



Introducción.

El constante cambio de los mercados ha provocado que las organizaciones tiendan a buscar estrategias que maximicen la productividad y con ello se incrementen las retribuciones monetarias. Esto concuerda con lo planteado por Mendoza (2017) el cual menciona que la competitividad de los mercados se ha incrementado, provocando que las empresas que tienen claridad en orientación del mercado y en una estrategia definida puedan afrontar de mejor manera el dinamismo del mercado.

La presente investigación muestra la importancia de analizar el entorno dinámico y competitivo en el cual se encuentran las empresas de producción acuícola para efectos de mejorar su desempeño en la región de Cajeme, Sonora. Parte de la responsabilidad social que tienen las instituciones de educación superior versan en función de mejorar las condiciones de vida de la sociedad en la cual están insertadas. Es por ello, con la presente investigación se desea contribuir para que las organizaciones dedicadas a este sector sistematicen sus procesos productivos.

En estudios publicados por Nogueira, Hernández, y Comas (2019) citan que las empresas que no tienen sistematizados sus procesos se encuentran en peligro, ya que algunas actividades pueden ser ineficientes, defectuosas debido a que no se aprovechan los estándares de calidad producción; provocando con ello mermas para la organización y en consecuencia un menor rendimiento financiero.

Un ejemplo de éxito en la región en cuanto al uso del comercio internacional es una empresa llamada “Sur de Sonora” la cual su actividad preponderante es la acuicultura. Según Estefanell (2013) la acuicultura incluye la producción, engorde y comercialización de animales o vegetales acuáticos. Para efectos de esta investigación se tomarán únicamente los productos provenientes del camarón de granja.

Geográficamente, esta empresa se encuentra localizada en el municipio de Cajeme, según datos del Consejo Estatal de Población (COESPO, 2015) cuenta con una población superior a los 430,000 habitantes, de los cuales el 48% son hombres y el resto mujeres. Con una tasa de crecimiento anual del 1.3%; el 58% de la población tiene una edad en un rango de los 20 a los 64 años; Las actividades económicas del sector primario



corresponden al 10%, siendo el sector servicios el de mayor impacto, con un 42%. El 24% de la población cuenta con educación superior.

En cuanto a datos económicos, en publicaciones hechas por Castañeda (2016) menciona que durante el ciclo de cultivo 2016 las empresas camaronícolas establecidas en los estados de Sonora, Sinaloa, Baja California Sur y Nayarit continuaron implementando estrategias y protocolos de manejo del camarón para completar los retos de la actividad y aprender a enfrentar los impactos de síndromes como el de la mancha blanca y el de la muerte temprana.

La problemática central de la investigación radica en cómo la sistematización de los procesos transferidos a través del uso de planes de exportación, pueden facilitar la búsqueda de mercados cada vez más competitivos y eso ha provocado una creciente incertidumbre entre productores de las Granjas Camaronícolas del Sur de Sonora. Algunas de las posibles soluciones al problema tienen que ver con: la gestión internacional, diseño de la estrategia de venta, cumplimiento con los estándares de calidad y especialización de los productos. Con estas acciones se pudiera disminuir las posibilidades de fracaso en los mercados internacionales (De Pablo y Battistuzzi, 2012; Trebucq, 2015; Ramirez, 2016).

De acuerdo con De Pablo y Battistuzzi (2012) la globalización ha generado ecosistemas de negocios de naturaleza exportadora cada vez más intensos, sobre todo en artículos perecederos, debido a esa situación se han tratado de conseguir ventajas comparativas y diferenciadoras de los productos que se comercian para lograr una permanencia en el mercado más significativa en el tiempo.

Partiendo de la problemática anterior se desprende el objetivo de la investigación el cual consiste en determinar las ventajas de los planes de exportación considerando el entorno de las granjas acuícolas para la mejora del desempeño económico financiero de una organización. Con esto se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida un plan de exportación impacta en el desempeño económico financiero de una empresa Camaronícola del Sur de Sonora?



Marco teórico.

Para dar soporte a la problemática se planteada se construye el siguiente marco teórico, el cual según Castañeda (2014) permite al lector conceptualizar una perspectiva sobre una temática particular y con ello dar soporte a las ideas planteadas. En los siguientes párrafos se encuentran las variables objeto de estudio bajo los enfoques de distintos autores.

