problemas humanos y estructurales de la organización. ✓ Tecnología antigua y productos maduros. ✓ Dificultades de tipo jurídico, fiscal, contable y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Periodo de maduración de la inversión realizada. ✓ Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios.

Fuente: (Chevalier, 1976)

Del crecimiento externo e interno siguen las siguientes estrategias:

- **Crecimiento por expansión**

El crecimiento de la empresa se lleva a cabo bien a través de un aumento de la cuota de mercado de la empresa en los mercados actuales productos en mercados nuevos, o bien introduciendo nuevos productos en los mercados actuales, previendo de forma posible obsolescencia o saturación.

Estas estrategias son elegidas por aquellas empresas que adoptan cierta pasividad frente al entorno y que deciden crecer sólo lo suficiente para mantener su posición actual (estrategia de crecimiento cero).

Figura 6: Opciones estratégicas de crecimiento

Productos	Tradicionales	Nuevos
Mercado		
Tradicionales	EXANSIÓN	
Nuevos		DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Ansoff H. I., 1976)

Bueno, Cruz, & Duran (1991), estiman que las causas para este tipo de crecimiento se encuentran en el consumo de los siguientes factores productivos:

- Ciclo de consumo de recursos financieros: procedentes de la autofinanciación, la ampliación de capital y el aumento del endeudamiento.
- Ciclo de consumo de servicios directivos.
- Ciclo de consumo de recursos financieros y servicios directivos.

Detreie & Ramanantsoa (1986), mencionan el uso de la estrategia puede ser considerada como la respuesta inicial de cualquier empresa a los factores competitivos del entorno, no debe mantenerse durante un largo horizonte temporal ya que puede derivar en una excesiva especialización de empresa, haciéndola vulnerable al entorno, especialmente frente a cambios en la demanda y en el nivel tecnológico; siendo necesario entonces, que el crecimiento se prolongue siguiendo más de una dirección a través de la diversificación. La frontera entre expansión y diversificación en algunos casos puede tornarse difícil. No obstante, se suelen identificar las siguientes etapas en todo proceso de expansión de la empresa:

- Penetración de mercado.
- Expansión geográfica.
- Desarrollo y complementariedad de los productos.
- Entrada en nuevas áreas de actividad.

Estas estrategias requieren esfuerzo de I+D y unos buenos canales de distribución, que permitan alto conocimiento del mercado para estimar el éxito cuando introducir las mejoras que el mercado demanda. Estas estrategias suelen ser empleadas cuando la empresa decide comenzar la internacionalización, al menos de las primeras fases de su apertura al exterior.

- **Crecimiento por diversificación**

La diversificación, como uno de los componentes de vector de crecimiento, constituye otra alternativa de la empresa para afrontar el proceso de crecimiento y consiste en el desarrollo de nuevos productos según (Ansoff H. I., 1976).

Figura 7: Estrategias de diversificación

<i>Nuevos productos</i>	<i>De tecnología relacionada</i>	<i>De tecnología no relacionada</i>
<i>Nuevos mercados</i>	DIVERSIFICACION HORIZONTAL	
<i>Mismo tipo</i>	INTEGRACION VERTICAL	
<i>La Empresa es su cliente</i>	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA DE TECNOLOGÍA Y MARKETING RELACIONADOS	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA DE MARKETING RELACIONADO
<i>Tipo Similar</i>	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA DE TECNOLOGÍA RELACIONADA	DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERAL O NO RELACIONADA
<i>Nuevo Tipo</i>		

Fuente:(Bueno , Dirección Estrategica de la empresa, 1993)

○ **Causas de la diversificación**

1. El dilema del ciclo de vida del producto: los productos como seres vivos, nacen crecen, se reproducen y mueren. En función de ello, la evolución o ciclo de vida de un producto.

Una buena razón para diversificar se da cuando la empresa observa que bien por obsolescencia técnica, cambio de modas, de gustos, de hábitos de consumo y de vida, aumenta la presión competitiva o cualquier otro factor que altere la posición relativa de la empresa en el mercado y haga que el producto deje atrás la fase de madurez para entrar en el declive. En esta etapa, el mercado no responde a ninguna política de expansión (aumento de la publicidad, innovación, mejora del producto o expansión internacional) utilizadas en el pasado para retardar la llegada de este momento(Bueno , 1993).

2. Exceso de recursos financieros: una vez que la empresa ha cubierto las necesidades de su estrategia de crecimiento por expansión. La diversificación se considera en estos casos como una estrategia marginal usada fundamentalmente por empresas que tienen éxito en los sectores en que operan, que han basado su proceso expansivo en la retención de beneficios y que, como consecuencia de ello, se encuentran sólidamente constituidas en el plano financiero y con exceso de liquidez.

3. El valor actual de las oportunidades de diversificación supera el Valor Actual Neto de otras oportunidades de inversión: *“las empresas consideran ventajas de la diversificación cuando el análisis de la rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera la rentabilidad esperada en unidades de expansión”*(Bueno , 1993).

4. Reducir el riesgo: cuando la información económica no es lo suficientemente consistente y fiable para analizar, en un plano de igualdad, las oportunidades de expansión y diversificación.

- **Tipos de diversificación**

Según Rumelt (1974), define a la empresa como diversificada si actúa en varios negocios como se muestra a continuación:

- Empresas con un negocio único.
- Empresas con varios negocios pero uno dominante.
- Empresas con varios negocios, ninguno dominante: pero que guardan relación entre ellos.
- Empresas con varios negocios sin relación.

La localización de la inversión también constituye el origen de la siguiente clasificación.

- Diversificación nacional: se lleva a cabo dentro de las fronteras donde la casa matriz tiene su domicilio social.
- Diversificación internacional: su rasgo diferenciador lo constituye la actuación fuera del mercado nacional.

Pérez Orivé (1978), clasifica los tipos de de diversificación en grados en función de número de factores en los que se producen los cambios, siendo mayor el riesgo cuanto mayores sean los cambios:

- Diversificación de primer grado: es aquella en la que sólo cambia uno de los tres aspectos básicos que configuran todo proceso diversificador: tecnología, mercado (misión), o producto, mientras los demás permanecen constantes.
- Diversificación de segundo grado: varían dos factores conjuntamente permaneciendo inalterado el tercero.
- Diversificación de tercer grado: varían todas las variables al mismo tiempo.
- Diversificación o desarrollo horizontal

Productos de tecnologías relacionadas o no, comercializados en mercados del mismo tipo. Se trata de explotar el máximo de ventajas de una tecnología ya utilizada por la empresa, el know-how, o la diferenciación de marca. Esta estrategia exige un mercado en crecimiento, con altas barreras a la entrada donde la cuota del líder ya no tenga posibilidades de aumentar más.

- Integración vertical

Productos de tecnologías relacionadas o que son vendidos a la propia empresa. La integración puede ser tanto hacia adelante como hacia atrás, permitiendo el control del canal de distribución en el primer caso y, del aprovisionamiento de materias primas en el segundo. Esta estrategia permite el reforzamiento de la

posición competitiva y la puesta en práctica de políticas de squeeze que eliminen a competidores del mercado, la reducción de costos y de riesgos, la mejora de la calidad y una mayor capacidad de adaptación tecnológica.

- **Diversificación concreta o relacionada**

- Diversificación con productos (tecnologías) y mercados (marketing) relacionados.
- Diversificación de mercados (marketing relacionados).
- Diversificación con productos (tecnologías relacionadas).

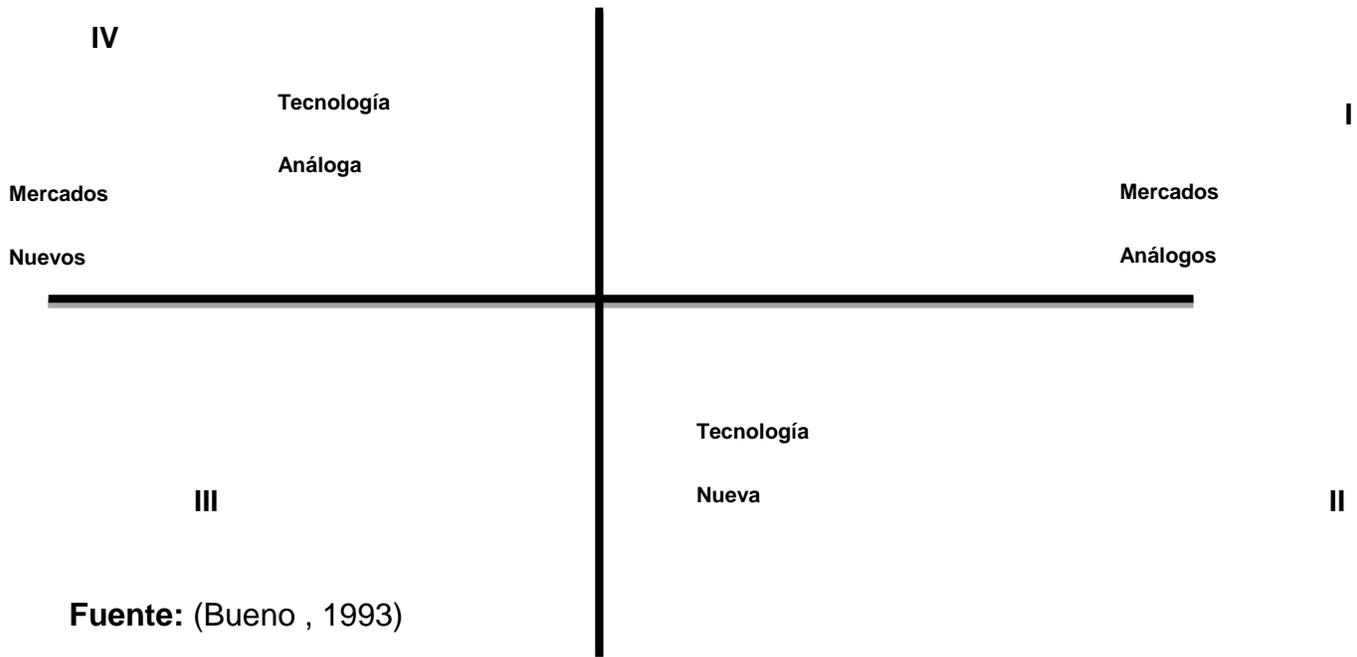
Estas estrategias se emprenden para aprovechar la capacidad tecnológica infrautilizada, en kwon how, una buena imagen de marca, unos circuitos comerciales adecuados o un excedente de recursos financieros.

- **Diversificación Conglomerada o no relacionada**

- Productos nuevos, con tecnologías no relacionadas, comercializados en mercados nuevos (no relacionados).

Esta alternativa es la menos utilizada para la empresa al ser la más ambiciosa y la de más alto riesgo, dado que la empresa entra en un sector totalmente nuevo para ella, pudiendo llegar a perder la identidad de su actividad principal. Esta estrategia, muy de moda en los años sesenta y setenta, ha causado problemas en los sistemas de dirección debido al desconocimiento de los diversos sectores donde la empresa actuaba, dado de las inversiones se realizaban con la expectativa de obtener altas rentabilidades a corto plazo por la especulación con el valor de las acciones.

Figura 8: Estrategias de Diversificación



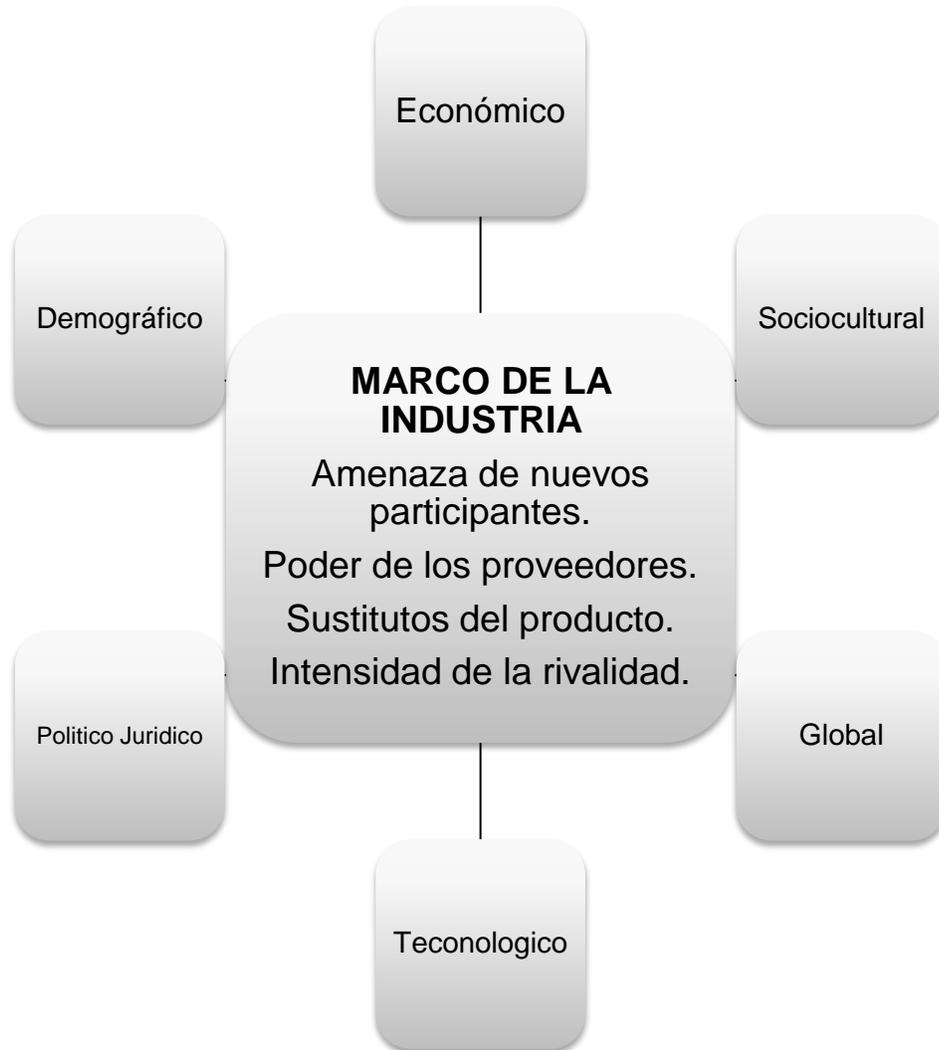
Fuente: (Bueno , 1993)

2.6 Análisis ir Productos nuevos

Entorno Externo

Las empresas deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y del entorno externo para poder entender el presente y anticipar el futuro figura 9nos muestra que el entorno externo de una empresa está dividido en tres dimensiones básicas: el marco general, el marco de la industria y los competidores(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004).

Figura 9: Entorno externo



Fuente. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2004).

Tabla 25: Entorno externo (Sectores y Elementos)

Ambiente Sectores y Elementos		
Sector demográfico	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño de la población Estructura en los grupos por edad. Distribución geográfica. Tasas de inflación. Tipos de interés. Déficit y superávit del comercio. Déficit y superávit del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Composición étnica. Distribución del ingreso.
Sector económico	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de inflación Tipo de interés Déficit y superávit de comercio Déficit y superávit del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de ahorro personal Índices de ahorro en el sector comercial. Producto interno bruto
Sector político-jurídico	<ul style="list-style-type: none"> Leyes contra monopolios Leyes fiscales Filosofías desregulatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> Leyes de capacitación de los trabajadores. Filosofías y políticas educacionales.
Sector sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres en la población económicamente activa. Diversidad en la composición de la PEA. Actitudes respecto de la calidad de la vida laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Interés por medio ambiente. Cambios en los trabajos y las carreras preferidas. Cambios en las características preferidas de los productos y servicios.
Sector tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Innovación de productos. Aplicaciones del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque del gasto privado y gubernamental para I y D. Nuevas tecnologías de comunicación.
Sector global	<ul style="list-style-type: none"> Hechos políticos importantes. Mercados globales críticos 	<ul style="list-style-type: none"> Países recién industrializados. Distintos atributos del as culturas y las instituciones.

Fuente: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004)

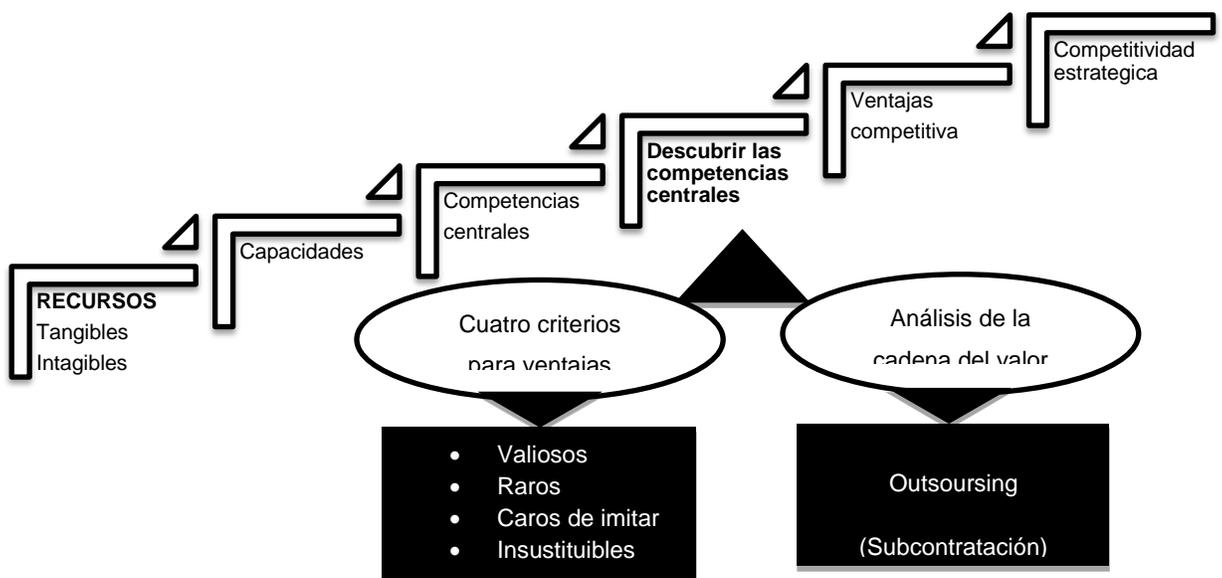
Análisis Interno

Porter(1980), ha intentado describir las condiciones del entorno (análisis de la estructura sectorial) que permiten a la empresa obtener unos niveles más altos de resultados. Con el fin de centrar el análisis en el estudio del impacto del entorno sobre la posición competitiva de la empresa y, por lo tanto, sobre sus resultados, en estos trabajos se han admitido dos hipótesis de simplificación:

1. Las empresas de un sector (o de un grupo estratégico) son idénticas en términos de los recursos estratégicamente relevantes que controlan y de las estrategias que persiguen.
- 2 La heterogeneidad de los recursos de un sector o grupo goza de una corta vida, debido a que los recursos que utilizan las empresas para implementar sus estrategias son altamente móviles (pueden ser comprados y vendidos en los mercados de factores).

La figura 10 presenta las relaciones entre recursos, las capacidades y las competencias centrales y muestra como son utilizados por la empresa para crear una competitividad estratégica.

Figura 10: Recursos, las capacidades y las competencias centrales.



Fuente: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004)

2.7 Recursos y capacidades

Entenderemos a recursos por los activos físicos de la empresa el stock de factores disponibles y controlables y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo, 1993) se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológico y reputación. Por su parte, las capacidades o competencia son el conjunto de conocimientos y habilidades incluso tecnologías, que del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos.

López (1996) menciona que existen dos criterios claves para diferenciar los recursos de las capacidades. El primero reside en la ausencia de friabilidad de las capacidades, comparado con el desgaste de los recursos, pues mientras el uso de recursos los agota, las capacidades cuanto más se utilizan más se perfeccionan.

Los recursos, las capacidades y las competencias centrales son las características que sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son fuente de las capacidades de una empresa. A su vez, estas son la fuente de las competencias centrales, que son el pilar de la ventaja competitiva⁴. Como muestra las tablas 25 y 26, las distintas combinaciones de recursos y capacidades son administradas con el objeto de crear competencias centrales.

⁴Schrempp, (1999)

Tabla 26: Recursos tangibles

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none">• Situación crediticia de la empresa• Capacidad de la empresa para generar fondos internamente.
Recursos organizaciones	<ul style="list-style-type: none">• Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa.• Acceso a materias primas.
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Elementos disponibles de la tecnología, por ejemplo patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.

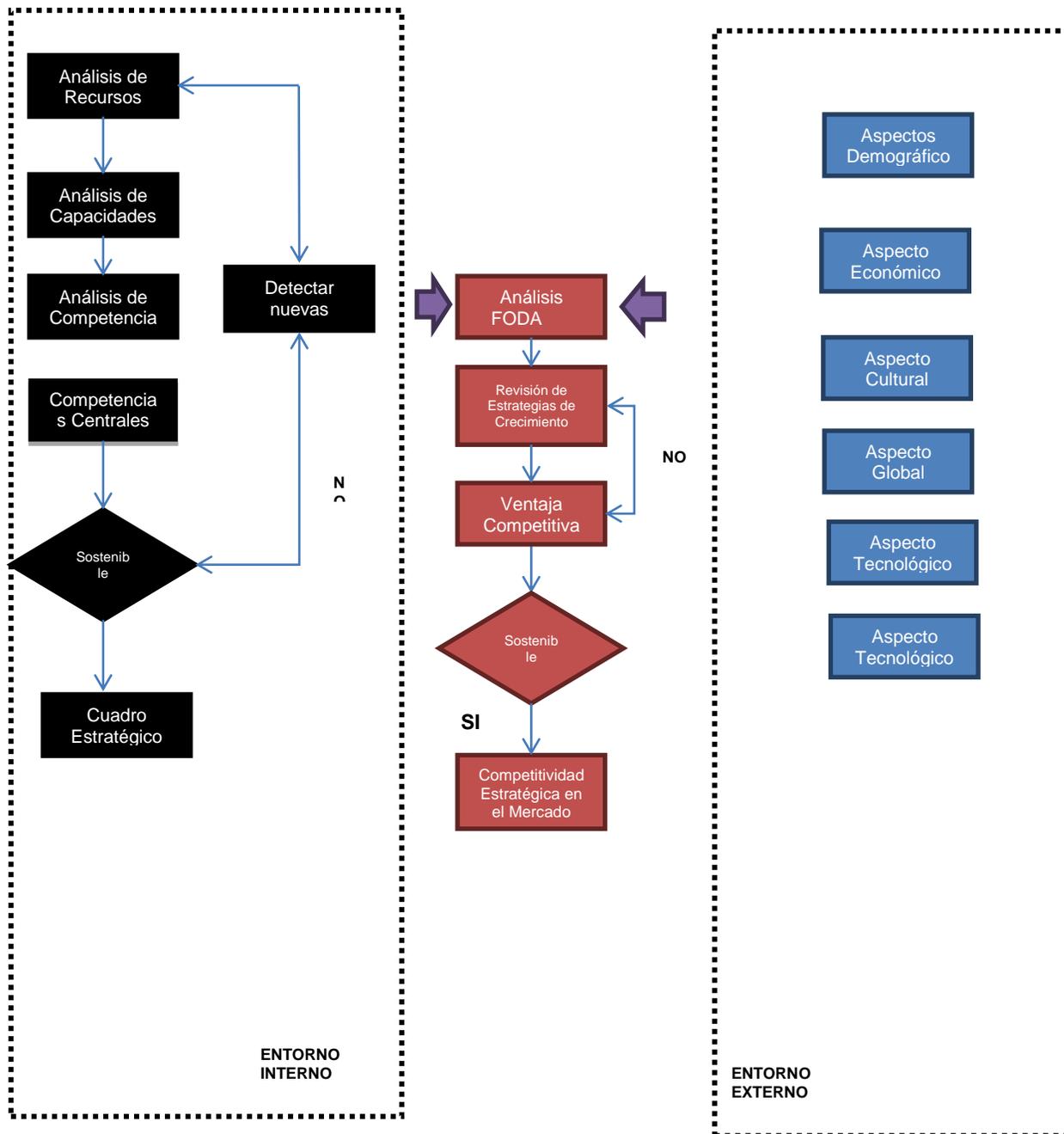
Fuente: (Barney , 1991)

Tabla 27: Recursos intangibles

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos• Confianza• Capacidad de los administradores• Rutinas
Recursos para innovar	<ul style="list-style-type: none">• Ideas• Capacidad científica• Capacidad innovadora
Recursos de la reputación	<ul style="list-style-type: none">• Prestigio entre los clientes• Nombre de la marca• Percepciones de la calidad, a duración y la confiabilidad de los productos.• Prestigio con los proveedores gracias a relaciones

Fuente: (Hall, 1992)

Figura 11: Mapa conceptual para la formulación de estrategias de crecimiento



Fuente: (Elizalde Mendoza, 2011)

2.8 Marco Geográfico

Delegación Venustiano Carranza

- **Historia**

Se iniciaba la década de los 70 del siglo XX, la Ciudad de México estaba en pleno proceso de expansión demográfica y territorial, lo que llevó a las autoridades locales a principiar el perfil jurisdiccional de la antaño " noble, insigne y al Ciudad de México". Así fue como, el 29 de diciembre de 1970, se hicieron varias reformas a la ley orgánica de 1941 para crear cuatro nuevas demarcaciones que, sumaba a las 12 existentes conformadas las 16 delegaciones políticas en que se divide actualmente la capital del país.

De esta manera quedó conformada esta delegación que alberga a 70 colonias desplegadas en 3200 manzanas a lo largo de su superficie de 34 kilómetros cuadrados.

En este conglomerado urbano, existe zonas cargadas historias leyendas de las diversas fases en que se forjó nuestra patria como aditivo Peñón de los baños, con empresas distintivas de puntajes desarrollo de la Ciudad de México entre las cuales destaca un Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México Benito Juárez, el deportivo Venustiano Carranza, el antiguo mercado de la merced, y el palacio de Lecumberri, diseñado por el Arquitecto Lorenzo de la Hidalga y habilitado como Archivo General de la Nación, donde reposan los ricos acervos que contiene la inmensa memoria de nuestro país como las diversas constituciones nacionales y estatales.

Entre otras destaca el códice Ramírez, un manuscrito anónimo del siglo XVI menciona el corazón de copil transformado en un nopal en el que posar el águila para devorar a la serpiente surgió del cerro que ahora conocemos como el Peñón de los baños, originalmente llamado Tepetzinco Acopilco la sangre de copil , según la leyenda le dio a las aguas de la zona una temperatura especial

asimismo, el Peñón, emparentado estrechamente con éstos símbolos patrios, vio como lo largo de los siglos creció la civilización y los nuevos habitantes de esta zona se apropiaron del entorno natural. En 1803, el viajero naturalista alemán Alejandro de Humboldt visitó lugar y midió el cerro de Peñón. Un año antes, había conocido las obras de desagüe, en gran canal de la ciudad antes de que éste fuera entubado.

- **Ubicación y características**

Se eligió la delegación Venustiano Carranza se encuentra muy bien ubicada en la zona centro-oriente de la Ciudad de México. Colinda al norte con la delegación Gustavo A. Madero, al poniente con la delegación Cuauhtémoc, al sur con la delegación Iztacalco y al oriente con el Estado de México.

Los límites contenidos en el Diario Oficial, consideran los decretos del 15 y 17 de diciembre de 1898, así como el del 27 de julio de 1994, expedidos por el H. Congreso de la Unión. En ellos se ratifican los Convenios celebrados con los estados de Morelos y México, en los que se le delimita a la Delegación Venustiano Carranza de la siguiente manera:

A partir del centro de la mojonera Tlatel de los Barcos, que define uno de los vértices de la línea limítrofe en el Distrito Federal y el Estado de México, se dirige por esta línea limítrofe hacia el Sureste y en seguida al Suroeste por el eje del Proyecto del Anillo Periférico, adecuado a las inflexiones del límite de la Alameda Oriental, hasta su cruce con la Vía Tapo.

De aquí, continúa por el eje de la calle 7 hasta el centro de la Majonera de los Barcos, que se localiza en su cruce con el eje de la Avenida Chimalhuacán, de donde se separa de esta línea y sigue con rumbo Suroeste, por el eje del cauce desviado del Río Churubusco.

Después, prosigue por el mismo rumbo al Suroeste, cruza la Calzada Ignacio Zaragoza y continúa hasta encontrar el eje de la Avenida Río de la Piedad, siguiendo su trazo hacia el Noroeste; entronca con el Viaducto Miguel Alemán,

sobre este eje continúa hacia el Sureste hasta su intersección con el eje de la Calzada de la Viga, por cuyo eje se dirige al Norte.

Luego, prosigue en la misma dirección por el eje de las Avenidas Anillo de Circunvalación y Vidal Alcocer, hasta la Avenida del Trabajo (Eje 1 Oriente), por cuyo eje se extiende con dirección al Noroeste, hasta llegar a la calle de Boleo, por la cual, sobre su eje, continúa al Norte.

Enseguida cruza la Avenida Canal del Norte y sigue al Noroeste por eje de la Avenida Ferrocarril Hidalgo, hasta su cruce con la Avenida Río Consulado, por donde se encamina hacia el Sureste, siguiendo todas sus inflexiones, hasta su intersección con la Avenida Oceanía.

De este punto prosigue hacia el Noreste, hasta llegar al eje de la Vía Tapo; de aquí va hacia el Sureste hasta su cruce con la Calle 602, para continuar de este punto con la misma dirección por la barda que limita el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, hasta su intersección con la línea limítrofe del Distrito Federal con el Estado de México y continúa por ésta rumbo al Sureste hasta el centro de la mojonera Tlatel de los Barcos, punto de partida.

Cuenta con una superficie de 33.42km², lo que representa el 2.24% de la superficie total del Distrito Federal. La elevación máxima de esta entidad está representada por el Cerro Peñón de los Baños, que cuenta con una altura de 2290 msnm

La delegación cuenta con un total de 70 colonias, conformadas a su vez por 3220 manzanas. El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, así como la Alameda Oriente es considerada como colonia.

De acuerdo a datos preliminares del Censo de población 2010* elaborado por el INEGI la población de la delegación descendió con respecto a la cifra de 2005, a 430,022 habitantes de los cuáles 203,204 son hombres y 226,818 son mujeres, estableciéndose una relación hombre-mujer de 89.6, es decir que por cada 100 mujeres hay 89.6 hombres. Asimismo la delegación alberga el 4.8%

de la población de la Ciudad de México. La densidad poblacional es de 12,698.7 hab/km² y según el mismo censo hay 123,010 viviendas habitadas según (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Tabla 28 Ubicación geográfica

Ubicación geográfica	
Coordenadas	Entre los paralelos 19° 24' y 19° 28' de la latitud norte; los meridianos 99° 03' y 99° 08' de longitud oeste; altitud entre 2200 y 2300
Colindancias	Colinda con el norte con las delegaciones Cuauhtémoc y Gustavo A. Madero y el estado de México; al este con el estado de México y la delegación Iztacalco; al sur con la delegación Iztacalco; al oeste con la delegación Cuauhtémoc.
Otros datos	Cuenta con 1 localidad y una población total de 447 459

Fuente:(Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2009)

Figura 12. Prontuario de información geográfica delegacional de los Estados Unidos Mexicanos
 Venustiano Carranza,
 Distrito Federal



Fuente:(Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2009)

Economía e infraestructura

Según datos de 1994, el 65.4% de la actividad económica estaba representada por establecimientos comerciales, los cuales sumaban un total de 19 253 en aquel año, mostrándose como la actividad más productiva. Otro sector importante es el de los servicios, ostentando el 24.7%. La delegación alberga también 42 mercados públicos, entre los que destacan La Merced, Sonora y Jamaica.

Tabla 29 Características económicas Venustiano Carranza

CARACTERÍSTICAS SELECCIONADAS DE LAS UNIDADES		
ECONÓMICAS		
Año censal 2003 a/		
CONCEPTO	DISTRITO FEDERAL	DELEGACIÓN
	VENUSTIANO CARRANZA	
UNIDADES ECONÓMICAS b/	342,475	27,245
PERSONAL OCUPADO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	2,421,537	115,903
PERSONAL REMUNERADO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	1,976,059	79,246
PERSONAL OCUPADO NO DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	421,337	13,964
REMUNERACIONES (Miles de pesos)	246,760,939	6,836,167
PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL (Miles de pesos)	1,470,252,061	37,370,123
CONSUMO INTERMEDIO (Miles de pesos)	641,354,278	20,494,213
VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO (Miles de pesos)	828,897,783	16,875,910
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS (Miles de pesos)	662,462,535	15,204,726
NOTA:	La información correspondiente a personal ocupado se refiere a promedio anual. Comprende únicamente lo que corresponde a áreas urbanas.	
a/	Los datos corresponden a las unidades que realizaron actividades económicas del 1 de enero al 31 de diciembre del año de referencia, e incluye aquellas que sólo trabajaron parcialmente durante este periodo.	
b/	Término genérico con el cual se denomina a todo tipo de unidades de observación del censo. Comprende tanto unidades productoras como auxiliares.	
FUENTE:	INEGI. Censos Económicos 2004. Consulta en internet el 17 de enero de 2006: www.inegi.gob.mx	

CAPÍTULO

3



DISEÑO METODOLÓGICO

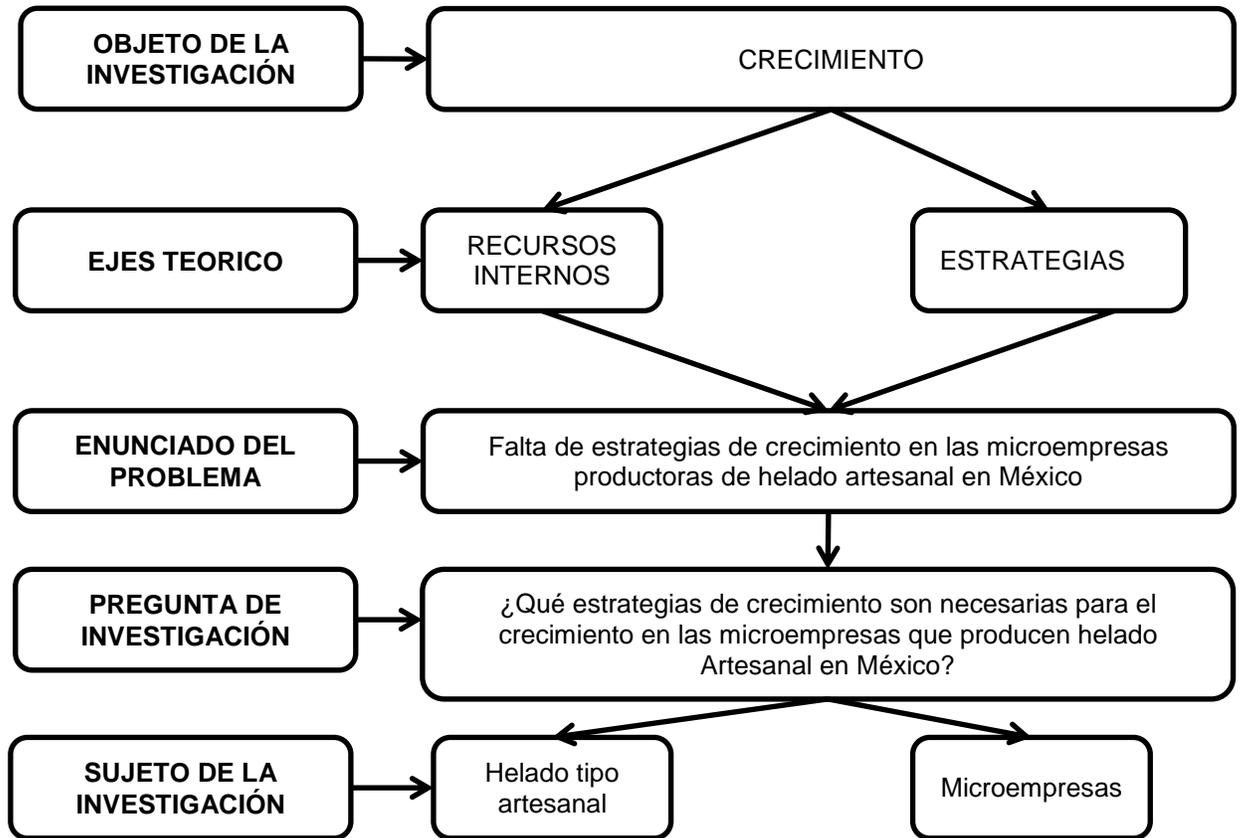
CAPITULO3. DISEÑO METODOLOGICO

Las microempresas se desarrollan en todos los segmentos económicos y son consideradas la base de la economía de un país, tienen como común denominador la influencia familiar en sus actividades diarias y por su tamaño se observa que los microempresarios son actores que diseñan estrategias mediante la intuición, la experiencia, la sensibilidad y la personalidad, así como las emociones y el medio ambiente interno, razón por la cual las estructuras no remiten a un solo esquema de organización debido a la carencia para definir roles y actividades a cada integrante de la empresa (Garza, 2000 Octubre-Diciembre).

3.1 Diseño metodológico

En el diseño metodológico se definió como objeto de estudio a las estrategias de innovación, para posteriormente considerar como ejes teóricos, la teoría de innovación así como la planeación y desarrollo. El análisis de los ejes teóricos permitió definir como enunciado del problema, que la falta de estrategias de innovación es una limitante para la planeación y desarrollo del helado tipo artesanal en las microempresas de México. Con lo anterior, se definió como pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias que permitirán el crecimiento a la microempresas productoras de helado tipo artesanal? La estructura metodológica se esquematiza en la figura 13.

Figura 13 Estructura metodológica de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

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 investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), más adelante se describe le tipo de investigación.

Instrumento de la investigación

El uso del software SPS para el análisis de la encuestas tipo Likert.

Tamaño

Se eligieron a 80 microempresas productoras de helado tipo Artesanal para realizar encuestas tipo Likert a dueños y encargados de estos negocios.

A través de las encuestas, se obtuvo la información que permitió identificar las estrategias de crecimiento más acorde.

Temporalidad

De Enero 2012 - Mayo 2013

3.1.1 Diseño de la investigación

Etapa 1. Diseño de la investigación

Se puntualizan los antecedentes y conceptos de la investigación con base a las referencias del contexto de la microempresa en México y en el mundo así como la industria del helado artesanal. Posteriormente se definen los objetivos y preguntas de investigación, el tipo de estudio y el marco teórico siendo analizado creando un modelo acorde a las microempresas productoras de helado artesanal.

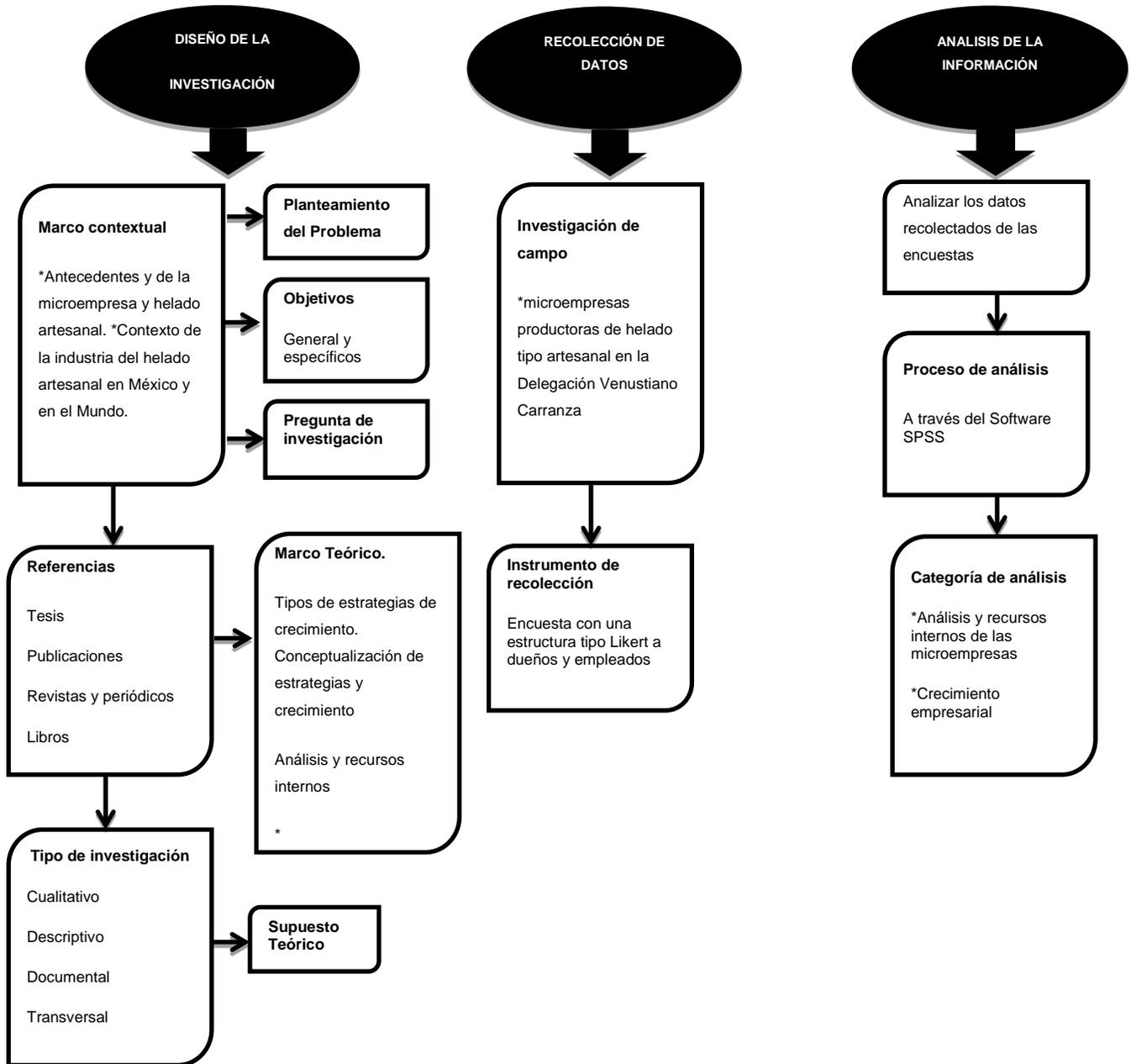
Etapa 2. Recolección de Datos

Se realizó mediante la selección de microempresas productoras de helado artesanal en la Delegación Venustiano Carranza y la encuesta tipo Likert a los dueños de dichos negocios.

Etapa 3. Análisis de la información

En base a la información obtenida se hizo un análisis a través del software SPSS en donde se hizo una codificación, definiendo los ítems a utilizar a través de una encuesta tipo Likert.

Figura 14. Esquema metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Tipo de investigación

Es de orden cualitativo ya que son procedimientos para recopilar, analizar e informar Creswell (2005), *“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p.158). *“Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento. Puesto que no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro: cada uno tiene sus características propias”*.

Por lo que esta investigación es de este orden, ya que parte de objetivos y las cualidades de la situación social, tomando en cuenta las categorías, propiedades y atributos debido a que con base a la información obtenida se pretende definir la realidad de la muestra de estudio.

Es de orden descriptivo porque Identificar la muestra de estudio de estudio, definir los objetivos, especifica las variables del estudio, así como las categorías, características, atributos y rasgos (García Salinero, 2004). Esta investigación se la problemática la cual se muestra en la falta de estrategias de crecimiento para las microempresas productoras de helado artesanal, mediante la recopilación de dato se interpretó la realidad en la relación de las categorías seleccionadas.

Se tomó como base la descripción el marco teórico se propuso un modelo tomando como base el análisis de los recursos internos de (Barney , 1991&Hall, 1992) una empresa de a través de su revisión para solucionar el problema como los que enfrenta el objeto de estudio.

En el caso de la investigación documental (Baena, 1985), menciona que es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información, además,(Franklin, 1997) Franklin (1997; p.13), define la investigación documental aplicada a la

organización de empresas como una técnica de investigación en la que, se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio.

Por otra parte dice Alfonso (1994), la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

La investigación documental tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, más no la única y exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. Sin embargo, según (Kaufman & Rodríguez, 2001), los textos monográficos no necesariamente deben realizarse sobre la base de sólo consultas bibliográficas; se puede recurrir a otras fuentes. Las fuentes impresas incluyen: libros enciclopedias, revistas, periódicos, diccionarios, monografías, tesis y otros documentos. Las electrónicas, por su parte, son fuentes de mucha utilidad, entre estas se encuentran: correos electrónicos, CD Roms, base de datos, revistas y periódicos en línea y páginas Web. Finalmente, se encuentran los documentos audiovisuales, entre los cuales cabe mencionar: mapas, fotografías, ilustraciones, videos, programas de radio y de televisión, canciones, y otros tipos de grabaciones.

Por último es de orden transversal, debido a que intenta analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”. Es como si diéramos un corte al tiempo y dijésemos que ocurre aquí y ahora mismo (García Salinero, 2004). Ya que se aplicó la recolección de datos y la observación, lo que ayudo a identificar los problemas que ocurrían en la microempresa, sí como el análisis interno para poder crear estrategias de crecimiento.

3.2. Supuesto Teórico

Del análisis de la información obtenida en los capítulos anteriores permitió la elaboración del siguiente supuesto teórico, el cual puntualiza los aspectos a considerar para la elaboración de la estrategia de crecimientos para las microempresas productoras de helado artesana:

“Las microempresas productoras de helado tipo artesanal logran crecer cuando hagan un análisis de sus recursos internos.”

3.2.1. Descripción de las categorías de análisis

Las unidades de análisis constituyen segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías, Berelson (1971) menciona las siguientes unidades de análisis:

- La palabra: es la unidad de análisis más simple. Se puede medir cuántas veces aparece una palabra en un mensaje.
- El tema: se define a menudo como una oración, es decir en enunciado respecto a algo por lo que los temas se definirán como cualesquiera oraciones que usen “yo”, “mi” y otros términos que indiquen referencia al yo del escritor.
- El ítem: tal vez es la unidad de análisis más utilizada y puede definirse como la unidad total empleada por los productores del material simbólico.
- El personaje: Se trata de un individuo, un personaje televisivo, un líder histórico, etc.
- Medidas de tiempo espacio: son unidades físicas como el centímetro-columna, línea, el minuto.

Por lo que a continuación se describen las características de los dos ítems de análisis seleccionados para esta investigación: el análisis de los recursos internos adoptándolo a las microempresas de helado artesanal:

- Recursos tangibles: “Son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: Inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria instalaciones, equipos informáticos), Existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y Activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras empresas)” (Navas López , 1998).
- Recursos intangibles: “Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, medidos).Hay dos clases principales de recursos intangibles: legales y competitivos”(Zona Economica , 2011).

Tabla 30: Categorías de análisis ítems

Recursos internos

Categoría	Propiedad	Atributos
Recursos intangibles	Recursos humanos	Selección de personal
		Capacitación
		Confianza
		Conocimiento
		Liderazgo
Recursos para innovar	Capacidad de innovación	
	Innovación tecnológica	
	Mejora continua	
Recursos de reputación	Calidad de los productos	
	Nombre del establecimiento	
	Imagen corporativa	
	Caducidad	
	Valor nutricional	
	Convivencia con sus proveedores	
	Financiamiento	
Recursos financieros	Recursos financieros	
	Registro contable del negocio	
Recursos organizacionales	Recursos internos	
	Organigrama del negocio	
Recursos materiales	Instalación de equipo para la fábrica de helado.	
Recursos tecnológicos	Registro de marca	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Encuesta

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Con la encuesta se trata de "obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Visuata, 1989). A diferencia del resto de técnicas de entrevista la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar; de modo que las diferencias localizadas son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

Según (Oncis de Frutos, 2010) nos muestra las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Permite planificar previamente qué es lo que se va a preguntar, de tal manera que asegura que no se olvidarán los puntos más importantes, y que se precisará tanto como se desee en las preguntas.
- Es más económica que otras técnicas puesto que permite la aplicación masiva, es decir que se puede encuestar a un gran número de personas.
- En el caso de variables complejas, la encuesta permite desglosar estas variables en distintos aspectos de las mismas, de tal manera que a través de diversas preguntas se puede conocer la variable compleja.

- La encuesta permite la comparación con otras investigaciones que sobre ese tema se hayan realizado. Además, pueden derivarse estudios posteriores que profundicen o amplíen el tema en cuestión.

Inconvenientes

- Elaborar una encuesta es una tarea muy compleja que requiere prestar atención a numerosos detalles.
- La encuesta requiere la colaboración del interesado. Esto conlleva que los resultados de la misma estarán en función del número de personas que respondan y de la precisión y/o sinceridad con que den esas respuestas.
- La encuesta no se adapta a las diferencias individuales, ya que el cuestionario es fijo y no debe variarse.
- La encuesta da una información puntual, eso quiere decir que los datos que se obtienen están sometidos a cambios en el tiempo.

3.4 Escalamiento tipo likert

Por otro lado la **escala de LIKERT** se define de la siguiente de la siguiente manera:

El nombre de esta técnica proviene del psicométrico Renis Likert, que lo propuso por primera vez a principios de los años treinta (Likert, 1932). La denominación de <escala likert> engloba una amplia variedad de escala, también llamadas “summated rating scales” en Inglés, término que se puede traducir “escala auditivas”.

Por otra parte (Cañadas & Sánchez, 1998) nos dice que consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la

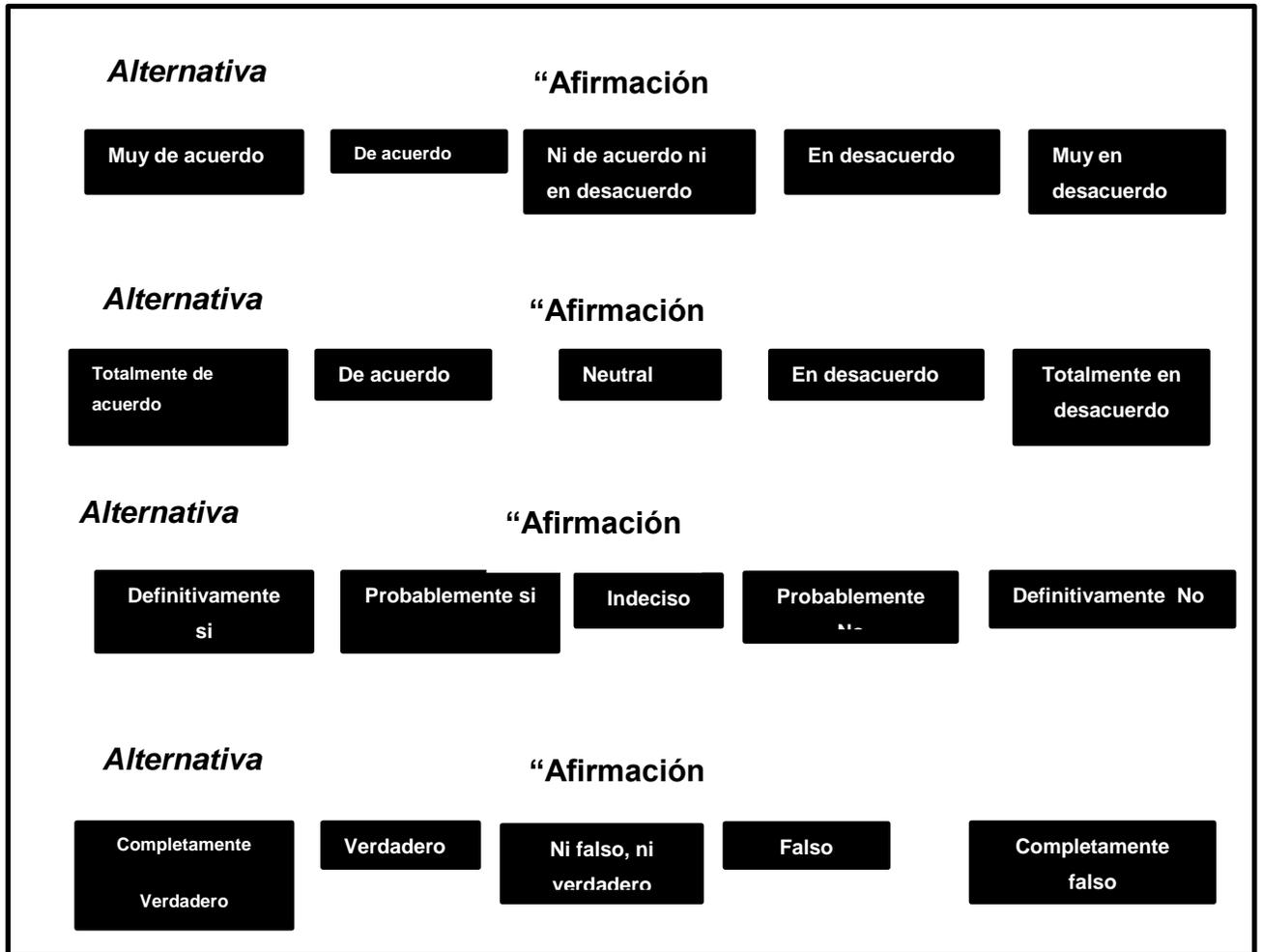
reacción del sujeto de tres, cinco o siete categorías la respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten en grado de acuerdo o desacuerdo.

Por lo que se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación obtenida en relación con todas las afirmaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica; además, es muy recomendable que no exceder 20 palabras.

En este caso, la afirmación incluye 8 palabras y expresa una sola relación lógica (X-Y). Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuanto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Las alternativas más comunes se presentan en la figura 15. Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y solo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido si se marcan dos o más opciones.