Planes de Exportación

El origen de los planes de exportación en México, están directamente ligados con la creación del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext) el cual inicio en 1937 otorgando créditos que brindan soporte a las empresas mexicanas para incrementar sus posibilidades de competitividad y productividad, a través de la exportación de productos diferenciados con otros países. (Bancomext, S/F).

En publicaciones realizadas por Llamazares (2014) menciona que un plan de exportación es una herramienta de capital importancia para empresas que desean incursionar en el mercado extranjero y cuyo objetivo principal consiste en estructurar la estrategia comercial internacional a seguir; es decir, debe de dar respuesta a ¿Quién es el mercado? ¿Cuáles son los canales de comercialización más adecuados? ¿Cuáles son las políticas de marketing? Y ¿Cuáles son los objetivos para seguir?

Según Comercio y Aduanas (2012) un plan de exportación sirve para diferentes puntos como, la viabilidad del negocio, para determinar mercados, su competencia, los precios que ya existen en el mercado internacional, cuáles son los productos de demanda, la logística que se va a utilizar para transportarlos.

Contenido de un plan de exportación

Parte del valor metodológico de la investigación, se deriva de la búsqueda en distintas bases de datos, organismos, sitios oficiales, en otros los conceptos y marco teórico que integran el documento. En este apartado se desea abordar cuáles serían los contenidos mínimos para elaborar un plan de exportación según las publicaciones y necesidades de distintos autores. A continuación, se presentan los más sobresalientes:



Tabla 1. Contenido de planes de Exportación

Contenido	Autores
<p>Etapa 1. Diagnóstico de exportación: es un análisis interno de las capacidades competitivas de la empresa.</p> <p>Etapa 2. Selección de mercados: selección y concentración de países y mercados más favorables.</p> <p>Etapa 3: Formas de entrada, perfil del cliente y las condiciones de negociación.</p> <p>Etapa 4: Oferta Internacional, se trata de elegir los productos o servicios que ofrece la empresa para exportarse.</p> <p>Etapa 5: Política de comunicación, para dar a conocer la empresa y sus marcas en los mercados.</p> <p>Etapa 6: Plan económico, incluye los objetivos de venta.</p>	Llamarez, O. (2014)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la empresa (da información detallada de la compañía). 2. Análisis del producto / servicio (se analiza el producto o servicio que se va a exportar). 3. Análisis y selección del mercado meta (se definen y analizan los mercados más atractivos y se elaboran estudio de mercado). 4. Análisis y evaluación financiera: consta de un análisis a partir de cifras históricas, proveedores, clientes, situación financiera y rentabilidad. 	Bancomext (2005)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la situación actual del negocio (objetivos a corto y largo plazo). 2. Detectar oportunidades comerciales internacionales (estudiar el mercado meta como sus aspectos legales, políticos, económicos). 3. Evaluar la competitividad internacional de la empresa (se analiza la parte de recursos humanos, pero también la información histórica financiera). 4. Desarrollar la estrategia y el material promocional (se ve como se llevará a cabo la distribución, empaquetado, etc.). 5. Definir proyectos concretos (se detallan las estrategias). 6. Evaluar riesgos (se identifican los problemas que se pudieran tener y elaborar planes para equilibrarlos). 	Asesores de PyMes (2012)

Fuente: Elaboración propia 2020, con datos de Llamarez, O. (2014), Bancomext (2005), Asesores de PyMes (2012).

Exportación y su relación con el desempeño económico financiero

La búsqueda constante de nuevos mercados ha propiciado condiciones para la exportación de bienes y servicios, un ejemplo claro de esta práctica es la economía de China, la cual en 2009 se convirtió en el mayor exportador del mundo captando más del nuevo por ciento del total comercializado en ese año; esta actividad ha sido una de las principales que han promovido el crecimiento económico en el país asiático. (Perrotti, 2015).

De acuerdo con Martínez, (2017) en el primer trimestre del año 2017, las exportaciones de bienes y servicios fueron la principal fuente de crecimiento para la economía mexicana. En ese periodo se aumentaron 3 puntos al crecimiento económico. Durante el primer cuarto del año el crecimiento económico del país fue de 2.8 por ciento, según reportan cifras originales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).