Figura 15: Alternativas o puntos en la escala likert



Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003)

Se construyó una escala como una serie de ítems y se escogió la alternativa número dos ya que estas fueron cuidadosamente seleccionadas, de forma que constituyen un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir en el cual se siguieron los siguientes pasos:

1. Se elaboraron una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.
2. Se administraron los ítems a una muestra representativa de la población que fueron 80 microempresarios productores de helado artesanal en la delegación Venustiano Carranza cuya actitud deseamos medir. Se les solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem, mediante una escala.
3. Se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Se asignan puntuaciones a los sujetos en estudio y esta puntuación se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

3.5 Alcances y límites de la investigación

El alcance de esta investigación incluye dos variables principales: recursos tangibles e intangibles. Se abordan estas categorías desde la perspectiva de quienes participan directamente en el problema, es decir los microempresarios productores de helado tipo artesanal. Por esta razón, una de las limitantes de la investigación es que no se considera la perspectiva de plan de negocio, lo cual es muy importante en el crecimiento y desarrollo de los negocios de este sector.

Se trabaja muy poco en el análisis del sector en México debido a la poca información que se encuentra en este ramo.

Para hacer esta investigación se requirió del apoyo de los microempresarios de helado artesanal de la Delegación Venustiano Carranza tomados como sujetos de estudio. Se llevaron una serie de entrevistas durante el mes de Mayo del 2013, con la finalidad de recabar la información requerida para la investigación. Entre otras limitantes se encontraron la falta de interés de algunos empresarios que pueden desviar un poco los resultados de esta investigación.

CAPITULO

4



ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPITULO 4 ANÁLISIS, DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

Este capítulo tiene como objetivo analizar la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos, mediante la estructura metodológica diseñada en el capítulo anterior. El objetivo que se persigue es la identificación del análisis interno de los recursos tangibles e intangibles de las microempresas productoras de helado artesanal, para discutir los resultados obtenidos a partir del estudio de la revisión documental y las encuestas realizadas.

Al principio, se muestra el análisis de los ítems que se propusieron, identificar todas las categorías planteadas, en la segunda parte se presenta el análisis de los resultados obtenidos con ayuda del software SPSS.

La última parte, se dan las conclusiones y recomendaciones en donde se muestran las estrategias de crecimiento para las microempresas de helado artesanal.

4.1 Análisis interno

El análisis del ambiente interno, como se muestra en el capítulo dos, donde se muestra la fuente teoría y bibliográfica, aquí se muestran el análisis de los ítems que se tomaron en consideración, adaptándolos a las necesidades de las microempresas productoras de helado artesanal.

La teoría de recursos y capacidades sugiere que los beneficios extraordinarios de las empresas son ingresos generados por recursos especialmente valiosos, que se convierten en la fuente de ventaja competitiva para la empresa (Fong Reynoso, 2011) con esta base se detectan los recursos tangibles e intangibles que requieren las microempresas productoras de helado artesanal.

4.1.1 Recursos tangibles

✓ Microempresas productoras de helado artesanal

Recursos financieros

Son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Estos fueron divididos en las siguientes categorías:

- a) Financiamiento: Es la aportación del dinero necesario para una microempresa por parte del gobierno u otra institución.
- b) Recursos monetarios Este se refiere a si las microempresas cuentan con los recursos financieros suficientes para su supervivencia.
- c) Registro contable: Aquel asiento que se realiza en los libros de contabilidad de una microempresa, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.

Recursos organizacionales

Son todos aquellos que las organizaciones, necesitan para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos, estos son elementos o medios que, administrados correctamente, les permitirán un rendimiento organizacional eficaz y eficiente. (Administración en línea, 2010).

- a) Recursos internos. Se refiere a la necesidad de planear, controlar y dirigir los recursos internos del microempresario.
- b) Organigrama. Thomson (2007), dice que el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad, comercial, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

Recursos materiales

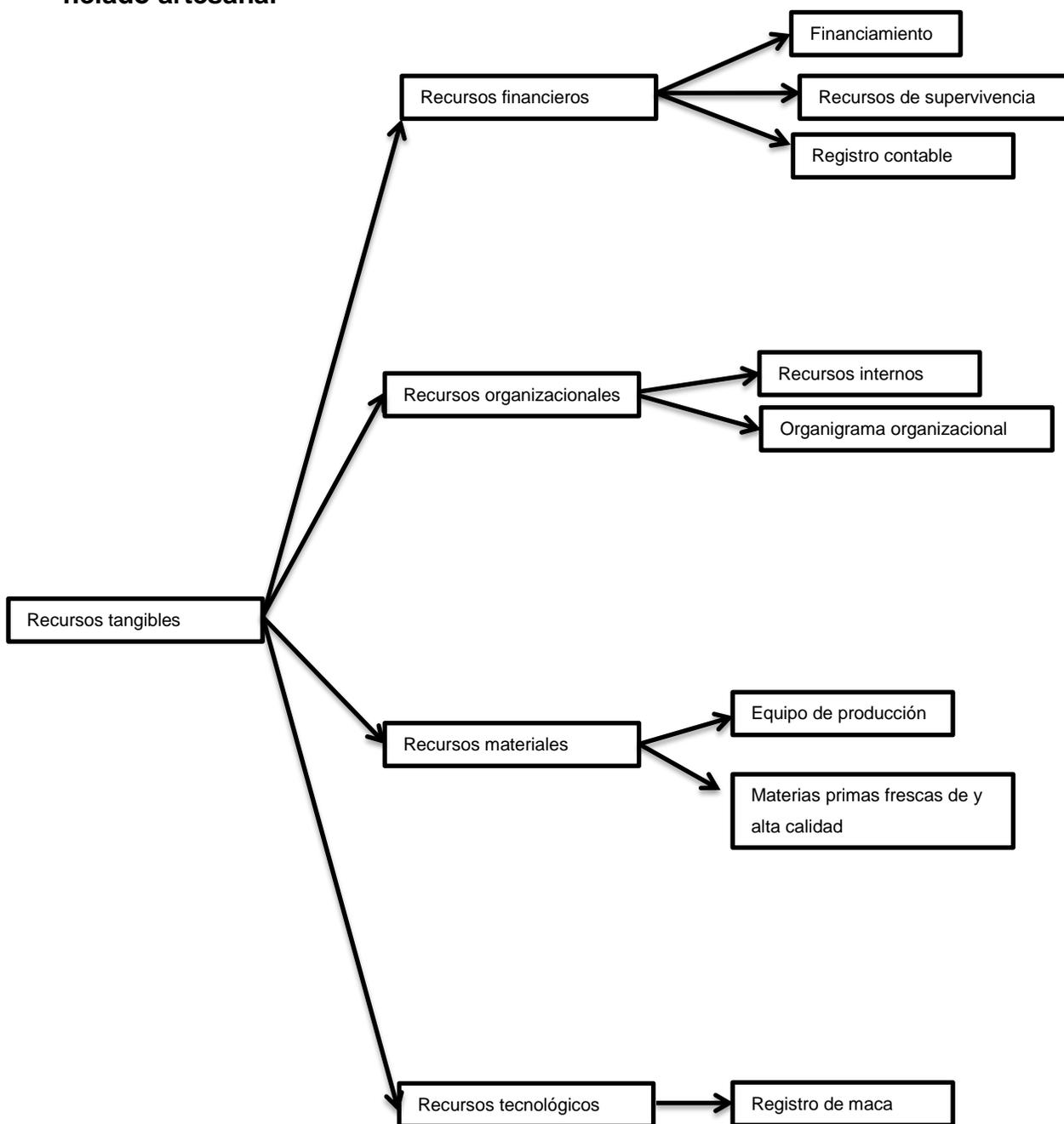
Son todos aquellos que el negocio puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: maquinarias, inmuebles, Insumos, materias primas, productos terminados, elementos de oficina, instrumentos y herramientas Zona economica (2011).

- a) Equipo de peletería y nevería: Que sirva para la fabricación de helados y nieves artesanales, dando un mejor rendimiento al microempresario.

- b) Materias primas: Se refiere a los materiales con lo que se prepara el helado artesanal como leche, fruta de temporada y alta calidad y sus adicionales.

c)

Figura 16: Recursos tangibles de las microempresas productoras de helado artesanal



Fuente: elaboración propia

Recursos tecnológicos

“Conjunto de medios materiales (herramientas, métodos, patentes) y sobre todo inmateriales (conocimientos científicos y técnicos, know how) de que la empresa dispone y/o que le son accesibles -en el interior (capacidades y potencialidades individuales y colectivas) o en el exterior (socios o aliados eventuales)- para concebir, fabricar, comercializar, facturar... sus productos o servicios, adquirir y explotar información, asegurar el funcionamiento y gestión de todas la funciones Morino (1992).”

- a) . Registro de marca. Todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. Se obtiene el uso exclusivo mediante su registro ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y la Secretaría de Economía, 2010).

4.1.2 Recursos intangibles

- ✓ **De las microempresas productoras de helado artesanal**

Recursos humanos

Bohlander, Sherman, & Snell (2001), comentan que son el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las desempeña una persona dentro de su negocio.

- a) Selección de personal. Chiavenato (2001), lo define como la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las

condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

- b) Capacitación constante para el personal. La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad y más en para los microempresarios que producen helado artesanal. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados (Chiavenato, 2001).
- c) Confianza con el personal. El personal confiable se auto-motiva, tiene alta su autoestima y están dispuestos a tomar riesgos. Pero aun el colaborador más confiable puede sufrir una crisis de duda en tiempos de cambios radicales. Es entonces cuando el liderazgo se convierte en un factor crítico (Kinsey, 2012).
- d) Conocimiento previo: *“Se entiende por conocimientos previos la información que sobre una realidad tiene una persona almacenada en la memoria (Ausubel, Novak, & Hanesian, 1976)”*
- e) Capacitación para el dueño. La buena capacitación del dueño del negocio puede traer beneficios como mejorar su imagen y la relación con sus empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento

en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso (Chiavenato, 2001).

- f) Liderazgo. “Dice que es el proceso por la cual un individuo influye a un grupo de individuos lograr una meta común” (Northouse, 2004).

Por otra parte Mass el Portal de los nuevos empresarios (2012) dice que es fomentar y ejercer el liderazgo en una microempresa es de suma importancia, considerando que las microempresas son grandes generadoras de empleo en el país. Una dirección adecuada garantizará su ciclo de nacimiento, crecimiento y supervivencia.

Características básicas del líder es su personalidad y los conocimientos que posee, estos atributos son necesarios para ejercer influencia en un grupo. “En el caso de la mayoría de las microempresas el liderazgo está personalizado. El propietario es quien está en contacto directo con sus empleados y si la relación es buena, los empleados desarrollan una gran lealtad personal con su empleador”.

Recursos para innovar

La innovación ha sido enfatizada en la literatura reciente y desde aproximaciones teóricas como la innovación estratégica en la que Rouse (1992), menciona que innovar es la introducción del cambio vía algo nuevo, realización de nuevas combinaciones, así como re combinaciones de elementos materiales y cognitivos que anteriormente existían. Carlson & Wilmot (2006), por su parte, mencionan que innovar es la implementación de ideas que generan valor para el consumidor y crecimiento económico para las empresas.

Por otra parte Ruiz Fonseca (2001), dice que el potencial innovador puede considerarse reservado a empresas pequeñas, medianas y por supuesto grandes. También se puede decir que existe una proporcionalidad directa entre

el tamaño de la empresa y su capacidad innovadora; las evidencias empíricas así lo demuestran. Lo anterior se debe a los montos de capital necesarios para invertir en una investigación que dé buenos resultados y hacer de estos un negocio rentable.

- a) Capacidad de innovación. Winter (2003), considera que la configuración de los recursos organizativos, especialmente, los orientados al incremento y transformación del conocimiento puede inhibir o promover el desarrollo de la capacidad de innovación. Eisenhard & Martin, (2000), han concluido que los recursos por si mismos no explican el desempeño; ellos requieren procesos como el desarrollo de nuevos productos para que las habilidades y el conocimiento sean transformados en innovaciones.

Los recursos organizacionales más comúnmente relacionados con la capacidad de innovación en la literatura organizacional son: el capital humano (Leonard & Sensiper, 1998)(Leonard, el liderazgo (Oke , Munshi, & Walumbwa, 2009), la cultura (Hurley, 1995) y las estructuras y sistemas (Argote, McEvily, & Reagans, 2003).

- b) Innovación tecnológica. Cotec (1993), nos dice que surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

La tecnología puede ser creada por la propia empresa o adquirida a cualquier suministrador, público o privado, nacional o extranjero.

Enlazándolo con el crecimiento, la nueva teoría de crecimiento así lo reconoce y lo atribuye al aprendizaje productivo en la práctica (Romer, 1986), al esfuerzo tecnológico que realiza en su economía (Grossman &

Helpman, 1991), a la calidad de su capital humano (Lucas, 1988) así como a su infraestructura (Barro, 1991).

- c) Mejora continua. Aguilar Morales (2010), dice que se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, crecimiento, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

Recursos de reputación

De la misma manera que las personas las empresas tienen reputación, esta hace referencia a un conjunto de características económicas y no económicas que forman parte de la organización, demostradas a través de acciones pasadas (Weigelt & Camerer, 1988). Dichas características determinan el status de la organización. Por otra parte se define a la reputación como *“la suma de identidad, imagen, percepciones, creencias y experiencias que los influenciadores han relacionado con el tiempo con la empresa. En este sentido, la responsabilidad de la reputación va más allá del departamento comercial, involucrado a la práctica total de la organización”* (Arbelo Alvarez & Pérez Gómez, 2010).

Barney (1991), dice que la reputación puede constituir un factor de primer nivel para la ventaja competitiva sostenida en la organización, *“especialmente en donde la calidad de los productos o servicios no se pueden percibir fácilmente por los clientes potenciales”* (Grant R. M., 1995).

- a) Calidad de los productos. Es la actitud que se imprime en un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y se demuestra por el grado de conformidad que tiene un cliente en base a satisfacer sus

exigencias. Hace falta que los productos correspondan con las exigencias del cliente (Gutierrez, 1989).

- b) . Nombre del negocio La revista Opportunities (2006), menciona que es aquel que se pone a un negocio, necesitando creatividad, ya que puede influir en las ventas, este debe de ser compatible con el giro de la empresa y debe ser original, descriptivo, llamativo, visible, claro, agradable a la vista y al oído

- c) Imagen corporativa. Es la que tienen los públicos de un negocio. Sartori (1986), la define como “*imagen comprensiva de un sujeto-socioeconómico público*”. En este aspecto es la nueva mentalidad de la empresa que busca presentar ya no como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad. Por otro lado Capriotti (2013), conceptualiza la imagen corporativa como “*la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización*”

- d) Caducidad en los productos. El intervalo de tiempo, después del envasado o elaboración del alimento y cumpliendo determinadas condiciones de almacenamiento, en el que el alimento sigue siendo seguro y apropiado para su consumo.

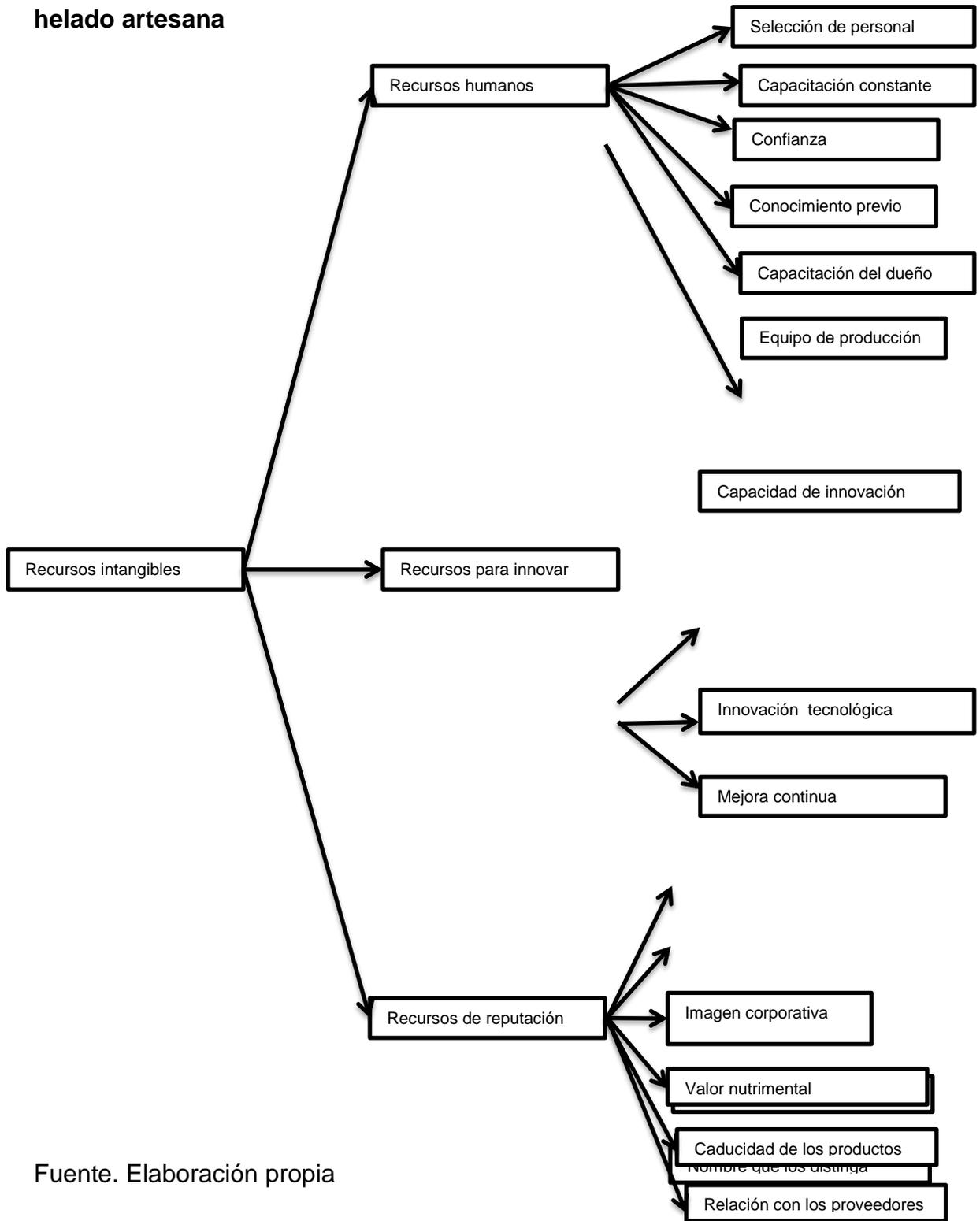
- e) Valor nutricional. Este viene dado por la cantidad de nutrientes que aportan a nuestro organismo cuando son consumidos. Estos nutrientes pueden ser lípidos, glúcidos, proteínas, vitaminas y minerales. El valor nutritivo es diferente en cada grupo de alimentos, algunos alimentos poseen más o menos nutrientes que otros. Es por eso, que para

clasificarlos se debe tomar en cuenta el nutriente que más abunda en su composición la página Nacional (2008).

- f) Convivencia con proveedores Un proveedor eficaz ofrece más de los requerimientos específicos de las empresas, los cuales brindan resultados y beneficios superiores.

Una buena relación entre proveedores y clientes mejora la calidad final del producto o servicio por lo que las relaciones con proveedores deben ser absolutamente eficaces y beneficiosas para ambas partes.

Figura 17: Recursos tangibles de las microempresas productoras de helado artesana



Fuente. Elaboración propia

4.2 Análisis de los resultados

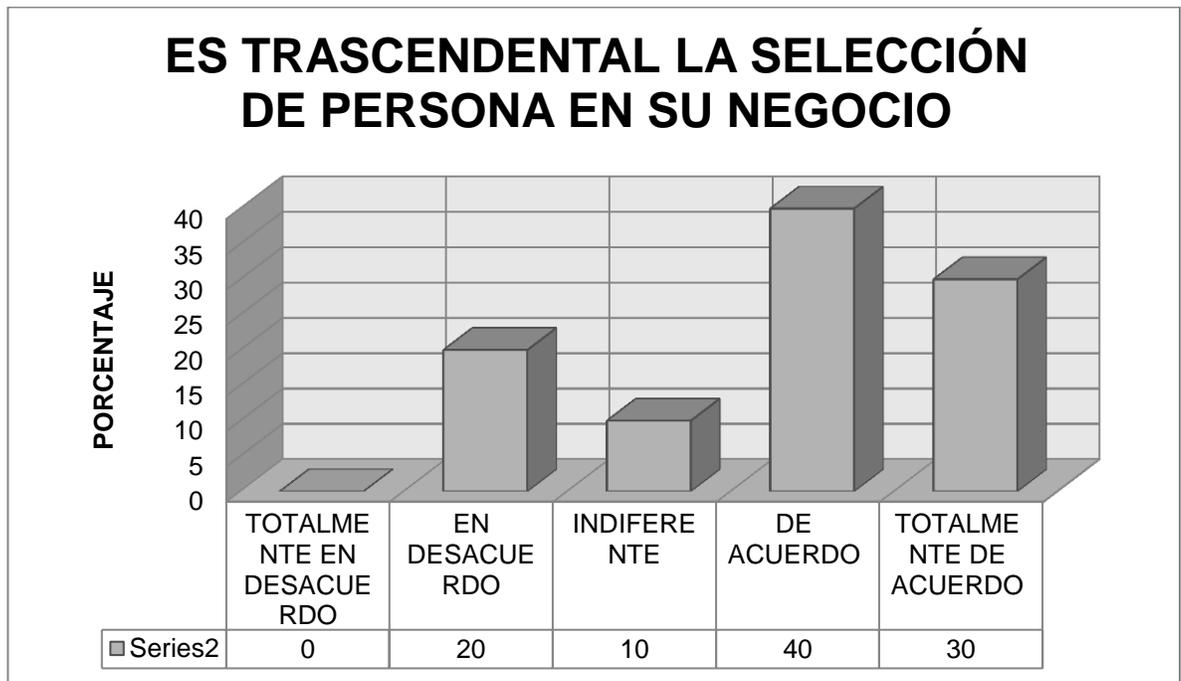
RECURSOS INTANGIBLES

PREGUNTA NÚMERO 1

Tabla 31: Pregunta número uno

N°	PREGUNTA 1	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	20
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	40
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	30
	TOTAL	100

Figura 18: Pregunta número uno



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Un aproximado del 30% no considera trascendental o le es indiferente la selección del personal en su negocio debido a que las dimensiones del establecimiento y propiamente de la empresa no permite el reclutamiento de mucho personal, o la gente contratada posee una relación muy estrecha inclusive existe la relación familiar por lo que no se lleva un control estricto en la selección o capacitación del personal.

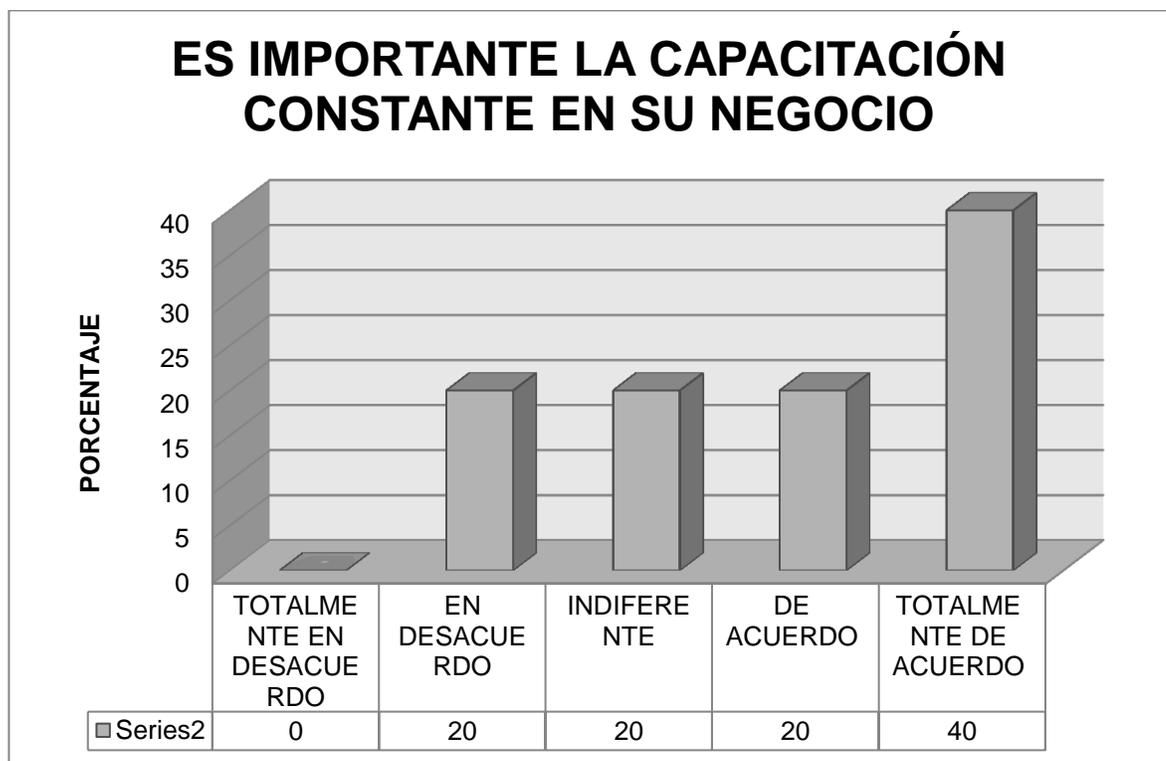
El restante 70% considera que para delegar la atención temporal de su establecimiento en manos de un tercero, el personal debe cumplir con ciertos lineamientos o parámetros que en opinión del líder son necesarios para el adecuado manejo de la empresa, a pesar de dicha preocupación no se disponen de formatos de entrevistas o pruebas específicas que puedan proporcionarles los datos necesarios, por lo tanto la selección del personal continua siendo a criterio y subjetividad del líder.

PREGUNTA NÚMERO 2

Tabla 32: Pregunta número dos

N°	PREGUNTA 2	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	20
3	INDIFERENTE	20
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	40
		100

Figura 19: Pregunta número dos



Elaboración: Fuente propia

Interpretación

Como se muestra en la gráfica anterior el 60% de los líderes entrevistados considera que la capacitación constante es un factor determinante en el progreso de su empresa, a pesar de este entendido no cuentan con la información necesaria ni tienen conocimiento de estrategias o cursos que puedan capacitarlos a ellos o a su personal para incrementar sus ventas, calidad, eficiencia o cualquier aspecto que deseen complementar los líderes de la microempresa.

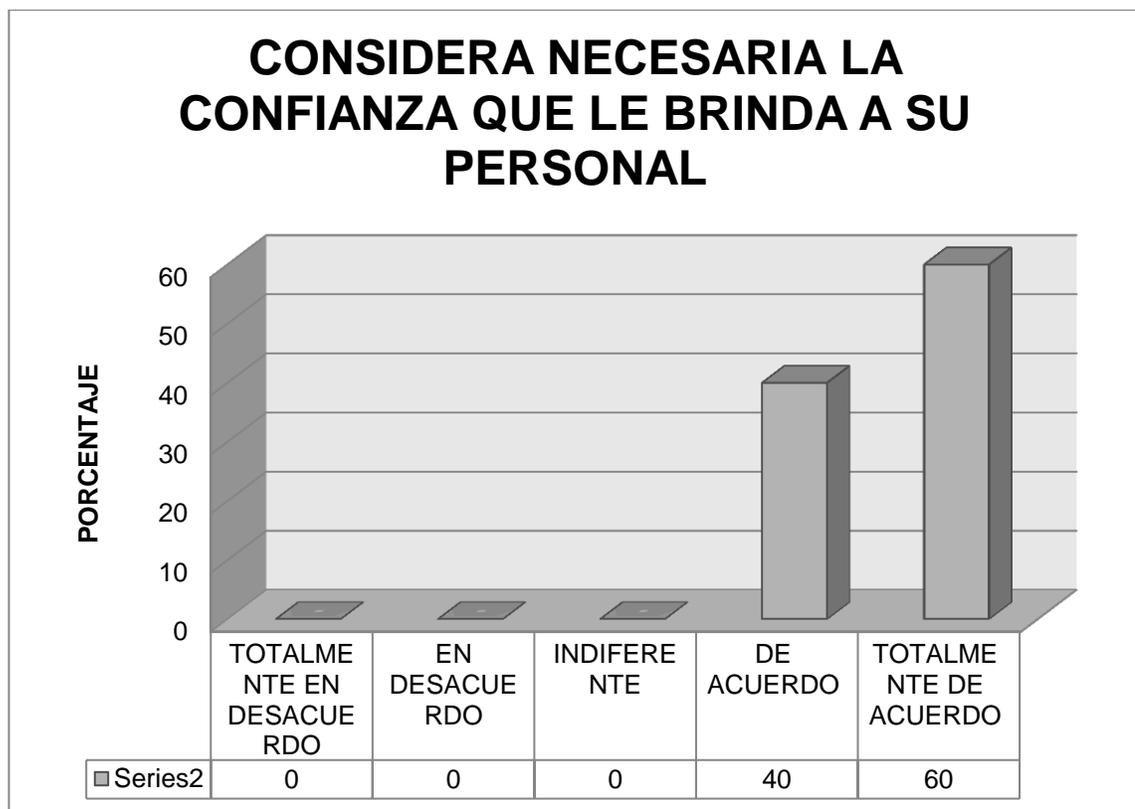
El 40% restante de los líderes no considera que sea relevante la capacitación constante de ellos mismos o de su personal ya que “no es gran ciencia hacer o aprender a trabajar el helado” (SIC) aunado a la falta de motivación para el crecimiento o innovación del negocio conlleva a la pérdida del interés por parte de los líderes, y por ende de su personal, en una constante capacitación.

PREGUNTA NÚMERO 3

Tabla 33: Pregunta número tres

N°	PREGUNTA 3	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	0
4	DE ACUERDO	40
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	60
		100

Figura 20: Pregunta número tres



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Como se muestra en la gráfica el 100% de los líderes están a favor que la confianza ya que es de vital importancia para ellos en su personal y viceversa es un factor clave en el buen funcionamiento de la microempresa debido a que la confianza representa un incentivo general para la toma de decisiones y riesgos en conjunto, y el cumplimiento de las metas de la microempresa.

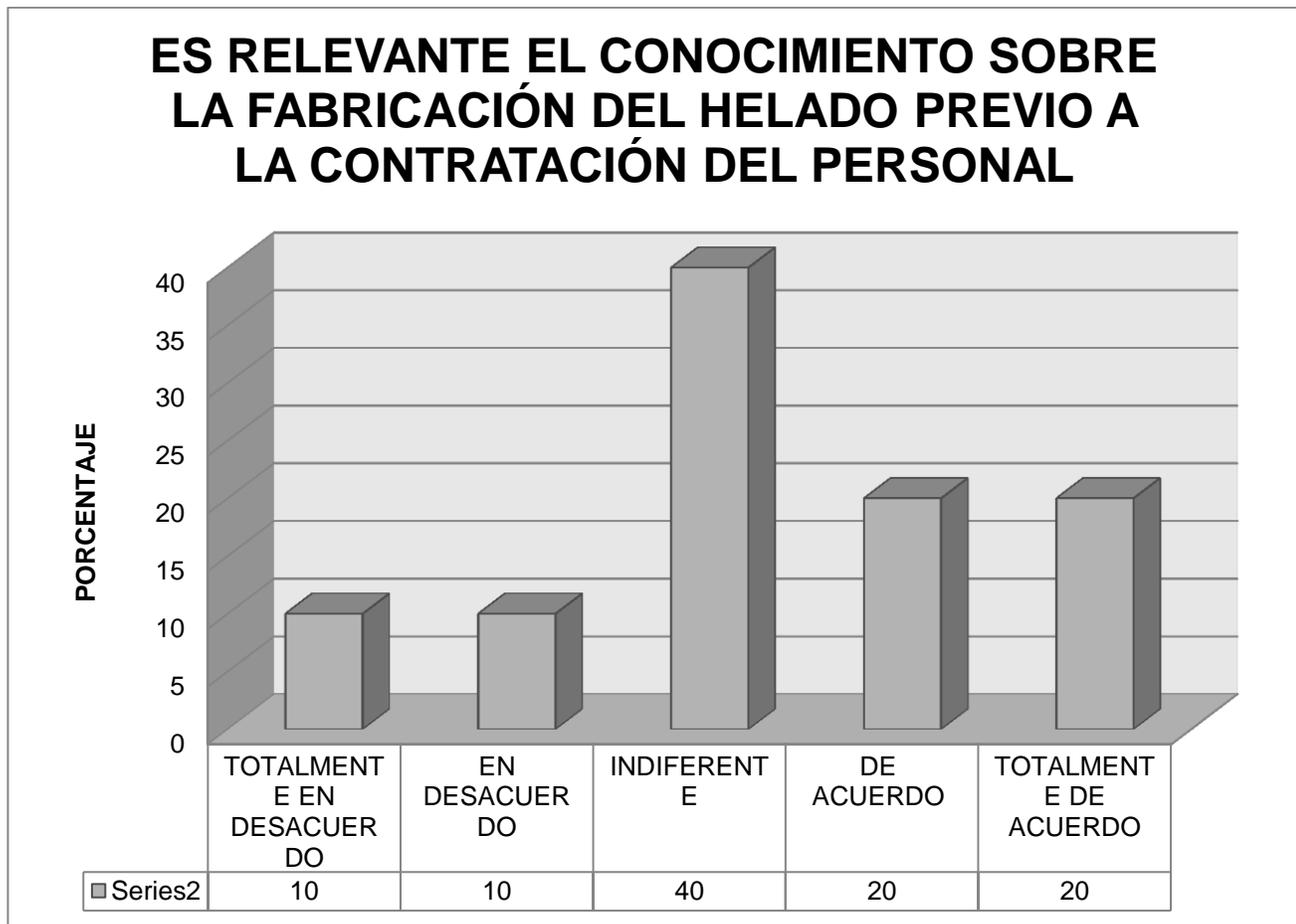
Ellos lo consideran como un factor de liderazgo ya sea con sus familiares o empleados, ya que esto provoca que sobreviva su negocio, debido al robo hormiga que se da tanto en este tipo de negocios.

PREGUNTA NUMERO 4

Tabla 34: Pregunta número cuatro

N°	PREGUNTA 4	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10
2	EN DESACUERDO	10
3	INDIFERENTE	40
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Figura 21: Pregunta número cuatro



Elaboración: Fuente Propia

Interpretación

El 60% de la población encuestada no considera relevante el conocimiento previo debido a que la mayoría son empresas familiares por lo que el conocimiento se adquiere de generación en generación y con el tiempo se van refinando técnicas o procedimientos en la selección y procesamiento de las materias primas así como en la producción y almacenaje del producto terminado, pero no se manejan innovaciones o mejoras en base a conocimiento adquirido por una fuente externa a la familia que compone la empresa.

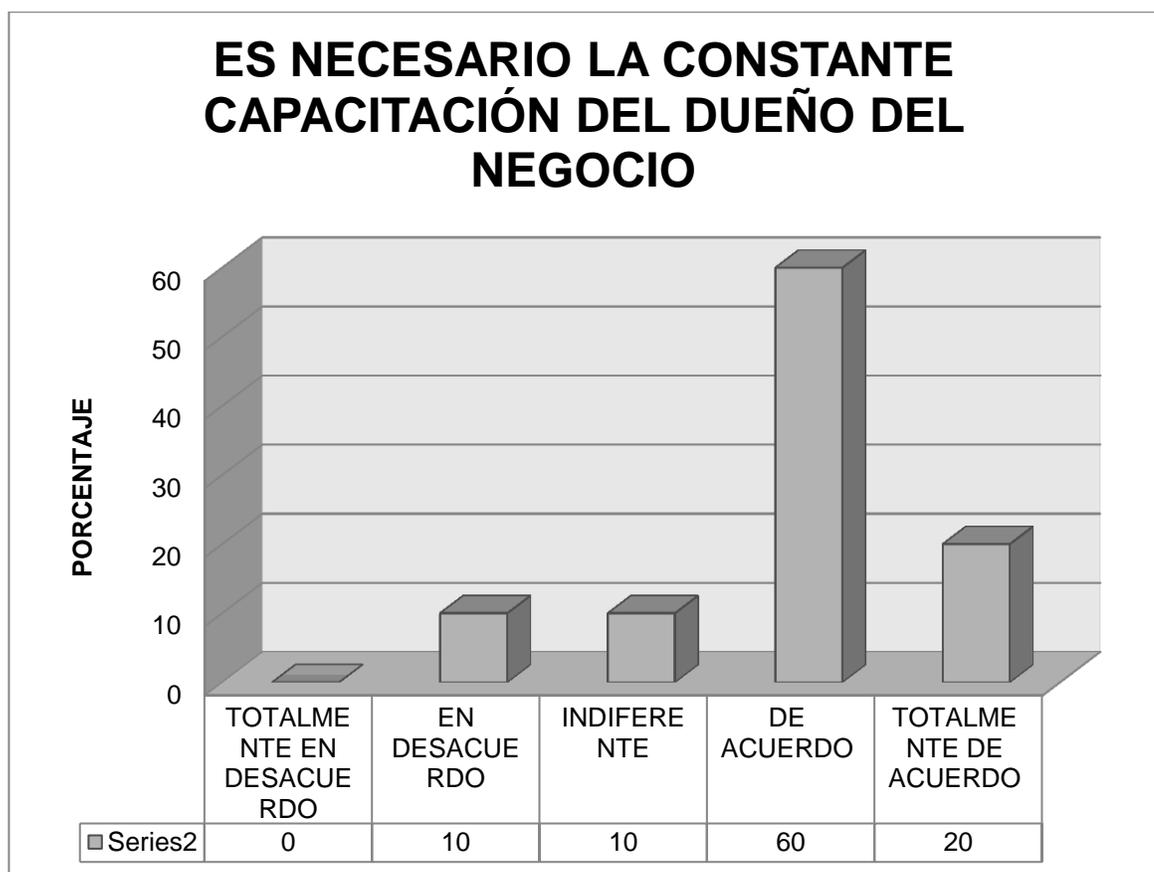
El 40% restante está compuesto por microempresas que no dependen del núcleo familiar y por lo tanto el personal debe contar, según los líderes, con conocimientos básicos de la empresa del helado artesanal, aunque este aspecto sigue siendo demasiado subjetivo debido a la falta de procedimientos bien estructurados y establecidos objetivamente.

PREGUNTA NÚMERO 5

Tabla 35: Pregunta número cinco

N°	PREGUNTA 5	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	10
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	60
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Figura 22: Pregunta número cinco



Elaboración: Fuente Propia

Interpretación

El 80% de la población encuestada considera importante la capacitación por parte de dueño debido que él es el actor principal en el negocio, más sin embargo surge el desconocimiento de centros de capacitación para este ramo.

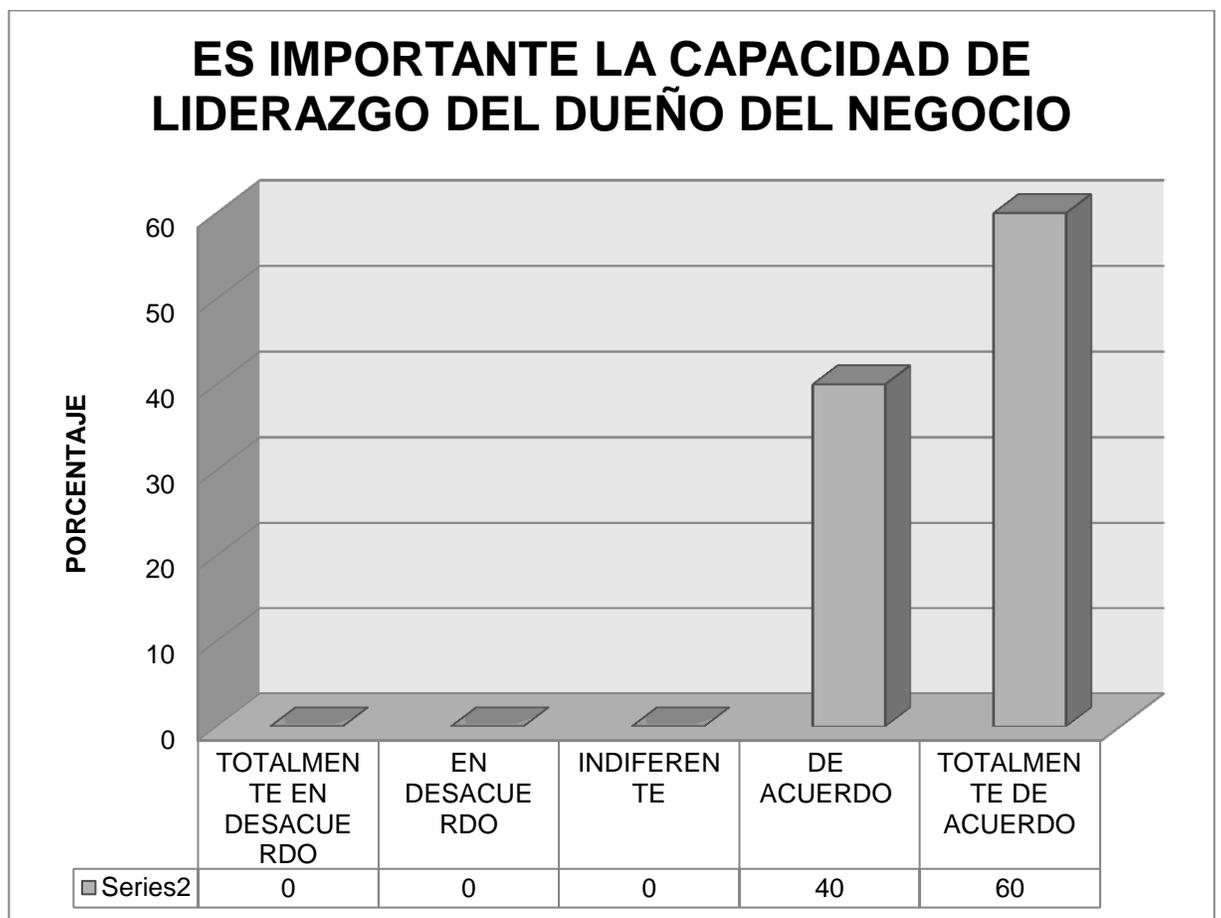
El 20% restante les es indiferente debido a que el conocimiento se lo transmitieron generaciones anteriores, por lo que no les es importante ni relevante capacitarse.

PREGUNTA NÚMERO 6

Tabla 36: Pregunta número seis

N°	PREGUNTA 6	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	0
4	DE ACUERDO	40
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	60
		100

Figura 23: Pregunta número seis



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 100% considera que la capacidad de liderazgo es un factor imperativo para el crecimiento y buen funcionamiento de la microempresa ya que “un líder a quien no se sigue, no funciona” (SIC), aun así ninguno de los empresarios conoce o implementa estrategias para la adecuada resolución de conflictos y se basan únicamente en su experiencia.

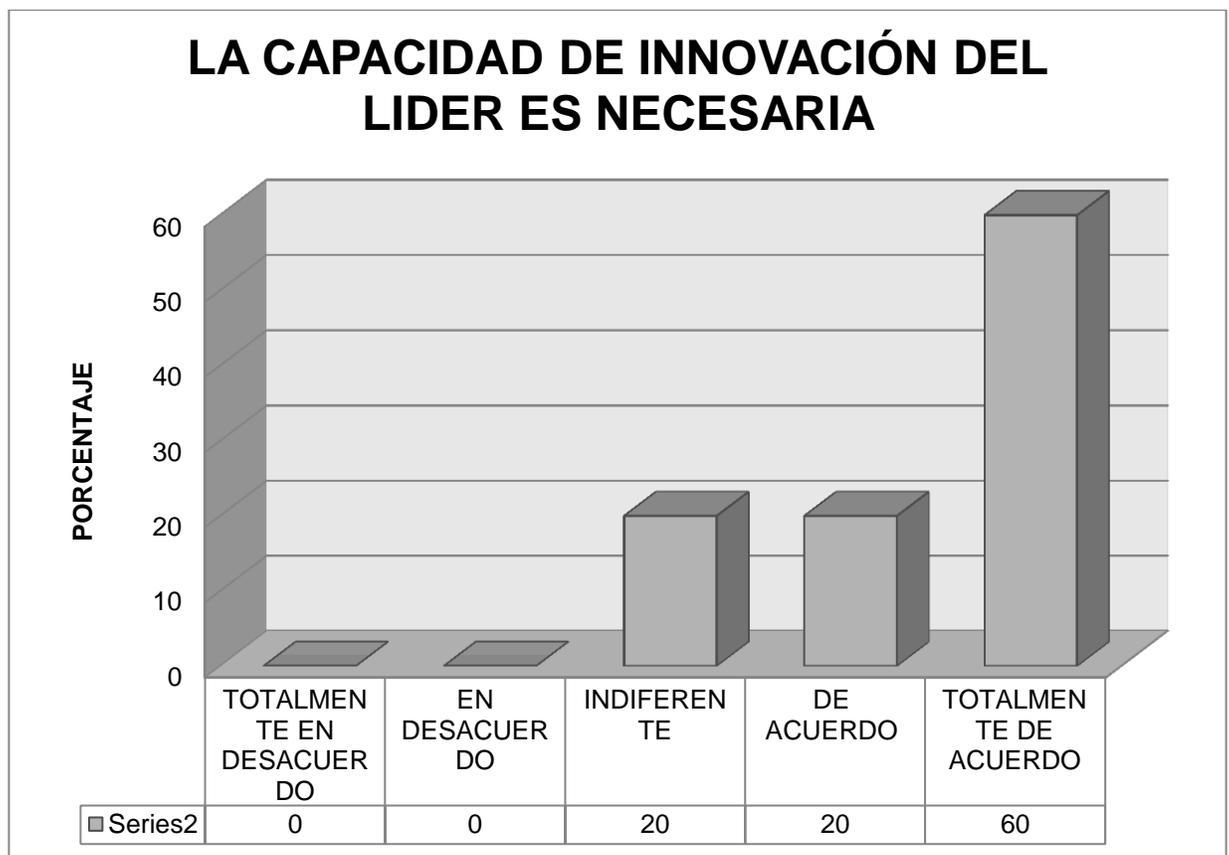
Comentaron que ellos se ven como alguien que da confianza a su familia o empleados, quien trabaja hombro a hombro con ellos, para lograr su producción día a día.

PREGUNTA NÚMERO 7

Tabla 37: Pregunta número siete

N°	PREGUNTA 7	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	20
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	60
		100

Figura 24: Pregunta número siete



Elaboración: Fuente propia

Interpretación

El 80% de los microempresarios consideran que la innovación los puede conducir a un incremento en sus ingresos al incluir productos o promociones diferentes a los que comúnmente se proveen, y debido a que se incrementan los ingresos se considera la capacidad de crecimiento a mediano o inclusive a corto plazo.

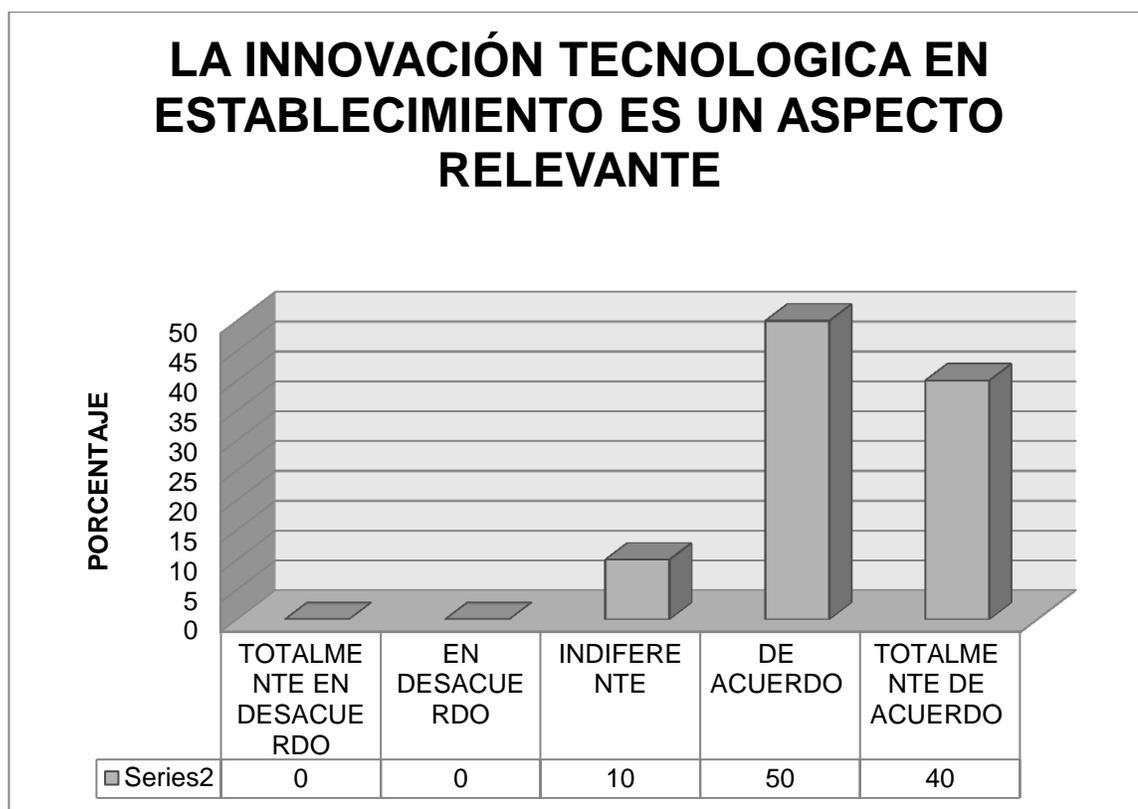
El 20% restante adopta una postura indiferente debido a que la microempresa se ha mantenido en ese nivel durante muchos años y los líderes no consideran necesaria la expansión de su microempresa o la inclusión en diferentes mercados por “temor a perder más de lo que se puede ganar” (SIC)

PREGUNTA NÚMERO 8

Tabla 38: Pregunta número ocho

N°	PREGUNTA 8	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	50
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	40
		100

Figura 25: Pregunta número ocho



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 90% visualiza la innovación tecnológica como una herramienta para incrementar su producción y calidad en sus productos así también como en la capacidad de almacenaje y por lo tanto un mayor poder adquisitivo, así como una mejora en la imagen de su establecimiento para una mayor presencia dentro del mercado del helado artesanal.

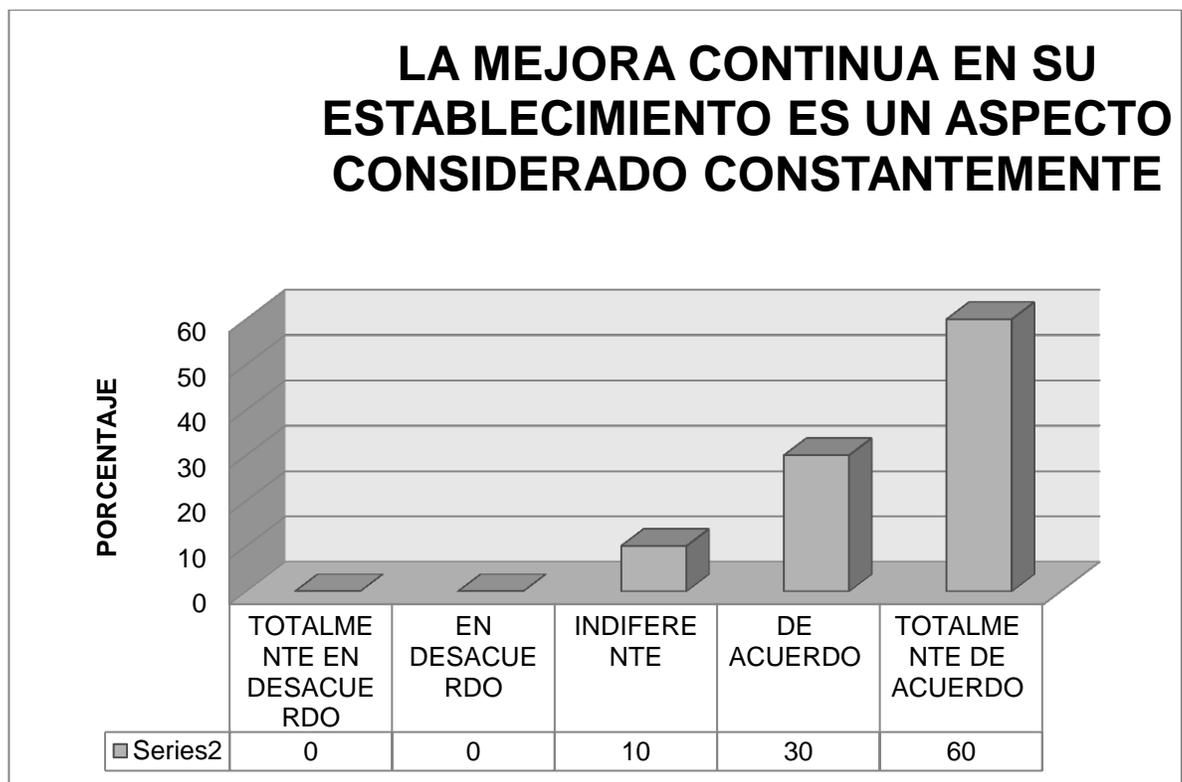
El último 10% considera su nivel competitivo como suficiente para mantenerse dentro del mercado y por lo tanto le es indiferente la innovación tecnológica ya sea para la mayor producción o una mejora en su imagen ante el público.