Según datos reportados por De la Mora investigadora de la revista de Comercio Exterior de Bancomext (s/f) México el comercio exterior ha sido uno de los principales motores y detonantes de crecimiento económico y de desarrollo nacional ya que representa cerca del 65% del PIB nacional y las exportaciones un 30%. La presencia de México en el comercio mundial se inició en los años 80, cuando se dio la apertura a la economía y se adoptó un modelo guiado a la exportación. México está ubicado entre los primeros diez lugares dentro del comercio internacional; para el año 2013 fue el décimo exportador y noveno importador a nivel mundial, y el primero entre los países de América Latina y el Caribe. En el mismo año el país contribuyó con 2.02% de las exportaciones y con 2.07% de las importaciones mundiales.

Finalmente, en datos reportados por Armijos, Ludeña y Ramos, A. (2017) encontraron evidencia de que en Alemania, México y Ecuador, las exportaciones han fungido de forma positiva como un detonante de crecimiento económico, es decir, hay una relación directa entre las exportaciones y el crecimiento económico. A mayor volumen de exportaciones se incrementa el crecimiento económico de una región o país.

Importancia y datos económicos de la Acuicultura en México

Continuando con la investigación es necesario determinar cuáles son los principales impactos que se han logrado a través de la realización de esta actividad económica; Según Aranda (2013) la acuicultura se puede considerar como una alternativa viable para resolver las problemáticas expuestas. Algunos de los principales aspectos positivos para adecuar un plan de exportación son:

- En los países en donde se mencionan como industria, ayuda a mejorar la calidad de vida y a incrementar los niveles nutricionales de la sociedad.
- Se representan con una inversión inicial alta, pero con una rápida recuperación.
- La Industria en constante crecimiento y además que proporciona avances tecnológicos y generación de empleos.
- Contribuye a la repoblación y conservación de especies en diversos ecosistemas.

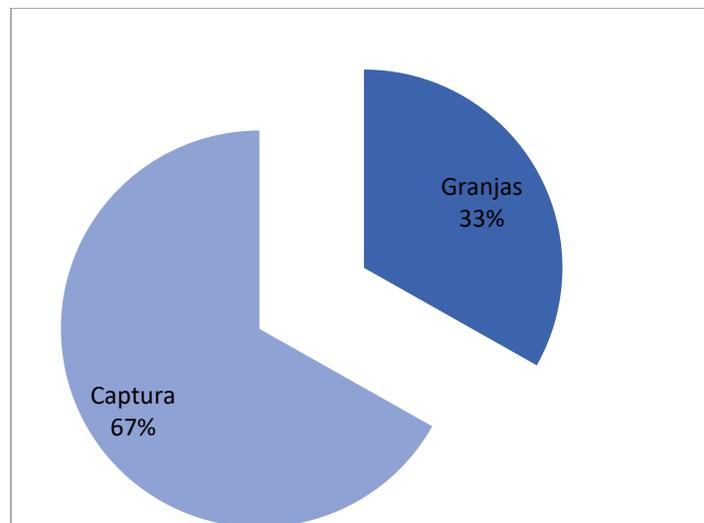
De acuerdo con Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (2018) la acuicultura o también llamada acuicultura es un conjunto de técnicas para la reproducción y crianza, con fines comerciales, de especies como peces y crustáceos, puede ser en agua salada o



dulce, en donde que busca reponer las condiciones naturales de estas especies. En el mundo, en el año 2017, se produjeron entre 2.9 y 3.5 millones de toneladas, según FAO (Food and Agriculture Organization). Los principales mercados son Europa, Estados Unidos, Vietnam, China, Japón, Corea y Canadá.

En datos reportados por la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (2018) durante el 2016 se cultivaron en el país 129,049 toneladas de camarón en las 1,447 granjas acuícolas que se encuentran formalmente registradas. Para dimensionar la importancia de esta actividad económica, en términos porcentuales representa más de una tercera parte de la producción total de este producto. De igual forma en términos monetarios superó en ingresos a otras especies como la tilapia, el atún, la trucha y el ostión, con un monto de \$11,479 millones de pesos.

Gráfico 1. Participación de las granjas acuícolas en el total de producción



Fuente: Elaboración propia 2021, con datos de Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (2018).