PREGUNTA NÚMERO 9

Tabla 39: Pregunta número nueve

N°	PREGUNTA 9	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	30
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	60
		100

Figura 26: Pregunta número nueve



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

A pesar de que el 90% considera la mejora continua lo manejan a un nivel muy abstracto, sin ideas concretas o proyectos realistas, debido a que no se tiene un punto de partida para iniciar la mejora y la innovación,

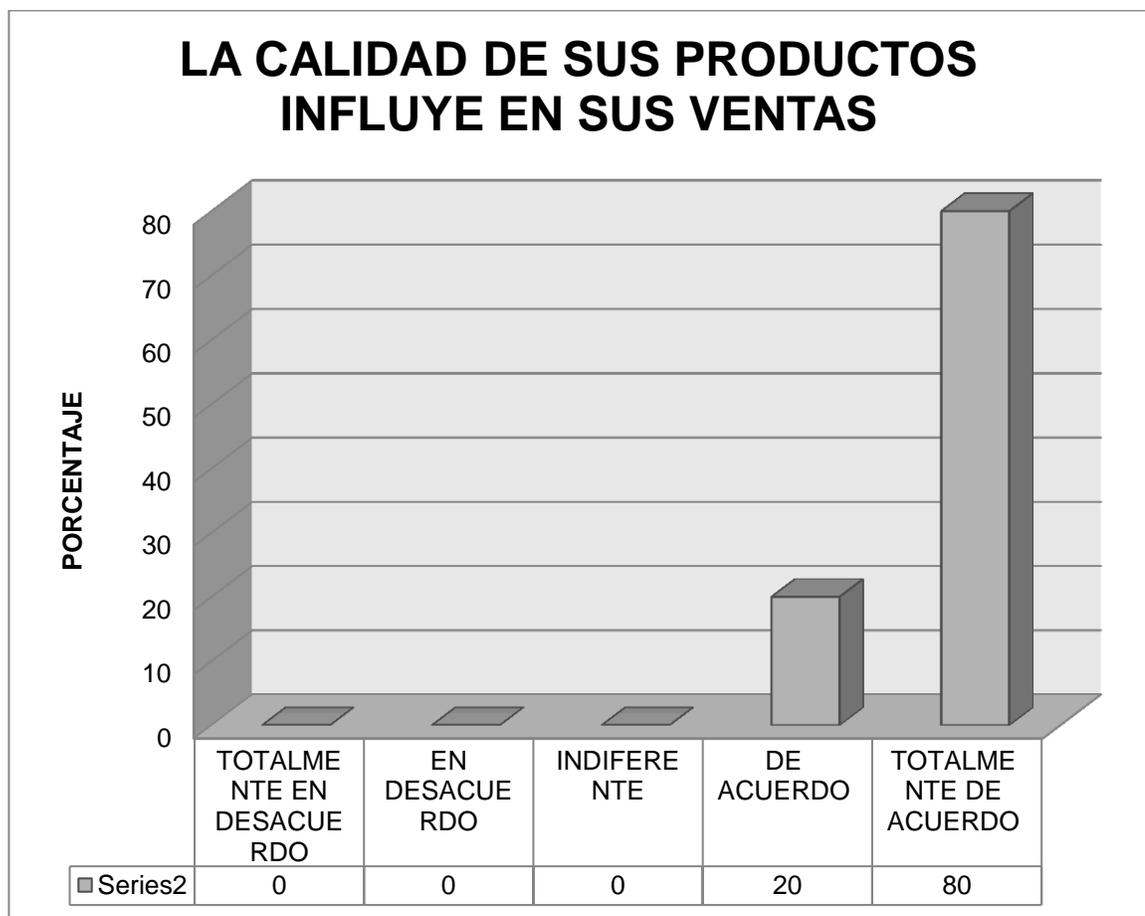
El 10% considera que mientras se mantenga la calidad en el producto y el volumen de producción adecuado a la demanda, cualquier mejora podría ser una inversión no redituable y por lo tanto innecesaria.

PREGUNTA NÚMERO 10

Tabla 40: Pregunta número diez

N°	PREGUNTA 10	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	0
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	80
		100

Figura 27: Pregunta número diez



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 100% concuerda que la calidad es el factor principal que puede asegurar un lugar en el mercado o ser la causa del fracaso de la microempresa, por lo que siempre se busca una mejora, aunque sea por medio de procedimientos empíricos, que cumplan los estándares subjetivos del líder de la microempresa.

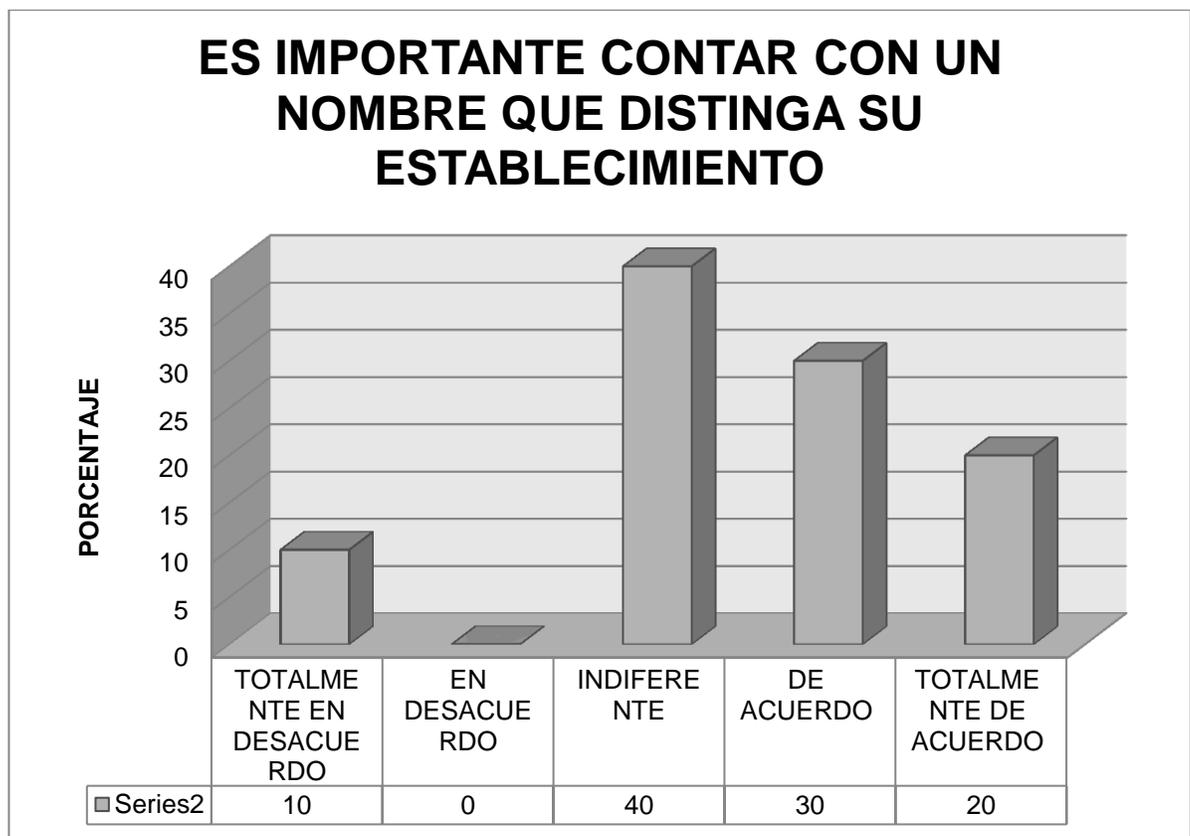
Para este tipo de negocio preparar el producto con frutas frescas y de temporada es de vital importancia debido a que esta es la clave para tener una buena calidad de sus productos.

PREGUNTA NÚMERO 11

Tabla 41: Pregunta número once

N°	PREGUNTA 11	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	40
4	DE ACUERDO	30
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Figura 28: Pregunta número once



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En este rubro 50% está a favor de un nombre que distinga su negocio ya que a pesar del esfuerzo por una calidad inmejorable una imagen que distinga al establecimiento facilita la ubicación por parte de la clientela y aumenta la probabilidad de venta por la distinción de la competencia.

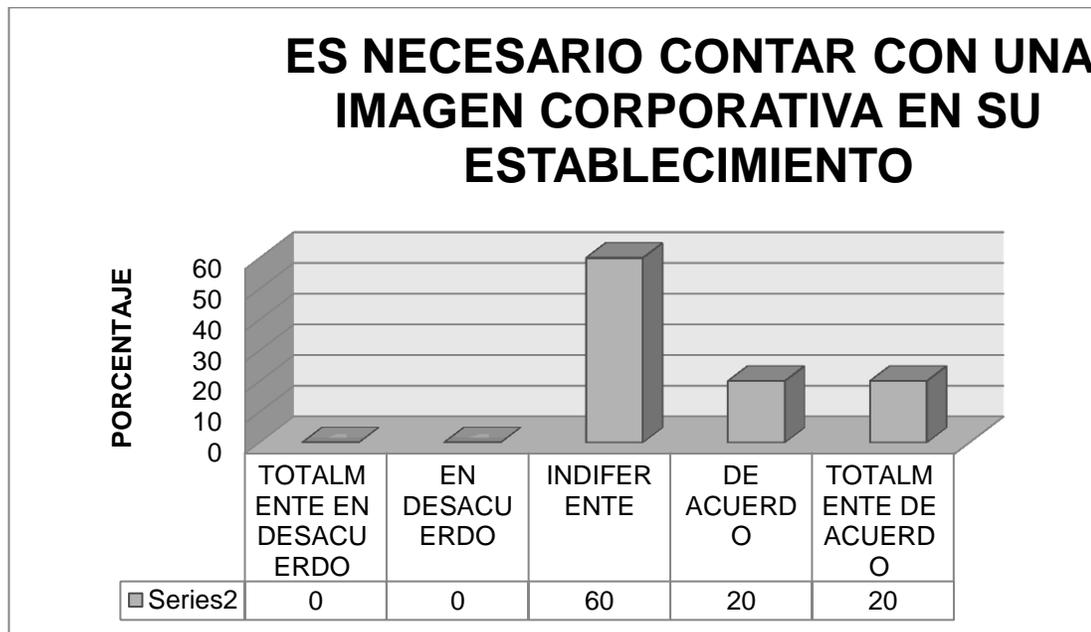
El otro 50% argumenta que “solo basta la calidad del producto para que la clientela no se confunda con algún otro vendedor de helado” (SIC) por lo tanto consideran que un nombre o una imagen que distinga su establecimiento no es completa o estrictamente necesaria.

PREGUNTA NÚMERO 12

Figura 29: Pregunta número doce

N°	PREGUNTA 12	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	60
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Tabla 42: Pregunta número doce



Elaboración: Fuente propia

Interpretación

A pesar de la tendencia en la anterior cuestión, el 60% de los microempresarios no contemplan una imagen corporativa concreta, es decir, mientras el nombre o la calidad estén presentes en la mente de sus consumidores una imagen o logotipo relacionado con el nombre es completamente indiferente e inclusive algunos lo consideraron innecesario.

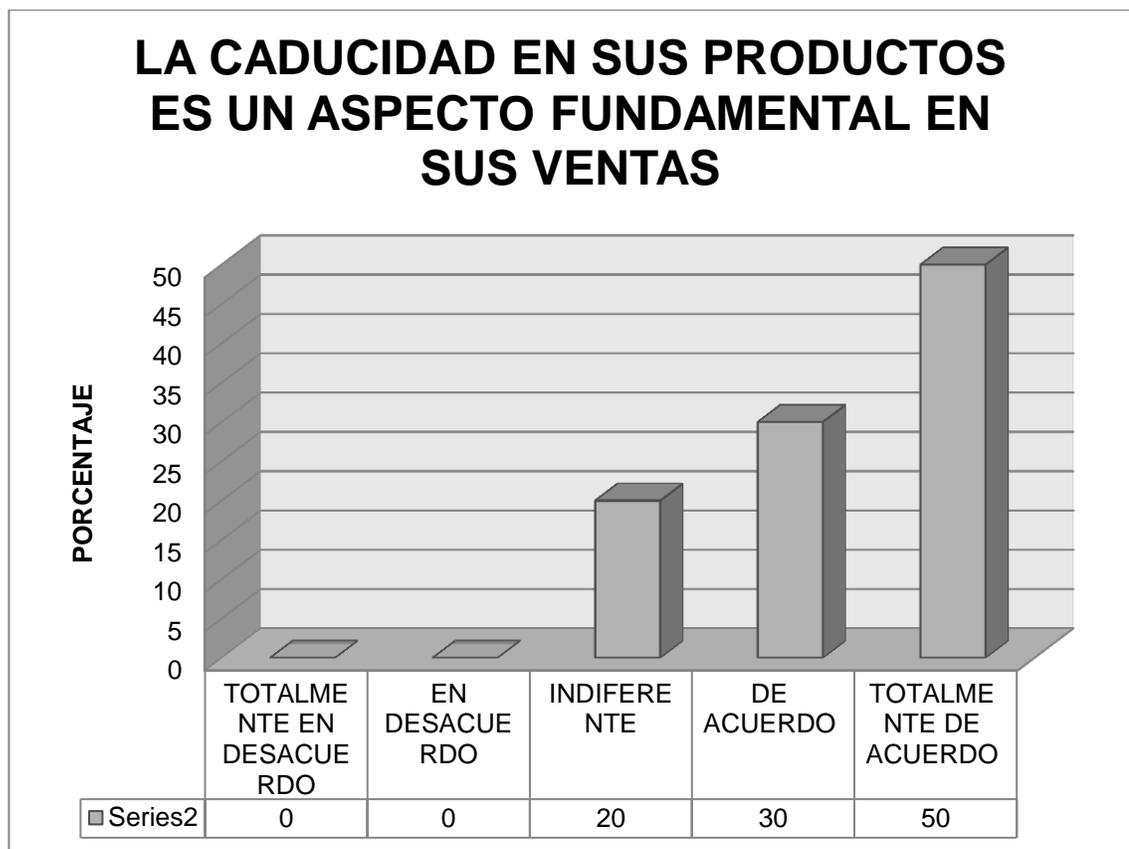
La minoría que constituye el 40% considera que una imagen llamativa junto con un nombre original y una calidad alta conllevan a una mayor demanda de sus productos, por lo que la imagen corporativa tiene un peso importante en el posicionamiento de la microempresa.

PREGUNTA NÚMERO 13

Tabla 43: Pregunta número trece

N°	PREGUNTA 13	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	20
4	DE ACUERDO	30
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	50
		100

Tabla 44: Pregunta número trece



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 80% de las microempresas de helado artesanal considera que la caducidad influye en la demanda o en la posibilidad de movimiento de producto que ha sido almacenado durante un periodo largo de tiempo que va desde 3 días a 5 o 6 semanas, en sus propias palabras “un producto que no ha sido vendido en una semana tendrá menos probabilidades de serlo en aproximadamente dos semanas más”.

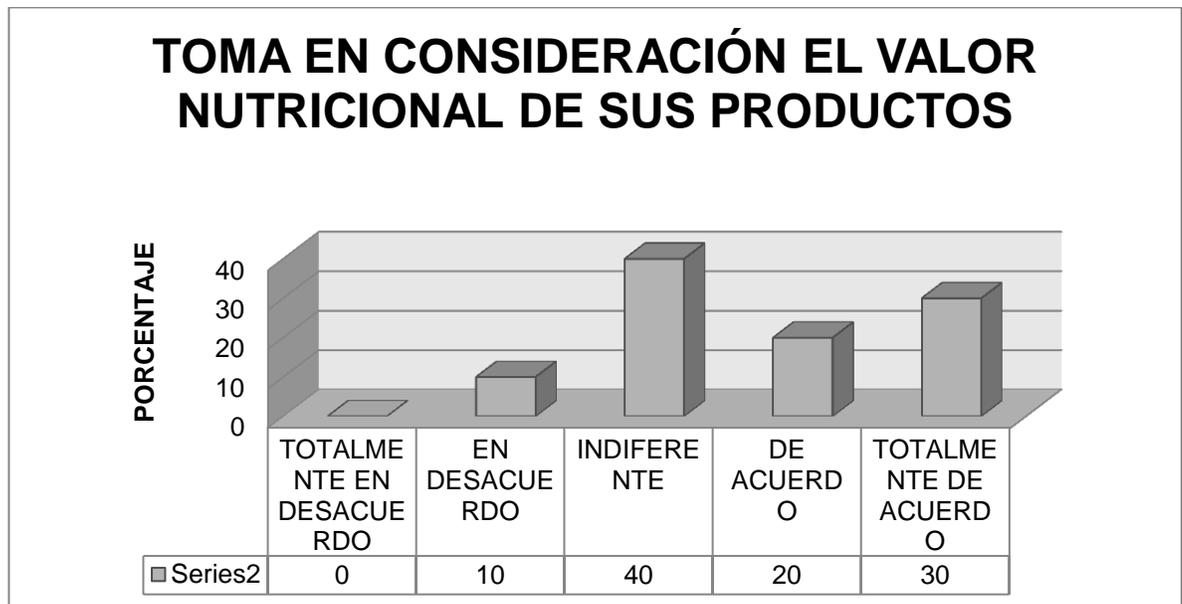
El restante 20% no considera la caducidad del producto como un factor limitante en sus ventas debido a su alta demanda o a la capacidad de conservar el producto almacenado en buenas condiciones hasta por 5 meses, y en caso de baja venta de algún producto en específico, ponen en marcha promociones que permitan la movilización del producto almacenado.

PREGUNTA NÚMERO 14

Tabla 45: Pregunta número catorce

N°	PREGUNTA 14	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	10
3	INDIFERENTE	40
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	30
		100

Figura 30: Pregunta número dos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Nuevamente se presenta el balance de un 50% a favor del valor nutricional del producto argumentando que este influye en la calidad e incluso en la caducidad del producto a fabricar, por lo tanto es un factor de peso al momento de elegir materias primas y procedimientos de producción y almacenaje.

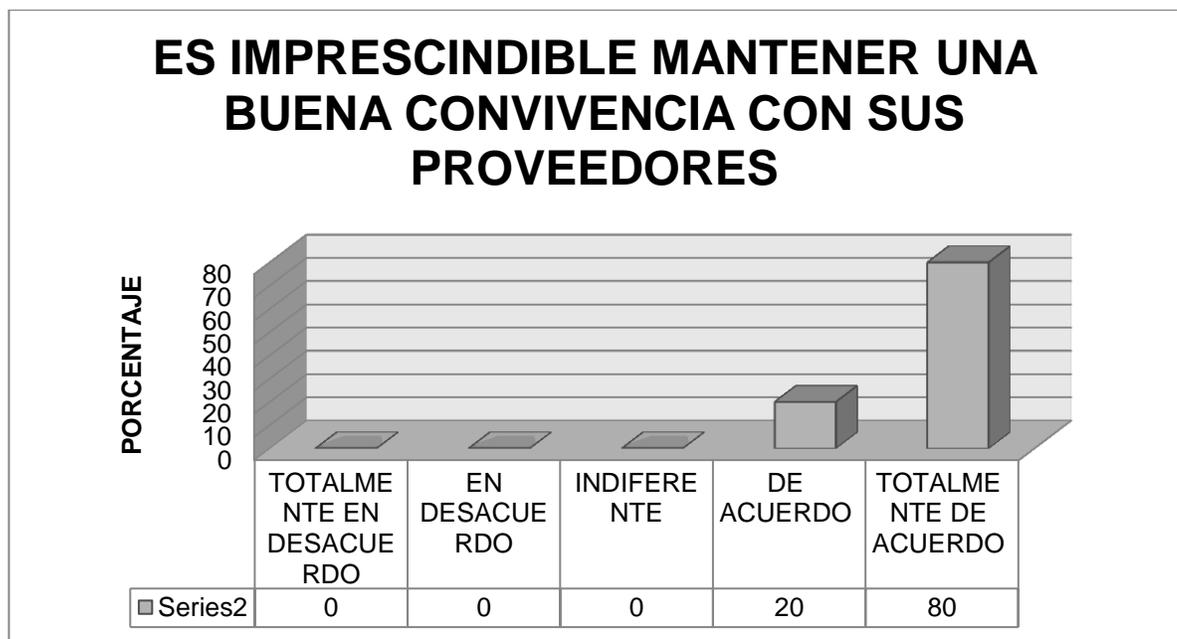
El otro 50% que no toma en consideración el valor nutricional argumenta que el valor nutricional no influye en el manejo o el sabor en el producto final, y que con un adecuado contenido de azúcar y una presentación llamativa es suficiente para asegurar las ventas.

PREGUNTA NÚMERO 15

Tabla 46: Pregunta número quince

N°	PREGUNTA 15	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	0
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	80
		100

Figura 31: Pregunta número quince



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Como se puede apreciar el 100% asegura que el funcionamiento de su empresa está determinado por la disposición de materias primas frescas y de alta calidad para procesar, por lo tanto la adecuada convivencia con los proveedores debe mantenerse siempre, para asegurar un adecuado suplemento de materias primas de la más alta calidad para el adecuado manejo de la microempresa.

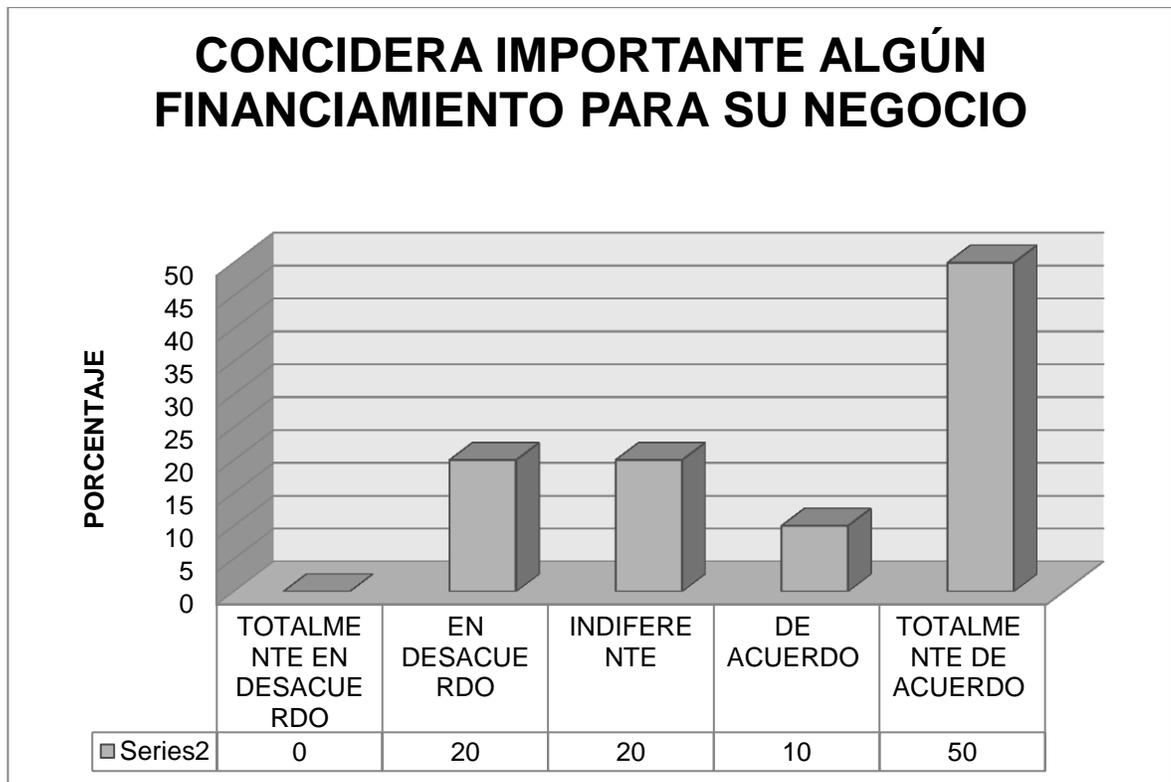
✓ RECURSOS TANGIBLES

PREGUNTA NÚMERO 16

Tabla 47: Pregunta número dieciséis

N°	PREGUNTA 16	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	20
3	INDIFERENTE	20
4	DE ACUERDO	10
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	50
		100

Figura 32: Pregunta número dieciséis



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 60% contempla el crecimiento de su empresa y está consciente que para ello se necesitan recursos, pero dadas las dimensiones y la demanda de los productos, los recursos necesarios para dicho crecimiento no se alcanzan, por lo que las microempresas de helado artesanal no concretan su meta de crecimiento y reconocen la necesidad de obtener recursos externos para poder crecer.

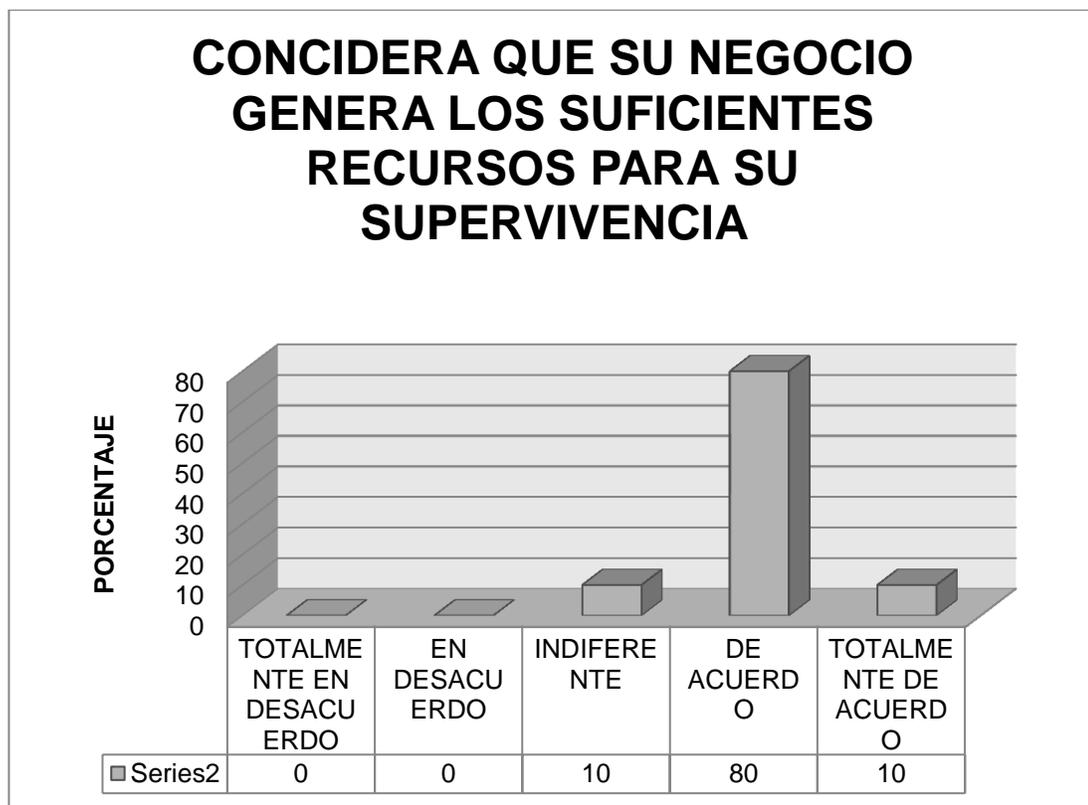
El restante 40% no contempla la posibilidad del crecimiento y por lo tanto el financiamiento no es necesario, así también consideran que la capacidad propia de la microempresa es suficiente para generar los recursos necesarios para el crecimiento sin importar que sea a largo plazo.

PREGUNTA NÚMERO 17

Tabla 48: Pregunta número diecisiete

N°	PREGUNTA 17	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	80
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	10
		100

Figura 33: Pregunta número diecisiete



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 90% afirma que las ganancias producidas por la venta de sus productos son suficientes únicamente para cubrir sus necesidades básicas, y para el mantenimiento del establecimiento y la adquisición de lujos personales.

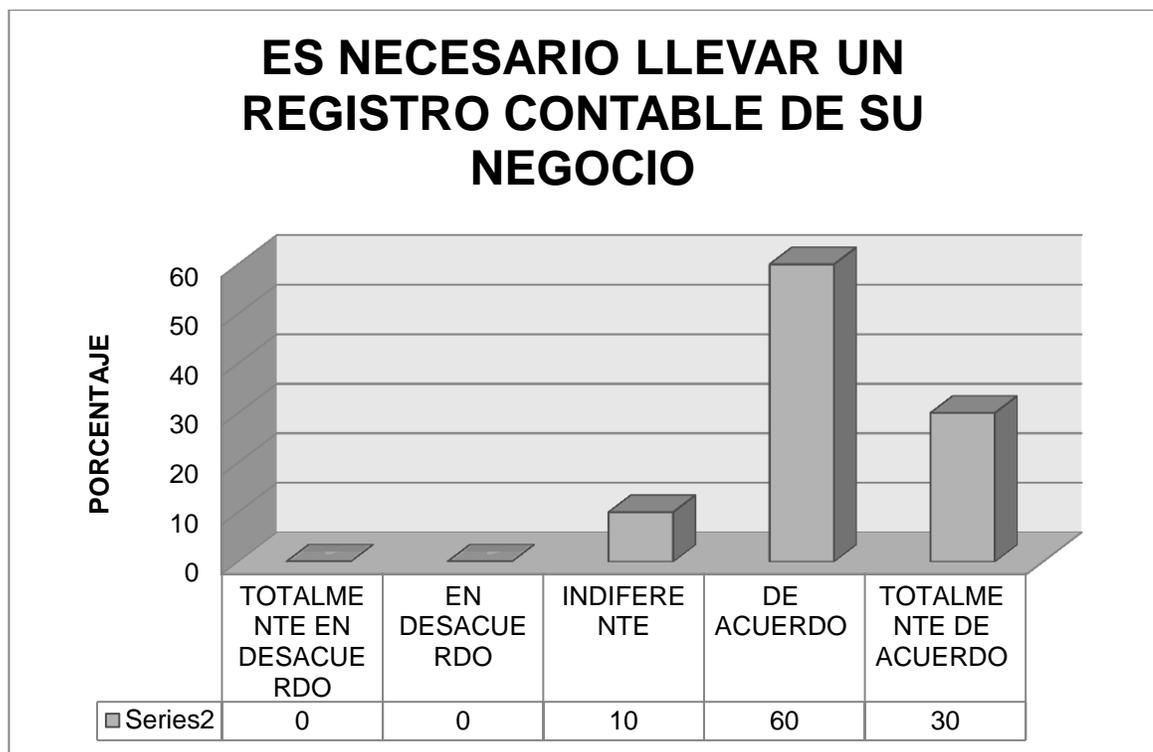
El restante 10% no contempla ni el crecimiento ni la adquisición de lujos, inclusive algunos de estos microempresarios cuentan con fuentes de ingreso ajenas al establecimiento de helado artesanal, por lo que se muestran indiferentes ante el incremento o decremento de la venta.

PREGUNTA NÚMERO 18

Figura 34: Pregunta número dieciocho

N°	PREGUNTA 18	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	60
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	30
		100

Figura 35: Pregunta número dieciocho



Fuente: Elaboración fuente propia

Interpretación

El 90% considera que el llevar su propio registro contable o facilita la organización de los recursos así como de los ingresos y egresos y la determinación de áreas específicas que requieran atención o inversión, algunos argumentan que estos registros están siendo solicitados por la Secretaria de Hacienda para sus declaraciones de impuestos.

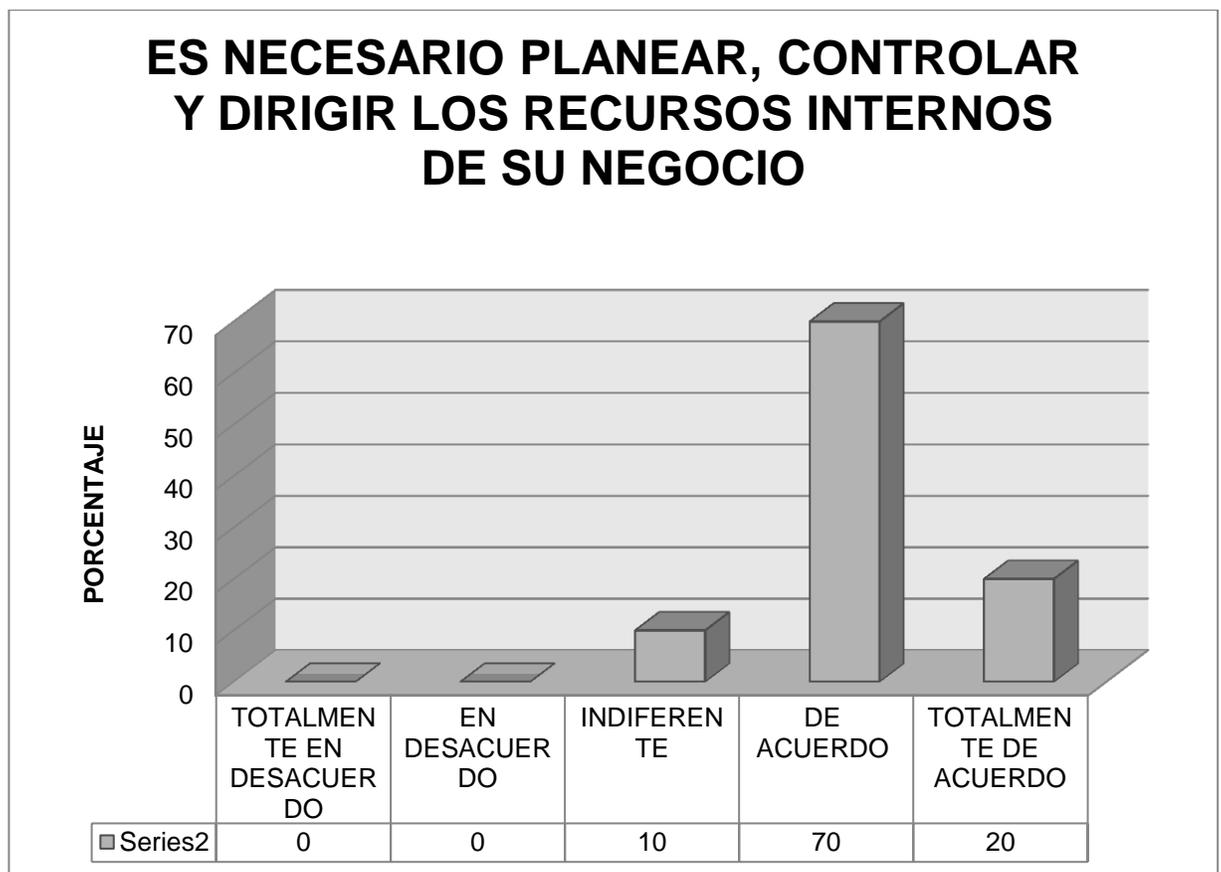
El último 10% no considera necesario este registro ya que argumentan un conocimiento estricto de sus finanzas así como egresos e ingresos, aunque el control que refieren sea sesgado o demasiado variable.

PREGUNTA NÚMERO 19

Tabla 49: Pregunta número diecinueve

N°	PREGUNTA 19	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	70
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Figura 36: Pregunta número diecinueve



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Nueve de cada 10 empresarios ratificó la necesidad de la planeación, el control y una adecuada dirección o asignación de recursos a cada área de la microempresa para un adecuado funcionamiento, sin embargo dichos controles y planes no cuentan con un registro físico, y por lo tanto no se les da seguimiento ni análisis a los resultados obtenidos.

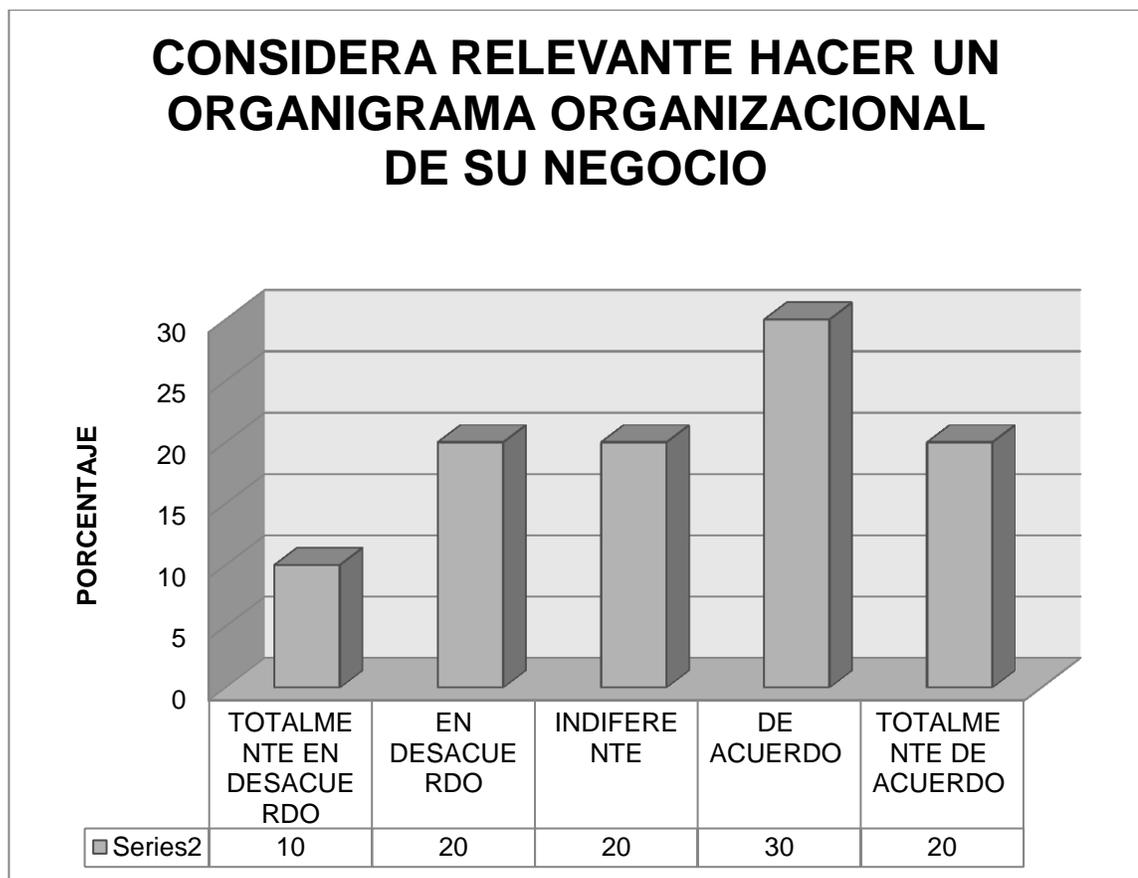
El resto considera que la asignación espontánea o subjetiva de los recursos es suficiente para mantener un buen funcionamiento del establecimiento, así también manifestó que la planeación sería un aspecto importante en caso de considerar una nueva adquisición de equipo o un crecimiento a corto plazo, o contratación de personal.

PREGUNTA NÚMERO 20

Tabla 50. Pregunta número veinte

N°	PREGUNTA 20	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10
2	EN DESACUERDO	20
3	INDIFERENTE	20
4	DE ACUERDO	30
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Figura 37: Pregunta número veinte



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 50% considera que por las dimensiones del establecimiento no es necesario invertir tiempo ni esfuerzo en establecer dicha organización interna, por lo que se manifiestan en desacuerdo, sin importar los beneficios que una adecuada organización interna de la empresa puede proporcionar.

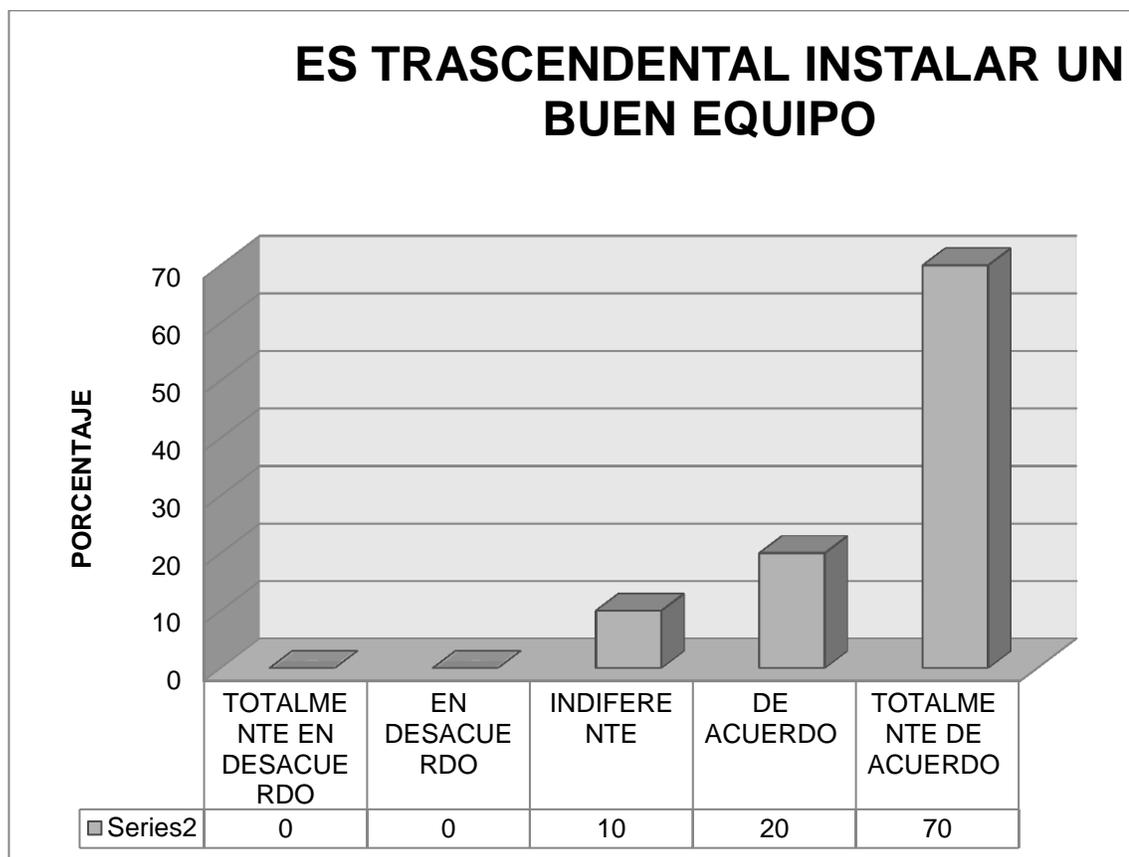
El restante 50% está consciente de los beneficios que una correcta organización y delegación de responsabilidades puede llevar a un crecimiento constante, aunque paulatino de la empresa y por ello considera necesario crear un organigrama de su empresa aunque desconoce los pasos o los procedimientos para elaborarlo y la metodología para su aplicación.

PREGUNTA NÚMERO 21

Tabla 51: Pregunta número veintiuno

N°	PREGUNTA 21	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	10
4	DE ACUERDO	20
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	70
		100

Figura 38: Pregunta número veintiuno



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 90% de las microempresas considera que un buen equipo es la base para una producción adecuada ya que los procedimientos manuales conllevan un desgaste físico mayor además de que están en desuso, la adquisición de un buen equipo tanto eficiente como de fácil manejo es indispensable para las actuales microempresas productoras de helado artesanal.

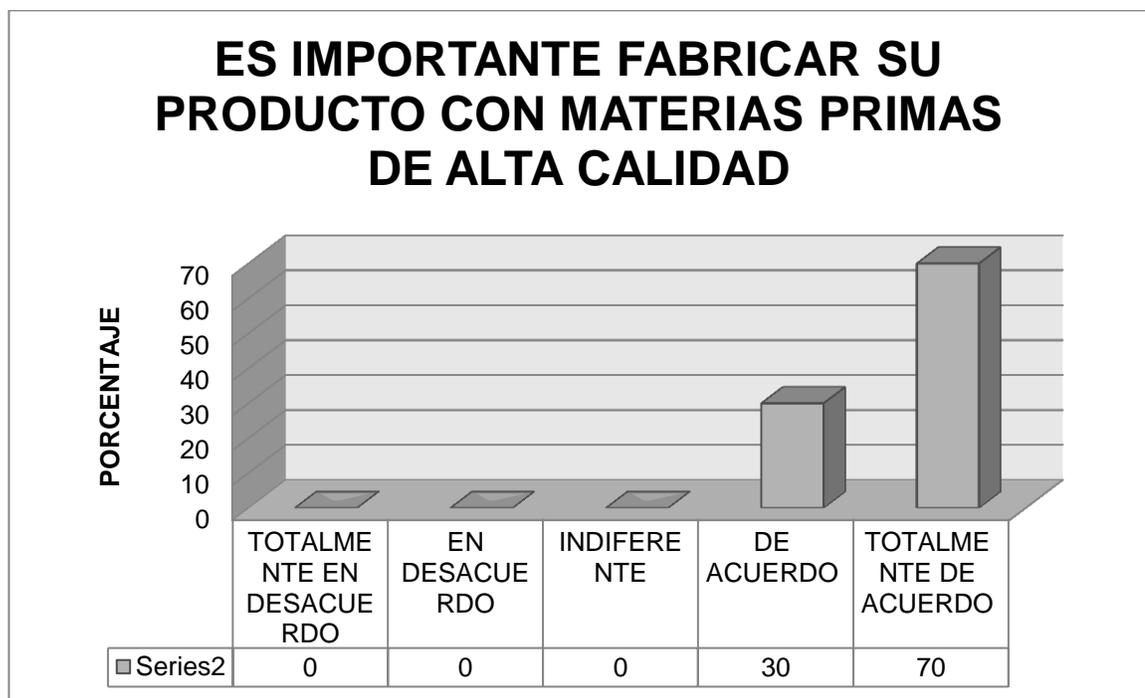
El restante 10% manifestó su indiferencia en base a que su establecimiento de helado artesanal no representa su principal fuente de ingreso ya que cuenta con diversos oficios redituables y el manejo de una empresa de helado artesanal pasa a segundo plano.

PREGUNTA NÚMERO 22

Tabla 52: Pregunta número veintidós

N°	PREGUNTA 22	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	0
3	INDIFERENTE	0
4	DE ACUERDO	30
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	70
		100

Figura 39: Pregunta número veintidós



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

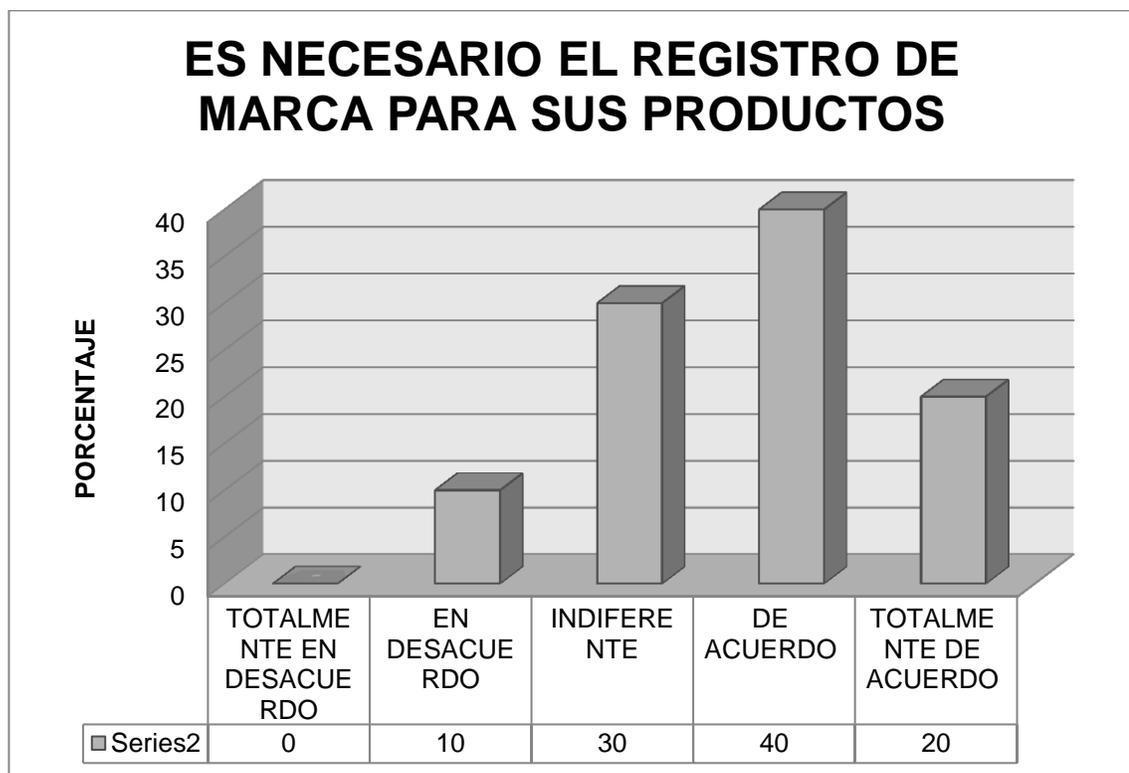
El 100% de las empresas concuerda con que una buena calidad desde la selección de materias primas asegura un producto final de alta calidad y por lo tanto de alta demanda por sus consumidores, de tal manera que los procesos de selección, aunque subjetivos, son minuciosos y basados en la experiencia y el conocimiento de ciertos factores que pueden alterar, enmascarar o disminuir la calidad de las materias primas.

PREGUNTA NÚMERO 23

Tabla 53: Pregunta número veintitrés

N°	PREGUNTA 23	PORCENTAJE
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
2	EN DESACUERDO	10
3	INDIFERENTE	30
4	DE ACUERDO	40
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	20
		100

Figura 40: Pregunta número veintitrés



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 30% de la población manifestó su indiferencia ante el registro de marca debido al desconocimiento de lo que este concepto maneja y a la despreocupación por la competencia en su línea de productos, debido a que su establecimiento cuenta con una trayectoria mínima de 15 años y perciben un status seguro dentro del mercado de helado artesanal

Por otra parte el 10% está en desacuerdo debido a la idea de que para el registro de marca debe invertir exceso de tiempo y dinero y no hay garantía de que sea aceptado su registro de primera intención, además de argumentar que “con la calidad es suficiente” (SIC) al igual que en lo que se refiere a nombre o imagen corporativa.

Finalizando el 60% restante concuerda con el registro porque les confiere cierta protección ya sea de imagen, nombre, algún producto en específico, o incluso en presentación de sus productos finales.

4.2 Formulación de la estrategia de crecimiento

Con la información de las microempresas, la industria heladera, el marco teórico y de las encuestas realizadas a los microempresarios que producen helado artesanal, se muestra una tabla donde se hace una comparación de la teoría y de la interpretación de los resultados, para que más adelante se den las conclusiones y recomendaciones pertinentes a esta investigación:

Tabla 54: Comparativo de los resultados y la teoría para la formulación de estrategias.

Recursos intangibles

RECURSOS HUMANOS	
Teoría	Respuesta
Selección de personal	
<p>. Chiavenato (2001), lo define como la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal</p>	<p>Un aproximado del 30% no considera trascendental o le es indiferente la selección del personal en su negocio debido a que las dimensiones del establecimiento y propiamente de la empresa no permite el reclutamiento de mucho personal, o la gente contratada posee una relación muy estrecha inclusive existe la relación familiar por lo que no se lleva un control estricto en la selección o capacitación del personal.</p> <p>El restante 70% considera que para delegar la atención temporal de su establecimiento en manos de un tercero, el personal debe cumplir con ciertos lineamientos o parámetros que en opinión del líder son necesarios para el adecuado manejo de la empresa, a pesar de dicha preocupación no se disponen de formatos de entrevistas o</p>

pruebas específicas que puedan proporcionarles los datos necesarios, por lo tanto la selección del personal continua siendo a criterio y subjetividad del líder.

Capacitación para el personal

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad y más en para los microempresarios que producen helado artesanal. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados (Chiavenato, 2001).

El 60% de los líderes entrevistados considera que la capacitación constante es un factor determinante en el progreso de su empresa, a pesar de este entendido no cuentan con la información necesaria ni tienen conocimiento de estrategias o cursos que puedan capacitarlos a ellos o a su personal para incrementar sus ventas, calidad, eficiencia o cualquier aspecto que deseen complementar los líderes de la microempresa.

El 40% restante de los líderes no considera que sea relevante la capacitación constante de ellos mismos o de su personal ya que “no es gran ciencia hacer o aprender a trabajar el helado” (SIC) aunado a la falta de motivación para el crecimiento o innovación del negocio conlleva a la pérdida del interés por parte de los líderes, y por ende de su personal, en una constante capacitación.

Confianza

El personal confiable se auto-motiva, tiene alta su autoestima y están dispuestos a tomar riesgos. Pero aun el colaborador más confiable puede sufrir una crisis de duda en tiempos de cambios radicales. Es entonces cuando el liderazgo se convierte en un factor crítico (Kinsey, 2012).

El 100% de los líderes están a favor que la confianza ya que es de vital importancia para ellos en su personal y viceversa es un factor clave en el buen funcionamiento de la microempresa debido a que la confianza representa un incentivo general para la toma de decisiones y riesgos en conjunto, y el cumplimiento de las metas de la microempresa.

Ellos lo consideran como un factor de liderazgo ya sea con sus familiares o empleados, ya que esto provoca que sobreviva su negocio, debido al robo hormiga que se da tanto en este tipo de negocios.

Conocimiento

“Se entiende por conocimientos previos la información que sobre una realidad tiene una persona almacenada en la memoria (Ausubel, Novak, & Hanesian, 1976)”

El 60% de la población encuestada no considera relevante el conocimiento previo debido a que la mayoría son empresas familiares por lo que el conocimiento se adquiere de generación en generación y con el tiempo se van refinando técnicas o procedimientos en la selección y procesamiento de las materias primas así como en la producción y almacenaje del producto terminado, pero no se manejan innovaciones o mejoras en base a conocimiento adquirido por una fuente externa a la familia que compone la empresa.

El 40% restante está compuesto por microempresas que no dependen del núcleo familiar y por lo tanto el personal debe contar, según los líderes, con conocimientos básicos de le empresa del helado artesanal, aunque este aspecto sigue siendo demasiado subjetivo debido a la falta de procedimientos bien estructurados y establecidos objetivamente.

Capacitación del dueño

La buena capacitación del dueño del negocio puede traer beneficios como mejorar su imagen

El 80% de la población encuestada considera importante la capacitación por

y la relación con sus empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso (Chiavenato, 2001).

parte de dueño debido que él es el actor principal en el negocio, más sin embargo surge el desconocimiento de centros de capacitación para este ramo.