Es por ello que México, en datos de la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (2017), se encuentra en posibilidades reales de convertirse en una de las principales potencias a nivel global en la actividad acuícola, donde existe un crecimiento a tasa media anual de 15% y una producción histórica, en 2016, de 387 mil 732 toneladas, que representan el 22



por ciento de la actividad pesquera del país, según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). México se encuentra en séptimo lugar a nivel mundial, la pesca y la acuicultura mexicana aporta el 3.3% a nivel mundial en la producción del camarón.

Investigaciones realizadas por Vargas (2019), dice que las granjas acuícolas para la producción del crustáceo se han convertido en la industria de más rápido crecimiento dentro del sector primario y casi triplican los volúmenes obtenidos por los métodos pesca que utilizan para la producción de este crustáceo. Sinaloa y Sonora son las entidades de mayor desarrollo de camarón en cautiverio con 140 mil toneladas producidas en 2018.

Metodología

La investigación utiliza métodos cualitativos (para la caracterización y conceptualización del sector) y métodos cuantitativos (para la medición del desempeño económico que se ha tenido en los últimos años). Se utilizó la investigación exploratoria para efectos de conocer el estado del arte de la problemática objeto de estudio; así como el uso de técnicas de recolección documental, a través del uso de consulta de bases de datos. El estudio es de corte transversal ya que solo se observa el fenómeno durante un periodo de tiempo determinado.

Sujetos

Para efectos de la presente investigación se analiza el efecto que tiene la actividad de la acuicultura a través de la participación de una empresa acuícola del Sur de Sonora. Para la construcción de la información de la empresa se utilizaron entrevistas estructuradas las cuales se aplicaron directamente con los representantes de la organización los cuales accedieron a proporcionar la información solicitada y con ello dar una estructura en cuanto al desempeño que han tenido.

Materiales

En cuanto a los materiales utilizados se utilizó: hojas de cálculo Excel; entrevistas estructuradas; uso de bases de datos electrónicas como Elsevier y Google Scholar,



búsqueda en páginas oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca principalmente; y también se utilizaron algunos periódicos de circulación nacional.

Análisis de resultados

Para efectos de la presente investigación se estudió el caso de éxito de “una empresa del Sur de Sonora” la cual siembra alrededor de 669 hectáreas para la producción de camarón. Ellos se dedican específicamente al camarón blanco, y sus épocas de siembra son de marzo a octubre/noviembre con una producción total de 2,135 toneladas por cultivo. El 80% de su producción va directamente a la exportación a Estados Unidos, Europa y China.

En esta granja camaronicola únicamente se produce el 20% para consumo nacional. El precio por kg de camarón es aproximadamente de 95 pesos. En la siguiente imagen se observa la distribución física de la granja acuícola la cual en un futuro pudiera expandirse a un mayor número de hectáreas.

Gráfico 2. Granja del Sur de Sonora



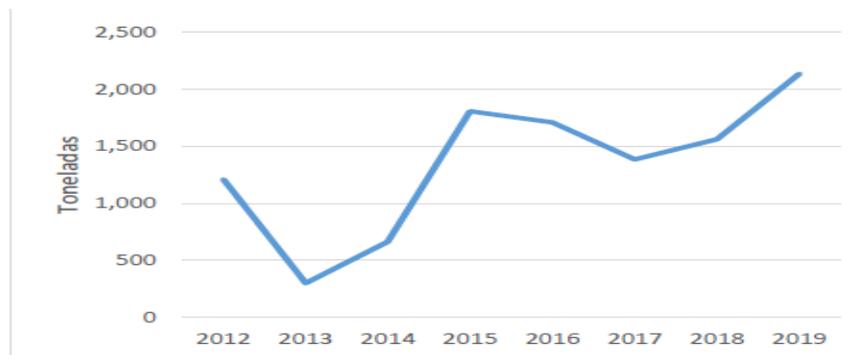
Fuente: vimifos (2020)

Cuentan con dos proyectos de mejora con viabilidad económica que son: alimentadores automáticos por medio de energía solar y un sensor automatizado detecta el movimiento del camarón que es cuando tiene hambre y este arroja una ración de alimento necesaria sin desperdiciar, y así se ahorra el alimento de más.