El 20% restante les es indiferente debido a que el conocimiento se lo transmitieron generaciones anteriores, por lo que no les es importante ni relevante capacitarse

Liderazgo

“Dice que es el proceso por la cual un individuo influye a un grupo de individuos lograr una meta común” (Northouse, 2004) .

Por otra parte Mass el Portal de los nuevos empresarios(2012) dice que es fomentar y ejercer el liderazgo en una microempresa es de suma importancia, considerando que las microempresas son grandes generadoras de empleo en el país. Una dirección adecuada garantizará su ciclo de nacimiento, crecimiento y supervivencia.

Características básicas del líder es su personalidad y los conocimientos que posee, estos atributos son necesarios para ejercer influencia en un grupo. “En el caso de la mayoría de las microempresas el liderazgo está personalizado. El propietario es quien está en contacto directo con sus empleados y si la relación es buena, los empleados desarrollan una gran lealtad personal con su empleador

El 100% considera que la capacidad de liderazgo es un factor imperativo para el crecimiento y buen funcionamiento de la microempresa ya que “un líder a quien no se sigue, no funciona” (SIC), aun así ninguno de los empresarios conoce o implementa estrategias para la adecuada resolución de conflictos y se basan únicamente en su experiencia.

Comentaron que ellos se ven como alguien que da confianza a su familia o empleados, quien trabaja hombro a hombro con ellos, para lograr su producción día a día

Fuente: elaboración propia

RECURSOS PARA INNOVAR

Teoría

Respuesta

Capacidad de innovación

Winter (2003), considera que la configuración de los recursos organizativos, especialmente, los orientados al incremento y transformación del conocimiento puede inhibir o promover el desarrollo de la capacidad de innovación. Eisenhard & Martin, (2000), han concluido que los recursos por si mismos no explican el desempeño; ellos requieren procesos como el desarrollo de nuevos productos para que las habilidades y el conocimiento sean transformados en innovaciones.

El 80% de los microempresarios consideran que la innovación los puede conducir a un incremento en sus ingresos al incluir productos o promociones diferentes a los que comúnmente se proveen, y debido a que se incrementan los ingresos se considera la capacidad de crecimiento a mediano o inclusive a corto plazo.

El 20% restante adopta una postura indiferente debido a que la microempresa se ha mantenido en ese nivel durante muchos años y los lideres no consideran necesaria la expansión de su microempresa o la inclusión en diferentes mercados por "temor a perder más de lo que se puede ganar" (SIC)

Innovación tecnológica

Cotec (1993), nos dice que surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente se ha venido asociando a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

La tecnología puede ser creada por la propia empresa o adquirida a cualquier suministrador, público o privado, nacional o extranjero.

Enlazándolo con el crecimiento, la nueva teoría de crecimiento así lo reconoce y lo atribuye al aprendizaje productivo en la práctica (Romer,

El 90% visualiza la innovación tecnológica como una herramienta para incrementar su producción y calidad en sus productos así también como en la capacidad de almacenaje y por lo tanto un mayor poder adquisitivo, así como una mejora en la imagen de su establecimiento para una mayor presencia dentro del mercado del helado artesanal.

El último 10% considera su nivel competitivo como suficiente para mantenerse dentro del mercado y por lo tanto le es indiferente la innovación tecnológica ya sea para la mayor

1986), al esfuerzo tecnológico que realiza en su economía (Grossman & Helpman, 1991), a la calidad de su capital humano (Lucas, 1988) así como a su infraestructura (Barro, 1991).

producción o una mejora en su imagen ante el público.

Mejora continua

Aguilar Morales (2010), dice que se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, crecimiento, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

A pesar de que el 90% considera la mejora continua lo manejan a un nivel muy abstracto sin ideas concretas o proyectos realistas, debido a que no se tiene un punto de partida para iniciar.

El 10% considera que mientras se mantenga la calidad en el producto y el volumen de producción adecuado a la demanda, cualquier mejora podría ser una inversión no redituable y por lo tanto innecesaria.

. Fuente: Elaboración propia

RECURSOS DE REPUTACIÓN

Teoría

Respuesta

Calidad de los productos

Es la actitud que se imprime en un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y se demuestra por el grado de conformidad que tiene un cliente en base a satisfacer sus exigencias. Hace falta que los productos correspondan con las exigencias del cliente (Gutierrez, 1989).

El 100% concuerda que la calidad es el factor principal que puede asegurar un lugar en el mercado o ser la causa del fracaso de la microempresa, por lo que siempre se busca una mejora, aunque sea por medio de procedimientos empíricos, que cumplan los estándares subjetivos del líder de la microempresa.

Para este tipo de negocio preparar el producto con frutas frescas y de temporada es de vital importancia debido a que esta es la clave para tener una buena calidad de sus

Nombre del negocio

La revista Opportunities (2006), menciona que es aquel que se pone a un negocio, necesitando creatividad, ya que puede influir en las ventas, este debe de ser compatible con el giro de la empresa y debe ser original, descriptivo, llamativo, visible, claro, agradable a la vista y al oído

En este rubro 50% está a favor de un nombre que distinga su negocio ya que a pesar del esfuerzo por una calidad inmejorable una imagen que distinga al establecimiento facilita la ubicación por parte de la clientela y aumenta la probabilidad de venta por la distinción de la competencia.

El otro 50% argumenta que “solo basta la calidad del producto para que la clientela no te confunda con algún otro vendedor de helado” (SIC) por lo tanto consideran que un nombre o una imagen que distinga su establecimiento no es completa o estrictamente necesaria.

Imagen corporativa

Es la que tienen los públicos de un negocio. Sartori (1986), la define como “imagen comprensiva de un sujeto-socioeconómico público”. En este aspecto es la nueva

A pesar de la tendencia en la anterior cuestión, el 60% de los microempresarios no contemplan una imagen corporativa concreta, es decir, mientras el nombre o la

mentalidad de la empresa que busca presentar ya no como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.

Por otro lado Capriotti (2013), conceptualiza la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”

calidad estén presentes en la mente de sus consumidores una imagen o logotipo relacionado con el nombre es completamente indiferente e inclusive algunos lo consideraron innecesario.

La minoría que constituye el 40% considera que una imagen llamativa junto con un nombre original y una calidad alta conllevan a una mayor demanda de sus productos, por lo que la imagen corporativa tiene un peso importante en el posicionamiento de la microempresa

Caducidad

El intervalo de tiempo, después del envasado o elaboración del alimento y cumpliendo determinadas condiciones de almacenamiento, en el que el alimento sigue siendo seguro y apropiado para su consumo.

El 80% de las microempresas de helado artesanal considera que la caducidad influye en la demanda o en la posibilidad de movimiento de producto que ha sido almacenado durante un periodo largo de tiempo que va desde 3 días a 5 o 6 semanas, en sus propias palabras “un producto que no ha sido vendido en una semana tendrá menos probabilidades de serlo en aproximadamente dos semanas más”.

El restante 20% no considera la caducidad del producto como un factor limitante en sus ventas debido a su alta demanda o a la capacidad de conservar el producto almacenado en buenas condiciones hasta por 5 meses, y en caso de baja venta de algún producto en específico, ponen en marcha promociones que permitan la movilización del producto almacenado.

Valor nutricional

Este viene dado por la cantidad de nutrientes

Nuevamente se presenta el balance de un

que aportan a nuestro organismo cuando son consumidos. Estos nutrientes pueden ser lípidos, glúcidos, proteínas, vitaminas y minerales. El valor nutritivo es diferente en cada grupo de alimentos, algunos alimentos poseen más o menos nutrientes que otros. Es por eso, que para clasificarlos se debe tomar en cuenta el nutriente que más abunda en su composición la página Nacional (2008).

50% a favor del valor nutricional del producto argumentando que este influye en la calidad e incluso en la caducidad del producto a fabricar, por lo tanto es un factor de peso al momento de elegir materias primas y procedimientos de producción y almacenaje.

El otro 50% que no toma en consideración el valor nutricional argumenta que el valor nutricional no influye en el manejo o el sabor en el producto final, y que con un adecuado contenido de azúcar y una presentación llamativa es suficiente para asegurar las ventas.

Relación con proveedores

Un proveedor eficaz ofrece más de los requerimientos específicos de las empresas, los cuales brindan resultados y beneficios superiores.

Una buena relación entre proveedores y clientes mejora la calidad final del producto o servicio por lo que las relaciones con proveedores deben ser absolutamente eficaces y beneficiosas para ambas partes.

El 100% asegura que el funcionamiento de su empresa está determinado por la disposición de materias primas frescas y de alta calidad para procesar, por lo tanto la adecuada convivencia con los proveedores debe mantenerse siempre, para asegurar un adecuado suplemento de materias primas de la más alta calidad para el adecuado manejo de la microempresa.

Fuente: elaboración propia

RECURSOS TANGIBLES

RECURSOS FINANCIEROS	
Teoría	Respuesta
	Financiamiento
Es la aportación del dinero necesario para una microempresa por parte del gobierno u otra institución	<p>El 60% contempla el crecimiento de su empresa y está consciente que para ello se necesitan recursos, pero dadas las dimensiones y la demanda de los productos, los recursos necesarios para dicho crecimiento no se alcanzan, por lo que las microempresas de helado artesanal no concretan su meta de crecimiento y reconocen la necesidad de obtener recursos externos para poder crecer.</p> <p>El restante 40% no contempla la posibilidad del crecimiento y por lo tanto el financiamiento no es necesario, así también consideran que la capacidad propia de la microempresa es suficiente para generar los recursos necesarios para el crecimiento sin importar que sea a largo plazo.</p>
	Recursos monetarios
Este se refiere a si las microempresas cuentan con los recursos financieros suficientes para su supervivencia.	<p>El 90% afirma que las ganancias producidas por la venta de sus productos son suficientes únicamente para cubrir sus necesidades básicas, y para el mantenimiento del establecimiento, y que son insuficientes para la adquisición de lujos personales.</p> <p>El restante 10% no contempla ni el crecimiento ni la adquisición de lujos, inclusive algunos de estos microempresarios cuentan con fuentes de ingreso ajenas al establecimiento de helado artesanal, por lo que se muestran indiferentes ante el</p>

	incremento o decremento de la venta
<p style="text-align: center;">Registro contable</p> <p>Aquel asiento que se realiza en los libros de contabilidad de una microempresa, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.</p>	<p>El 90% considera que el llevar su propio registro contable facilita a la organización tener un control de los recursos así como de los ingresos y egresos y la determinación de áreas específicas que requieran atención o inversión, algunos argumentan que estos registros están siendo solicitados por la Secretaria de Hacienda para sus declaraciones de impuestos.</p> <p>El último 10% no considera necesario este registro ya que argumentan un conocimiento estricto de sus finanzas así como egresos e ingresos, aunque el control que refieren sea sesgado o demasiado variable.</p>

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS ORGANIZACIONALES

Teoría

Respuesta

Recursos internos

Se refiere a la necesidad de planear, controlar y dirigir los recursos internos del microempresario

Nueve de cada 10 empresarios ratifico la necesidad de la planeación, el control y una adecuada dirección o asignación de recursos a cada área de la microempresa para un adecuado funcionamiento, sin embargo dichos controles y planes no cuentan con un registro físico, y por lo tanto no se les da seguimiento ni análisis a los resultados obtenidos.

El resto considera que la asignación espontanea o subjetiva de los recursos es suficiente para mantener un buen funcionamiento del establecimiento, así también manifestó que la planeación sería un aspecto importante en caso de considerar una nueva adquisición de equipo o un crecimiento a corto plazo, o contratación de personal.

Organigrama del negocio

Thomson (2007), dice que el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad, comercial, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

El 50% considera que por las dimensiones del establecimiento no es necesario invertir tiempo ni esfuerzo en establecer dicha organización interna, por lo que se manifiestan en desacuerdo, sin importar los beneficios que una adecuada organización interna de la empresa puede proporcionar.

El restante 50% está consciente de los beneficios que una correcta organización y delegación de responsabilidades puede llevar a un crecimiento constante, aunque paulatino de la empresa y por ello considera necesario crear un organigrama de su

empresa aunque desconoce los pasos o los procedimientos para elaborarlo y la metodología para su aplicación

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS MATERIALES

Teoría

Respuesta

Instalación de equipo de fábrica para el helado

Equipo de peletería y nevería: Que sirva para la fabricación de helados y nieves artesanales, dando un mejor rendimiento al microempresario.

El 90% de las microempresas considera que un buen equipo es la base para una producción adecuada ya que los procedimientos manuales conllevan un desgaste físico mayor además de que están en desuso, la adquisición de un buen equipo tanto eficiente como de fácil manejo es indispensable para las actuales microempresas productoras de helado artesanal.

El restante 10% manifestó su indiferencia en base a que su establecimiento de helado artesanal no representa su principal fuente de ingreso ya que cuenta con diversos oficios redituables y el manejo de una empresa de helado artesanal pasa a segundo plano.

Materias primas

Se refiere a los materiales con lo que se prepara el helado artesanal como leche, fruta de temporada y alta calidad.

El 100% de las empresas concuerda con que una buena calidad desde la selección de materias primas asegura un producto final de alta calidad y por lo tanto de alta demanda por sus consumidores, de tal manera que los procesos de selección, aunque subjetivos, son minuciosos y basados en la experiencia y el conocimiento de ciertos factores que

pueden alterar, enmascarar o disminuir la calidad de las materias primas.

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Teoría

Respuesta

Registro de marca

Todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado. Se obtiene el uso exclusivo mediante su registro ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y la Secretaría de Economía, 2010).

El 30% de la población manifestó su indiferencia ante el registro de marca debido al desconocimiento de lo que este concepto maneja y a la despreocupación por la competencia en su línea de productos, debido a que su establecimiento cuenta con una trayectoria mínima de 15 años y perciben un status seguro dentro del mercado de helado artesanal

Por otra parte el 10% está en desacuerdo debido a la idea de que para el registro de marca debe invertir exceso de tiempo y dinero y no hay garantía de que sea aceptado su registro de primera intención, además de argumentar que “con la calidad es suficiente” (SIC) al igual que en lo que se refiere a nombre o imagen corporativa.

Finalizando el 60% restante concuerda con el registro porque les confiere cierta protección ya sea de imagen, nombre, algún producto en específico, o incluso en presentación de sus productos finales.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Se concluye que la mayoría de microempresarios les importa más calidad en sus productos dejando de lado el buen manejo los recursos internos de la empresa, también existe el desconocimiento de fuentes de financiamiento para crecer. A continuación se desglosa cada una de las categorías:

- Aunque la mayoría de los líderes considera que la selección del personal es un factor importante, un porcentaje considerable no lleva un control estricto para la adecuada selección de personal, por lo tanto puede ponerse en riesgo la integridad de la empresa, su eficiencia y rendimiento.
- Pese a que a la mayoría de líderes les es importante la capacitación de su personal, debido a que es un proceso en el cual se aprende técnica, teoría y práctica, los mismos desconocen centros de capacitación para este sector; por otro lado para una minoría no es relevante debido a que la elaboración del helado artesanal es un proceso simple y fácil de aprender que se transmite de generación en generación.
- La llamada “operación hormiga” es un factor que se da con frecuencia en este tipo de negocios, lo que provoca que se desequilibrio del establecimiento, por consiguiente es de vital importancia la confianza tanto al personal que se llegue a contratar como a los miembros de la familia (en caso de empresa exclusivamente familiar) que laboren en el establecimiento, debido a que estos últimos son generalmente los que lo trabajan, por lo que llevar un buen liderazgo se convierte en un factor esencial.
- En estos negocios no considera importante el conocimiento previo a una contratación debido a que la mayoría son negocios familiares por lo que el conocimiento se transmite, previamente mencionado, de generación en generación y con el tiempo se van refinando técnicas de producción y selección de materias primas, por otra parte en las empresas que no dependen del núcleo

familiar, el personal a contratar debe contar con conocimientos básicos sobre la elaboración del helado artesanal, aunque este aspecto sigue siendo demasiado subjetivo debido a la falta de procedimientos bien estructurados.

- Pese a la importancia de la capacitación por parte del dueño, la cual conlleva beneficios tales como la mejora en la relación con sus colaboradores, la imagen del negocio, pero sobre todo la productividad y calidad del producto, la gran mayoría de la población encuestada manifestó que aun cuando es un factor importante no conoce centros de capacitación como ya se mencionó anteriormente y los restantes no les interesa en lo absoluto debido a que son conocimientos que se los transmitieron en generaciones anteriores.

- Para el total de la muestra es importante el liderazgo debido a la siguiente mención “un líder a quien no se sigue no funciona” (SIC), también agregaron que según su percepción, ellos deben de ser un actor de confianza con respecto a sus colaboradores y que gracias a su buen liderazgo ha sobrevivido su negocio, por lo que tienen una visión muy amplia de lo que es el liderazgo debido a su experiencia propia.

- Casi la totalidad de líderes comenta que es importante la innovación en sus productos en cuestión de sabores y promociones ya que contemplan la idea de crecimiento a mediano o inclusive corto plazo, sin embargo solo ponen a la venta los productos de temporada debido a que sus consumidores no requieren o no responden a más incentivos.

- La mayoría de microempresarios menciona que su visión abarca a la innovación tecnológica como una herramienta necesaria para el crecimiento de la empresa y el incremento en su producción, todo lo cual se hará notar en la calidad de sus productos y su capacidad de almacenaje, más ve muy lejana una innovación así en su negocio debido a que la capacidad actual de producción y de ganancias les es suficiente para sobrevivir el día a día.

- A pesar que casi el total de la muestra, expresa la implementación diaria de una mejora continua en su labor, está se hace empíricamente debido a que

manejan un nivel muy abstracto de sus ideas ya que no tiene un punto real de partida y por otro lado la minoría menciona que mientras se mantenga una buena calidad en sus productos no es necesaria la mejora continua.

- La calidad se marca como uno de los aspectos fundamentales para los microempresarios debido a que el total de la muestra mencionó que si no hay calidad no habrá ventas, sin embargo estos estándares son muy subjetivos porque se basan en procedimientos empíricos impuestos por el dueño del negocio. Otro aspecto a considerar es que para ellos hablar de calidad es preparar el producto con frutas frescas, de temporada y de alta calidad.

- La mitad de la muestra se mostró a favor de que se distinga su negocio con un nombre propio ya que facilitara la ubicación del local por parte de sus clientes y por consiguiente sus ventas tendrán cierta garantía. La otra mitad menciona que solo basta la calidad y eso hace que las ventas generen ganancias suficientes, además que solo con utilizar en su establecimiento con la marca o el estilo de una empresa reconocida como lo es “Michoacana” les ayudará a mantener su clientela.

- Pese a que más de la mitad no contemplan una imagen corporativa concreta sigue siendo importante la calidad y el nombre del negocio. La gran minoría considera que sería atractivo el tener una imagen propia, un buen nombre original, todo ello aunado a la calidad de sus productos generara una mayor demanda de estos, pero no cuentan con el conocimiento para hacer este tipo de procedimientos.

- La gran parte de los entrevistados considera que la caducidad del helado influye en la demanda del producto la cual depende directamente de la fruta (principal materia prima) con la que se prepara, y porque sus productos se desplazan constantemente durando en los congeladores periodos de 3 días a tres semanas aproximadamente, la parte restante no considera la caducidad como un factor limitante en sus ventas debido a que sus productos puede mantenerse almacenados en buenas condiciones hasta por un periodo de 5 meses.
- La media de la muestra menciona que el valor nutricional es importante por lo cual al momento de elegir sus materias primas lo hacen con sumo cuidado para que estas sean de alta calidad, a pesar de lo subjetivo de dicha selección, la otra mitad argumenta que no les importa puesto que no influye al momento de la compra, basta únicamente con que el sabor del producto sea adecuado y su presentación llamativa para asegurar las ventas.
- El buen funcionamiento de este tipo de negocios es gracias a la adquisición de materias primas lo que lleva a considerar de vital importancia su adquisición y la relación con sus proveedores para conseguir una alta calidad y cantidad de sus insumos a un buen precio.
- Más de la media de los líderes encuestados dijeron, que es importante el financiamiento en sus negocios para poder crecer, sin embargo por sus dimensiones y demanda de los productos no lo consideran necesario mientras puedan subsistir, por lo que les gustaría crecer pero no lo tienen como un plan tan determinado, esto se agrega su desconocimiento total de alguna Institución que ofrezca este tipo de ayuda, la restante muestra consideran suficientes sus ganancias para generar los recursos necesarios que aseguren su supervivencia a largo plazo.

- Casi la totalidad de los líderes menciona que tiene la suficiente capacidad para generar los recursos monetarios para sobrevivir y para la adquisición de lujos personales, los restantes mencionan que no es de su interés contar con la adquisición de lujos personales mientras sobrevivan, inclusive algunos cuentan con fuentes alternas de ingreso, por lo que les es indiferente.
- La gran mayoría considera que el llevar su propio registró contable facilita a la organización de los recursos así como de los ingresos y egresos y la determinación de áreas específicas que requieran atención o inversión, algunos argumentan que estos registros están siendo solicitados por la Secretaria de Hacienda para sus declaraciones de impuestos, sin embargo son realizados de forma empírica, utilizando libretas comunes en donde desarrollan sus registros, también desconocen la paquetería básica de computación que les pueda facilitar este registro, por otra parte la muestra restante considera innecesario llevar un registro debido a que las ventas son demasiado variables y conocen el monto de sus utilidades de una forma empírica.
- La mitad de los líderes considera irrelevante tener un organigrama de su negocio debido a sus dimensiones, cada miembro del equipo sabe sus funciones precisas, así como el control de cada acción dentro del negocio, sin embargo la mitad restante considera importante poder tener un organigrama para que el negocio funcione de una mejor forma, ya que consideran útil llevar una mejor planeación y con esto poder tener un crecimiento a largo plazo.

- La gran mayoría de los líderes considera de vital importancia contar con un buen equipo para el correcto funcionamiento del negocio , ya que para este sector el desgaste físico del equipo es muy notorio pese a que duran muchos años y estos han venido funcionando por periodos muy prolongados, por ello es trascendental el reemplazo de estos equipos, la muestra restante manifestó que le es indiferente si tiene o no un buen equipo debido a que tienen otros ingresos por consiguiente el fracaso del negocio les es irrelevante.
- Todos los líderes a quienes se les hizo la encuesta mencionaron que la selección correcta de materias primas es esencial para sus negocios debido a que esta da a sus productos la calidad necesaria para que sus establecimientos puedan seguir en el mercado. El proceso de selección de insumos es minucioso llevándolo a través de su experiencia en el rubro.
- Una parte de la muestra manifestó indiferencia ante el registro de marca debido a que no tiene el conocimiento de que es un registro de marca debido a que la mayoría de los establecimientos cuentan con más de 15 años en el mercado. Por otro lado una pequeña parte de esta manifiesta la creencia de que el registro de marca es una inversión innecesaria de tiempo y dinero y además que no hay garantía de que sea aceptado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; sin embargo agregaron que “si se cuenta con la calidad suficiente el cliente sabrá dónde ir a comprar” (SIC). Finalizando con este apartado la gran mayoría están de acuerdo con el registro de marca debido a la protección y distinción de su establecimiento.

Por ultimo mediante el desarrollo del presente trabajo de investigación se cumplió el objetivo general de proponer estrategias de crecimiento para las microempresas productoras de helado artesanal. La entrevista como instrumento metodológico nos dio pauta de ver como las microempresas de este segmento carecen de orden en sus recursos internos.

Propuesta

Después de haber realizado el análisis y como parte de los resultados obtenidos de esta investigación, se propone las siguientes recomendaciones:

Así como es de vital importancia la contratación de personal en las grandes empresas debido a que esta determina la selección de los candidatos más aptos para ocupar los puestos existentes, se recomienda que se dé la misma importancia a las microempresas implementando estándares para la contratación y que estos sirvan como una guía ya que para este tipo de negocios no es estrictamente necesaria la experiencia o conocimiento previo.

La contratación puede darse a través de un entrevista sencilla por parte del dueño en donde pueda intercambiar impresiones con el candidato solicitando tanto referencias como cartas de recomendación, CV, y pueda observar las actitudes del candidato como la honestidad, respeto, amabilidad, confianza que son las más importantes para este sector y con esto evitar en gran medida la “operación hormiga” por parte de los empleados (relacionados o externos), que tanto perjudica a estos negocios.

La capacitación es fundamental para la productividad y crecimiento de las microempresas debido a los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que se pueden dar para mejorar el desempeño de los empleados sintiéndose satisfechos , es por eso importante buscar los elementos necesarios para que se pueda dar este tipo de conocimiento, recomendándole al dueño adquirirlos no solo para sus empleados si no para sí mismo ya que la capacitación continua puede traer beneficios como el mejoramiento de la imagen de su negocio, la buena relación con sus empleados pero sobre todo aumentar la productividad y la calidad del producto.

La capacidad de innovación del microempresario debe ser suficiente en cuanto a nuevos sabores, empaques, promociones se refiere, por mencionar algunos, se recomienda incrementar esta capacidad debido a que la tendencia actual del

mercado es el consumo de productos artesanales, es decir, natural. Por otro lado debido a sus ingresos estos establecimientos no se pueden dar el lujo de comprar o adquirir innovaciones tecnológicas aunque es importante.

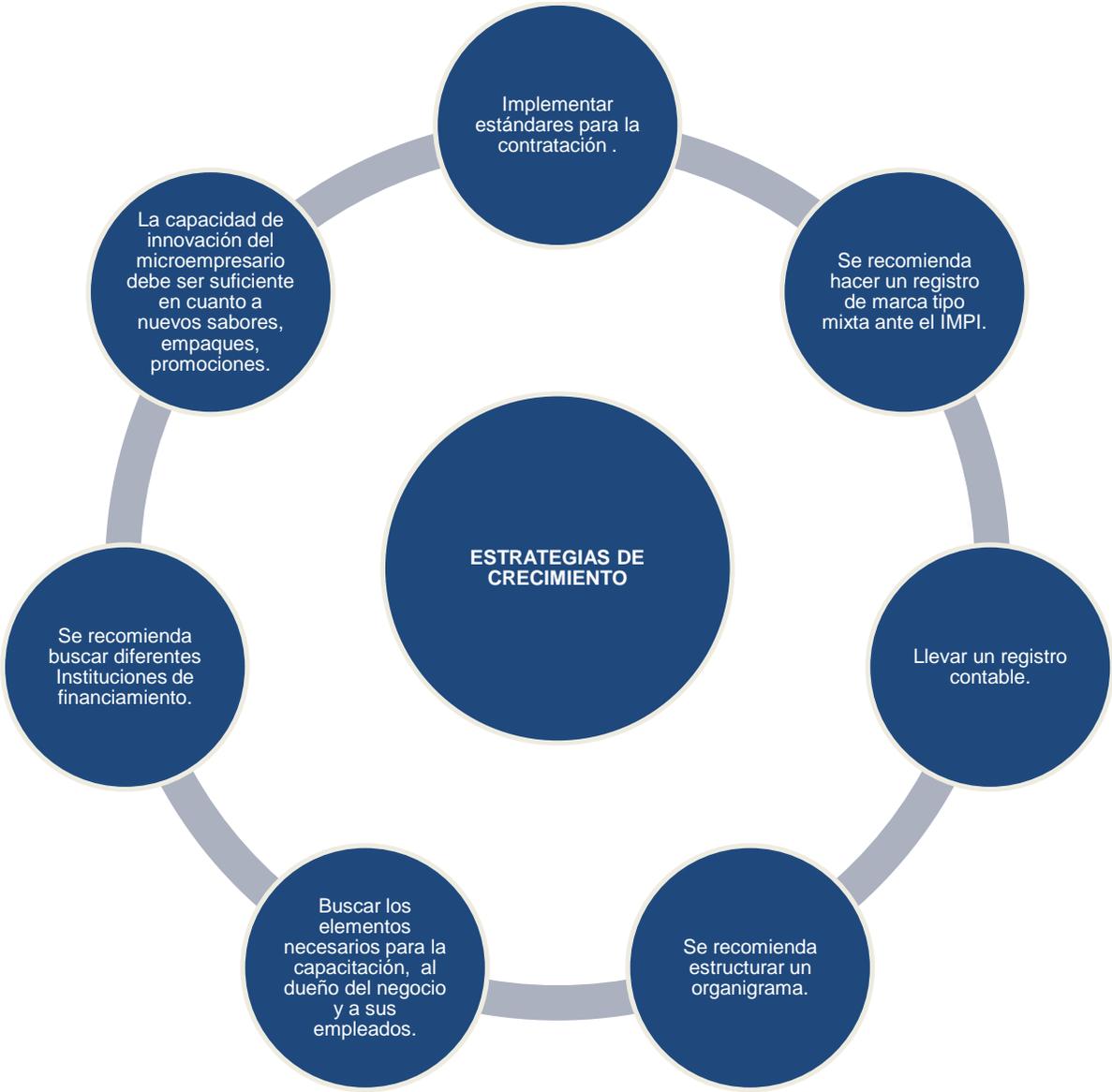
Se recomienda hacer un registro de marca tipo mixta (nombre e imagen) ante el Instituto Mexicano de la propiedad industrial, ya que esta puede influir en la ventas y ayuda al consumidor a hacer una diferenciación entre las otras empresas pudiendo de esta manera distinguirse a comparación de las otras que prefieren poner el nombre de la Michoacana a sus establecimientos ya que este asegura de alguna manera las ventas.

Si en verdad se quiere crecer se recomienda buscar diferentes Instituciones de financiamiento que puedan prestar dinero a bajo interés permitiendo que estas se desarrollen.

Es de vital importancia para el buen funcionamiento del negocio llevar un registro contable, en este sentido se recomienda asistir con un contador público, asesor financiero o consultor quienes los pueden asesorar a los microempresarios en este sentido, considerando el desembolso de dinero como una inversión.

Se recomienda estructurar un organigrama ya que este les permitirá delimitar las funciones de cada persona que labora en el negocio, así como ayudar a su mejor funcionamiento.

A continuación se hace una gráfica de las recomendaciones:



Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Carlson, C., & Wilmot, W. (2006). *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. New York: Crown Publishing Group.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (septiembre de 2010). *Inegi*.
Obtenido de <http://www.censo2010.org.mx/>

Mantello, S. R. (s.f.). *Mundo del Helado*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2011, de mundo del Helado. com :
<http://www.mundohelado.com/helados/artesanal-industrial.htm>

A Black, J., & Champion, D. (1976). *Methods and Issues in social Research*. New York.

Actividades de la union Europea Sintesis de la Legislación . (2010). Definición de micro, pequeñas y mediana empresas. *Actividades de la union Europea Sintesis de la Legislación* , 1.

Administración en línea. (2010). *Galeon.com*. Obtenido de <http://galeon.com/maplia/PsicOrg/111RecOrg.htm>

AECA. (1996). Crecimiento de la microempresa: Modalidades y Estrategias. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.

Aguilar Morales, J. E. (2010). La mejora continua. *Network de psicología organizacional* .

Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica* . Caracas: Contexto Ediciones .

Alto Nivel. (2005). *Alto Nivel*. Recuperado el Octubre de 2011, de www.altonivel.com.mx

- Amirkhalkhali, S., & Mukhopadhyay, A. K. (1993). The influence of Size and R and D on the Growth of Firms in the U.S. *Eastern Economic Journal*, 223-233.
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic Innovation at the Base of Economic Pyramid, . *MIT Sloan Management Review*, Vol.49, N°1,pp.83-88.
- Andrews, R. (1977). El concepto de estrategia de la empresa. En R. Andrews. España : Eunsa.
- Angenieux, G. (1969). Los ratios y la expansión de la empresa. Madrid: Ediciones ICE.
- Ansoff, H. I. (1976). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal Vol.1*, 128.
- Ansoff, H., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1983). El planteamiento Estratégico. *Nueva tendencia de la administración*.
- Anthony, R. (1969). *La contabilidad en la administración de empresas*. México: Unión Tipográfica Hispano Americana.
- Arbelo Alvarez, A., & Pérez Gómez, P. (2010). La reputación empresarial como recurso estratégico: Un enfoque de recursos y capacidades. *XI Congreso Nacional de ACADE* .
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations. An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 571-582.
- Arguelles, A. (2004). *La heladería en casa*. Barcelona: El Oceano Azul.
- Assosiation, I. D. (2000). International Ice Cream Situation. En I. D. Assosiation, *Dairy Foods*.United States.

- Ausubel, D., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1976). *Psicología educativa, un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Baena, P. G. (1985). "Manual para elaborar trabajos de investigación documental". En P. G. Baena. Madrid: Catedra.
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 101.
- Barro, R. J. (1991). Economic Growth in a cross sections of countries. *Quarterly Journal of Economics*, 407.
- Berelson, B. (1971). *Content analysis in communication research*. Nueva York: Hafner.
- Bhavsar, C. (1973). La taille des entreprises. *Problèmes économiques. La documentation française*, n°1321, 15-17.
- Blair, J. M. (1976). *Comportamiento Financiero de la Empresa Capitalista*. Tesis Doctoral.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- Borja Ramírez, V., & Ramírez Reivich, A. (2006). Innovación del Producto. *Cuadernos de Gestion de Tecnología*, 3,4.
- Bouno, A. F., & Savall, H. (2007). *Socio-Economic Intervention in organizations*. Lyon, Francia: IAP.
- Breschi, S., & Malerba, F. (1997). *Sectoral systems of innovation*. London: Systems of Innovation.
- Bueno, E. (1993). *Dirección Estrategica de la empresa*. Madrid: Piramide.
- Bueno E., & Cañibano, L. (1975). *La Empresa en la Sociedad Actual*. Madrid: APD.

- Bueno, E. (1981). Una nueva propuesta para medir la empresa. Dinero.
- Bueno, E. (1995). *La Estrategia de la Empresa: 30 años de evolución teórica*. Madrid : Dirección de Empresas de los Noventas: Civitas .
- Bueno, E., Cruz, I., & Duran, J. J. (1991). Economía de la Empresa. *Análisis de las decisiones empresariales*.
- Business Insights Ltd. (2011). Innovation in Ice Cream. *Business Insights*.
- Canals, J. (2001). *How to think about corporate growth?* European Management Journal Vol.19.
- Cañadas , I., & Sánchez. (1998). Categorías de respuestas en escalas tipo likert. *Psicothema Vol.10 n°3*, 623-631.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Publicas.
- Carolyn , S. (2011). *The Latest Scoop*. Recuperado el 01 de Octubre de 2011, de <http://www.thelatestscoop.com/>
- Castro Osorio, A. B., & Rangel Luzuriaga, E. (2004). Relanzamiento de la marca de Helados Gino's por medio de Estrategias de Mercadotecnia. En A. B. Castro Osorio, & E. Rangel Luzuriaga. Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space And Make the Competition Irrelevant*. France: Intitute in Fontainebleau.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal, vol. 5*.
- Chevalier, J. M. (1976). *L'Économie Industrielle en Questions*, Calmman-Levy. Paris- Versión Española: La Economía en Cuestión.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia : Nomos S.A. .
- Churchill, B. C. (1959). Size of Business Firms. . "Survey of Corrent Business".
- Cocinando con todos los Sentidos. (2008). *Cocinando con todos los Sentidos*. Recuperado el 2013, de <http://cocinandocontodoslossentidos.blogspot.mx/2008/05/historia-de-las-nieves-y-los-helados-en.html>
- Cohen, W. (2001). El Plan de Márketing. En *El Plan de Márketing* . España: Deusto.
- Conceptos, D. (2011). *De concpetos*. Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/industria>
- CONICIT. (1999). *Las agendas: otro sentido para la investigación*.Caracas, Venezuela.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *the creative milieu: a regional perpective on innovation*.The Handbook of Industrial Innovation.
- Correa Rodríguez, A. (1999). Factores determinante de Crecimiento Empresarial . España: Universidad de la Laguna.
- Cotec. (1993). Innovación Tecnológica Ideas Practicas. *Colección Innovación Práctica*.
- Crece Negocios . (2012). *Crece Negocios Todo sobre y medianos negocios* . Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>
- Creehan, K. P., & Bonomo, J. M. (1996). De la intención a la acción: un proceso para identificar con toda precisión las oportunidades de crecimiento. *Harvard Deusto Businees*, 6-14.

- Creswell, J. W. (2005). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed). U.S.A: Pearson Education, Inc.
- Cruz Roche, I. (1999). *Los Canales de Distribución de gran Consumo. Concentración y Competencia* . España: Ediciones Piramides.
- Cuervo García, J. A. (1978). *Estudio sobre los objetivos de la empresa. Economicas y Empresariales N°5.*
- Cuervo, A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española, 363-377.*
- Cuñat, R. (2011). *Teoría Fundamentada*. España: PFPD UNAL.
- Dairy Foods Association. (2005). *International Dairy Food Association*. Recuperado el 2011, de <http://www.idfa.org/>
- Daranas Peláez, M. (1972). *Dimensión, Competencia, Monopolio*. Boletín de Estudios Economicos.
- De la Vara González, M. (1989). *Historia del Helado en México*. México: Maas y Asociados.
- Definición abc. (2007). *Definición abc* . Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>
- Detreie , J. P., & Ramanantsoa, B. (1986). *Diversification the key factors for succes. Long Range Planing, Vol.1* .
- Development Alternatives, Inc. (2005). *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. USAID FROM DE AMERICAN PEOPLE.*
- Di Bartolo, E. (2005). *Guía de Elaboración de Helados*. Argentina: Alimentos Argentinos una elección natural.

- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2009). *Acuerdo en el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México.
- Dotson, M., & Hyatt, E. (2005). Major influence factors in children's consumer socialization. *The Journal of Consumer Marketing*, 1, 35-42.
- Drucker, P. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 67.
- Eberhard E. , S. (1980). *Administración y estrategia de producto*. New York: Interamericana.
- Eisenhard, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Management Journal*, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14, 532-550.
- Elizalde Mendoza, H. (2011). *Estrategia de Crecimiento Basada en el Desarrollo de Nuevos Mercados para el PVC EN México: Segmento de Tintas* . México: IPN.
- Emprendelo España . (2010). Estrategias de crecimiento de la empresa. *Union Europea del Fondo Social Europeo*, 1.
- Enseñat de Villagona , A. (1972). La Tecnología como Factor de Dimensión. *Economía Industrial*.
- Evans, D. S. (1987). Test of Alternative Theories of the Firm Growth . *Journal of Political Economy*, vol. 95, n°4, 657-674.
- Fariñas , J. C., & Moreno , L. (1997). Size, age and growth: an application to Spanish manufacturer firms . *Documento de trabajo Fundación Empresa Pública n°975*.
- Fernández, A., García, R., & Ventura, J. (1988). Análisis de crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales. *Documento de trabajo de la Ciudad de Oviedo*.

- Fischer, L., & Espejo Collado, J. (2004). *Mercadotecnia*. México : McGraw Hill.
- Fong Reynoso, C. (2011). *Teoría de Recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial*. *INESER Empresa y Economía*, 28.
- Franklin, E. (1997). *Organización de Epresas*. México: McGraw Hill.
- Galán, J. (1972). La dimensión de la Empresa en el Sector de la Construcción de Bienes de Equipos. *Boletín de Estudios Económicos*, 1083-1086.
- García Echeverría, S. (1974). *Economía de Empresa y Política Económica de la Empresa*. Madrid: Ediciones Esic. UNED 2°.
- García Salinero, J. (2004). *Estudios Descriptivos. Nure investigación*.
- Garza, R. (2000 Octubre-Diciembre). Creación de PYME: Objetivo emprendedor. *Ingenierías Review*, vol III, N°.9. México.
- Gerencie.com. (2011). *Gerencie.comn*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/conocimiento-empirico.html>
- Glaser, B. S. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategic for qualitative research*. New York, U.S.A.: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B. S. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: De Gruyter.
- Gonzalez Morales, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las estrategias esenciales y el enfoque basado en recursos*. Contaduría y Administración.
- Goold, M. (1999). *The growth imperative*. Long Range Planning Vol.32.
- Grande Covián, F. (1981). *Alimentación y nutrición Barcelona*. Barcelona: Salvat.

- Grant , R. M. (1991). *The Resource - Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management.
- Grant, R. M. (1995). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Greiner, L. E. (1983). Senior Executives as Strategic Actors . *New Management*, vol.1 n°2.
- Grossman, G., & Helpman, E. (1991). *Innovation and Growth in the Global Economy* . MIT. Press Cambridge.
- Guiltinan, Joseph, P., Paul, G., & Thomas, J. (1998). *Gerencia de Marketing*. Santafé de Bogota: Mc Graw Hill.
- Gutierrez, M. (1989). *Administrar para la calidad. Conceptos Administrativos para el control de la calidad*. México: Noriega Editores .
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* , 136-139.
- Hart, P. E. (1962). The Size and Growth of Firms . *Economía Vol. 29 N°133*, 29-39.
- Hart, P. E., & Oulton , N. (1996). Growth and Size of the Firms . *The economy Journal N°106*, 1242-1252.
- Helados Alonso. (2009). *Helados Alonso*. Obtenido de http://www.heladosalonso.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=7
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland , R. D., & Hoskison, R. E. (2006). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de glocalización* . México: Thomson.

(*Competitividad y conceptos de globalización*). México: Tomson.

Hurley, R. F. (1995). Group Culture and Its Effect on Innovation Productivity. *Journal of Engineering and Technology*, 12, 57/75.

Hymer, S., & Pashigian, P. (1959). Firm Size and Rate Growth. *Econometría*, 556-569.

INEGI. (2009). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de inegi: <http://www.inegi.org.mx>

INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa "Estratificación de los establecimientos". *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 11-14.

Informática, (. N. (2004). *Censos económicos: características principales de las unidades económicas por municipio, sector, subsector y subrama de actividad*. Recuperado el 15 de Octubre de 2011, de www.inegi.gob.mx

Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (Septiembre de 2009). *INEGI*. Obtenido de <http://mapserver.inegi.org.mx/mgn2k/>

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y la Secretaría de Economía. (2010). Guía de usuario Signos distintivos. *Guía de signos distintivos*, 3.

Kaufman, A. M., & Rodriguez, M. E. (2001). *La escuela y los textos*. Argentina: Santillana.

Kinsey, C. (2012). *AMA American Management Association*. Recuperado el 2013, de http://amamex.org.mx/articulos/m_interes40.htm

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall.

Kotler, P. (2008). *Dirección de la mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, Philip;. (2007). *Dirección de Mercadotecnia, octava edición*. Northwestern University: Pearson Education.
- Kresse, J. (2003). *The triple bottom line of business*. Silicon Valley, E.U.A.: Foundation for Global Community.
- Lamb, C. W., Hair , J. F., & MsDaniel, C. (2002). *El Mundo del Marketing*. Thomson.
- Lang, , L., & Stulz , R. M. (1994). Tobin's q, corporate diversification and firm performance . *Journal of Political Economics*, Vol.102 n°6, 1248-1280.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 112-125.
- Liendo, M., & Martinez , A. (2007). Sector Lácteo Industria del Helado Análisis del Sector. *Universidad Nacional del Rosario*.
- Likert, R. (1932). A tehnique for the Measurement of Atitudes. *Archives of Psychology* n° 140.
- Lizcano Álvarez, J. (1987). *La dimensión integral de la empresa: Un enfoque Contable* . Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Lizcano Álvarez, J. (1987). *La dimensión Integral de la Empresa: Una enfoque Contable*. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid.
- López Taboada, R. (2012). *Helado Artesanal.com*. Obtenido de http://www.heladoartesanal.com/historia_helado_artesanal.html
- López, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas: Un Analisis desde la Teoría de los Recursos . *Economía Industrial* , 25-35.

- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development . *Journal of Monetary Economics*, 3.
- Mantello, Sergio R. (s.f.).
- Maravall Herrero, F. (1976). Crecimiento, dimensión y concentración de las empresas industriales. *Fundación INI*.
- Mascareña Pérez-Iñigo, J. (1996). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas . España: Mcgraw Hill Inter Americana de España.
- Mass el Portal de los nuevos empresarios. (25 de Mayo de 2012). *Mass.pe*. Recuperado el 2013, de <http://mass.pe/noticias/2012/05/como-desarrollar-el-liderazgo-en-una-mype>
- Matello, S. (28 de Abril de 2009). *Mundo del Helado* . Recuperado el 2012, de <http://www.mundohelado.com.ar/>
- Maurer, H. (1958). La gran Empresa. Su desarrollo y funcionamiento. Buenos Aires: Selección Contable .
- McCarthy, J., & Perreault , W. (1996). Marketing :planeación estratégica, de la teoría a la práctica . Santafé de Bogota : McGraw-Hill.
- Mercado, S. (2008). *Mercadotecnia Programada*. México: Limusa.
- Mintzberg, H., & Robert, M. J. (1988). The strategy process. Concepts, Context and Cases . New Jersey: Prentice - Hall International Editions. Englewood Clifts .
- Morino, J. (1992). Des Technologies, des Marches at des homes. Practiques et perspectives du Management des Ressources Techonologiques. Paris: Les Editions D´Organisation.
- Nacional, R. R. (2008). *Valor Nutritivo de los Alimentos*. Obtenido de <http://www.rena.edu.ve/SegundaEtapa/ciencias/valornutritivo.html>

- Navas López , J. E. (1998). *Revista tribuna de Debate*. Madrid : Civitas.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and practice*. Thousand oaks, CA. Sage Publications.
- Oke , A., Munshi, N., & Walumbwa, F. (2009). The influence of Leadership on innovation Processes and Activities. *Organizacion Dynamics*, 64-72.
- Olguin, A. (s.f.). *IMPI*. Recuperado el 28 de 11 de 2011, de IMPI: http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/19_cuales_son_las_clases_en_que_se_dividen_los_pro
- Oncis de Frutos, M. (2010). Encuestas: metodologia de utilización . *Ministerio de trabajo y asuntos de España* , 1.
- Opportunities, B. (Mayo de 2006). *Business Opportunities* . Obtenido de <http://espanol.business-opportunities.biz/2006/05/26/definicion-del-nombre-de-la-empresa/index.html>
- Orivé Pérez , J. F. (1978). La dimensión optima e la empresa. Madrid: Ibérico-Europea de ediciones S.A.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm* . Oxford: Blackwell.
- Penrose, E. T. (1962). Teoria de Crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar .
- Pérez Orivé, J. F. (1978). La dimensión óptima de la Empresa. Madrid: ibérico - Europea .
- Perroux, F. (1963). Les industries modernes et la croissance d'une economie nationale. Francia: Economie Appliquée tomo XVI, n°2.
- Polliotti, L. (2009). *100 años de helado artesanal Italiano*. Milán: Editrade.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

- Porter, M. (1988). *Strategy Process. Concepts, Contexts and Cases.* . New Jersey : Prentice- Hall International Editions. Englewood Cliffs .
- Pride , W., & Ferrel , O. (1997). *Marketing Conceptos y Estrategias* . McGraw Hill.
- RAE. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española.* España: Real Academia Española.
- Reyes Ponce, A. (2011). *Administración de Empresas Teoría y Práctica.* México: Limusa Noriega Editores.
- Rivero Freddy , M. T., & Quintana, L. (2001). *La promoción integral de la microempresa; Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras.* Madrid: Popular.
- Rodriguez Sahagun , P. (1988). El Accionista Ante la Fusión de las Sociedades . *Boletín de Estudios Económicos Vol.XLIII, n°134, 261-275.*
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth . *Journal of Political Economy* , 1002.
- Rouse, W. B. (1992). *Strategies for Innovation.* Canada: Rouse.
- Ruiz Fonseca, A. F. (Julio de 2001). *Gestiopolis.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no19/inopyme.htm>
- Ruiz, C. (2004). *Dimensión Territorial del Desarrollo Económico de México.* En F. d. Economía. México: UNAM .
- Rumelt, R. P. (1974). Diversification strategy and profitability. *Strategy Mangement Journal*, 359-369.
- Sartori, C. (1986). *Strategie di immagine: una mapa teorico-operativa.* *Comunicazione di massa.*

- Scheuing , E. (1978). *Administración y estrategia de producto* . México: Nueva editorial Interamericana, S.A de C.V. .
- Schlegelmilch, B. B., & Kreuz, P. (2003). *Strategic innovation: the construc, its drivers and its strategic outcomes*. Journal of Strategic Marketing.
- Schrempp, J. E. (1999). Neighbours across the pond. *The Economist* , 28.
- Secretaria de Economía. (25 de Septiembre de 2011). *Guías Empresariales* . Recuperado el 30 de Septiembre de 2011, de www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=17&giro=1&ins=321
- Singh, A., & Whittington, G. (1968). *Growth, Profitability and Valuation* . Cambridge University Press.
- Stanton, E. (1999). Matriz BCG. En E. Stanton, *Fundamentos de Marketing*. México : Mac Graw Hill.
- Suárez González, I. (1999). El análisis de crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica . *Papeles de Economía Española* , 78-100.
- Suárez Suárez, A. S. (1993). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa* . Madrid : Piramide.
- Sullivan, H. S. (1954). *The interpersonal theory of psychiatry*. New york: Norton.
- Teece, D. (1992). *Competition, cooperation and innovation*. Journal of Economic behaviour and Organization.
- Thomson, I. (Enero de 2007). *Promonegocios.net*. Recuperado el 2013, de <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>
- UNESCO. (1997). *Gauía metodológica para la capacitación de información sobre artesanía*. París: UNESCO.

- Velarde Fuertes, J. (1972). Planteamiento español previo del problema de la dimensión de la empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, n°87, 826-844.
- Visuata, B. (1989). *Técnicas de investigación Social*. Barcelona : PPU.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reptation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications . *Strategic Management Journal* .
- William , S., Michael , E., & Bruce, W. (2011). Fundamentos de Marketing 13a. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Mangement Journal V°24* , 991-995.
- Woot, P. (1971). El crecimiento de la Empresa. *La Empresa y la Economía del Siglo XX. El Crecimiento de la Empresa y le Beneficio* , Deusto, Bilbao.
- Wordreference.com. (2012). *Wordreference.com*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/%C3%ADtem>
- Yutzil González, I. (22 de Septiembre de 2010). *El universal.mx*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/82098.html>
- Zevallo , E. V. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en America Latina. *Revista del Cepal*.
- Zona Economica . (2011). *Zona economica* . Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/recursos/intangibles>
- Zona economica. (2011). *Los recursos Organizacionales* . Recuperado el 2013, de <http://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>

ANEXOS

ENCUESTA PARA AYUDAR A LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE HELADO ARTESANAL A SU CRECIMIENTO

I. Identificación de la persona

1. Apellidos _____

2. Nombre: _____

3. Sexo: (M) (F)

4. Tiempo que tiene con su negocio:

5. Nombre del negocio:

RECURSOS INTANGIBLES

	1	2	3	4	5
> RECURSOS HUMANOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. ES TRASCENDENTAL LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN SU NEGOCIO					
2. ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN CONSTANTE EN SU NEGOCIO					
3. CONSIDERA NECESARIA LA CONFIANZA QUE LE BRINDA SU PERSONAL					
4. ES RELEVANTE EL CONOCIMIENTO SOBRE LA FABRICACIÓN DEL HELADO PREVIO A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL					
5. ES NECESARIO LA CONSTANTE CAPACITACIÓN DEL DUEÑO DEL NEGOCIO					
6. ES IMPORTANTE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DEL DUEÑO DEL NEGOCIO					

	➤ RECURSOS PARA INNOVAR					
7.	LA <u>CAPACIDAD</u> DE <u>INNOVACION DEL LIDER</u> ES NECESARIA					
8.	LA <u>INNOVACIÓN</u> <u>TECNOLOGICA</u> EN EL ESTABLECIMIENTO ES UN ASPECTO RELEVANTE					
9.	<u>LA MEJORA CONTINUA EN SU ESTABLECIMIENTO ES UN ASPECTO CONSIDERADO CONSTANTEMENTE</u>					
	➤ RECURSOS DE REPUTACIÓN					
10.	LA <u>CALIDAD DE SUS PRODUCTOS</u> INFLUYE EN SUS VENTAS Y PRESTIGIO ANTE SUS CLIENTES					
11.	ES IMPORTANTE <u>CONTAR CON UN NOMBRE QUE DISTINGA</u> SU ESTABLECIMIENTO					
12.	ES NECESARIO CONTAR CON UNA <u>IMAGEN CORPORATIVA EN SU ESTABLECIMIENTO</u>					
13.	LA <u>CADUCIDAD</u> EN SUS PRODUCTOS ES UN ASPECTO FUNDAMENTAL EN SUS VENTA					
14.	TOMA EN CONSIDERACIÓN <u>EL VALOR NUTRICIONAL DE SUS PRODUCTOS</u>					
15.	ES IMPRESCINDIBLE MANTENER UNA BUENA CONVIVENCIA <u>CON SUS PROVEEDORES</u>					

RECURSOS TANGIBLES

	1	2	3	4	5
➤ RECURSOS FINANCIEROS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
16. CONSIDERARIA IMPORTANTE <u>FINANCIAMIENTO</u> PARA SU EMPRESA					
17. CONSIDERA QUE SU NEGOCIO GENERA LOS <u>SUFICIENTES RECURSOS</u> PARA SU SUPERVIVENCIA					
18. ES NECESARIO LLEVAR <u>UN REGISTRO FINANCIERO DE SU NEGOCIO</u>					
➤ RECURSOS ORGANIZACIONALES					
19. ES NECESARIO PLANEAR, CONTROLAR Y DIRIGIR LOS <u>RECURSOS INTERNOS</u> DE SU NEGOCIO					
20. CONSIDERA RELEVANTE HACER UN <u>ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL</u> DE SU NEGOCIO					
➤ RECURSOS MATERIALES					
21. ES TRASCENDENTAL INSTALAR UN BUEN EQUIPO					
22. ES IMPORTANTE FABRICAR EL PRODUCTO CON MATERIAS PRIMAS FRESCAS Y DE ALTA CALIDAD					
➤ RECURSOS TECNOLOGICOS					
23. ES NECESARIO EL REGISTRO DE MARCA PARA SUS PRODUCTOS					