Por otro lado, son los motores de energía, ya que disminuyera el consumo de diesel y se ahorraría para la electrificación de los parques. Esto se está implementando poco a poco para las mejoras de los parques y ahorro económico de la empresa y producción.

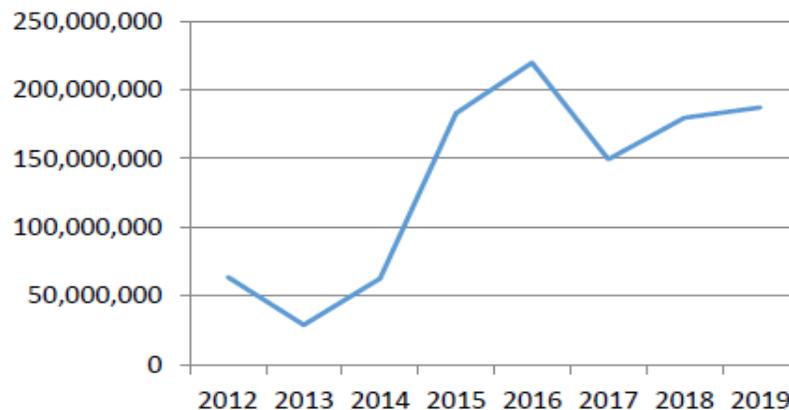
Grafico 3. Comportamiento de la producción



Fuente: Elaboración propia (2020) con datos de la empresa del Sur de Sonora

Como se puede observar en la siguiente gráfica, es una tendencia alcista en los últimos años, mientras que en el punto de producción más bajo de la gráfica en el año 2013-2014 fue a causa de una enfermedad que se obtuvo en la granja camaronicola que adquirieron las larvas es por ello que no hubo producción. Lo cual comprueba que la rentabilidad de este tipo de proyectos es muy volátil.

Grafico 4. Comportamiento de las Ventas

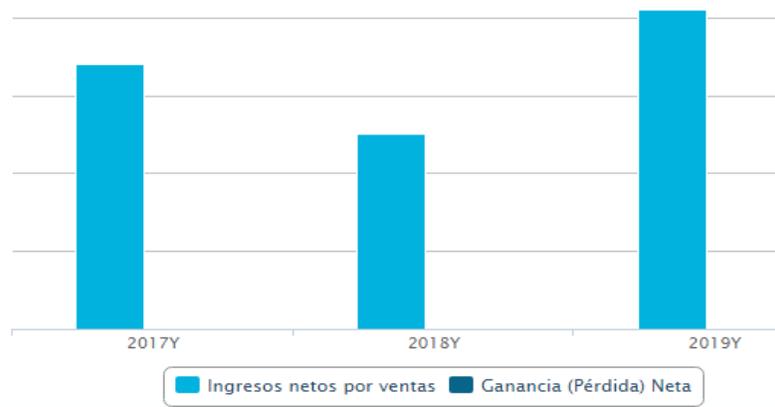


Fuente: Elaboración propia (2020) con datos de la empresa del Sur de Sonora



En este gráfico se muestran las ventas anuales de camarón de la empresa “Sur de Sonora” en la cual destaca que en el año 2016 se obtuvieron mayores ventas en la empresa. Mientras que en 2013 se obtuvo la minoría de venta, ésta abrupta caída se debió principalmente a la enfermedad bacteriana que se obtuvo en la producción del camarón; sin embargo, a través de los años la empresa ha ido conservando una tendencia al alza en cuanto a esa variable.

Gráfico 5. Rendimiento de la empresa



Fuente: Adaptación propia (2020) de la información de la empresa Sur de Sonora

En los años de 2017 a 2019 se ha notado una fluctuación a la baja en el período de 2018, sin embargo, en el 2019 se recupera. Cabe señalar que cuando se realizó la investigación apenas estaba iniciando la pandemia, por tal motivo no se tienen resultados del 2020.

En cuanto a la información del desempeño económico financiera presentada de los informes financieros se obtuvieron los siguientes resultados: un incremento en un 63% en los ingresos netos por ventas; el total de ingreso operativo es del 63%; la ganancia operativa (EBIT) tuvo una disminución del 100%; el margen de operación disminuyó en un 23%; la relación deuda capital es positiva del 8.38% y la prueba ácida es de -0.28%. (Emerging Market Research, data and News, 2020)

Reflexiones finales

Cabe señalar que los resultados obtenidos de la presente investigación se realizaron hasta marzo de 2020, por tal motivo varios efectos de la pandemia no se encuentran



documentados en el desempeño económico financiero de la empresa objeto de estudio. Partiendo de esa premisa se enlistan las conclusiones de la investigación.

Se cumplió con el objetivo de la investigación ya que se encontró que existe una relación positiva en la elaboración de un plan de exportación y el desempeño económico financiero de la entidad. Algunas de las ventajas detectadas son: se acceden a nuevos mercados, desarrollo y crecimiento de la empresa, incremento de la competitividad, de los clientes, generación de empleos, ahorro en costos y mayor conocimiento en la elaboración de los productos. Estas ideas contrastan con lo planteado por Ortega, (2018), Mondragón, (2016), Arning Consulting Group, (2015), Comercio y Aduanas (2014) y Gómez, (2017).

De igual forma con las gráficas obtenidas, se puede inferir que el conseguir mercados extranjeros les incrementa el volumen de ingresos netos, ya que la empresa reporta un incremento superior al 60%. Esto se debe a que este producto es mejor pagado en el mercado extranjero respecto al mercado nacional.

En cuanto al comportamiento de la producción también se observa que el ser una empresa exportadora le ha beneficiado, ya que en el último periodo de estudio (2018-2019) se observa un incremento en la misma. A mayor volumen de producción se incrementan los ingresos.

En cuanto a la rentabilidad mostrada por la empresa se observa que en el último periodo observado (2018-2019) también tienen un incremento, por lo cual se refuerza la idea de que contar con un plan de exportación incrementa las ganancias de las organizaciones y con ello se mejora su desempeño económico financiero.

En cuanto a probar el crecimiento económico también se observa una relación positiva, ya que al momento de incrementarse los ingresos en una región se incrementa el PIB de esta, así como el PIB per cápita debido a que se requiere de un mayor número de empleos e inversión de la empresa en la localidad. En conclusión, un plan de exportación facilita las relaciones comerciales a las empresas exportadoras que tienen actividades con otros países, provocando una derrama económica en el país de origen y directamente en la región donde se localiza.



Para futuras investigaciones se pudiera elaborar un informe de en qué medida los planes de exportación incrementan la rentabilidad financiera de las granjas acuícolas y como la pandemia ha afectado el desempeño de estos.

Referencias bibliográficas (Citar de acuerdo a formato APA 6)

- Aranda A. (2013). Acuicultura en México. 03/04/20, de Conapesca Sitio web:
https://foroeconomico.conapesca.gob.mx/history/historial/2013/ponencias/01_Conf_Magistral_1_Alfredo_Aanda.pdf
- Armijos, Y., Ludeña, X., & Ramos, A. (2017). El rol de las exportaciones en el crecimiento: una comparación entre países primario-exportadores y manufacturero-exportadores. *Revista Vista Económica*, 2(1), 66-76.
- ARNI Consulting Group. (2015). Ventajas y Desventajas de Exportar. 03/03/20, de ARNI Consulting Group Sitio web:
<https://ayrni.wordpress.com/2015/07/20/ventajas-y-desventajas-de-exportar/>
- BANCOMEXT (s/f). ¿Quiénes somos? 29/mayo/2021. Recuperado:
<https://www.bancomext.com/conoce-bancomext/quienes-somos>
- Castañeda Abascal, I. E. (2014). El marco teórico en la investigación en salud con enfoque de género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 40, 249-257.
- Comercio y Aduanas. (2014). Plan de negocios para Exportaciones. 03/03/20, de Comercio y Aduanas Sitio web:
<https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/comoexportarunproducto/plan-de-negocios-para-exportaciones/>
- Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (2017). Avanza como una potencia en producción acuícola. 20/05/2021. Recuperado:
<https://www.gob.mx/conapesca/prensa/avanza-mexico-como-una-potencia-en-produccion-acuicola-103607?idiom=es>
- Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca. (2018). Cultivo de camarón, producción acuícola de calidad. 03/03/20, de CONAPESCA Sitio web:
<https://www.gob.mx/conapesca/articulos/cultivo-de-camaron-produccion-acuicolade-calidad?idiom=es>



- De La Mora, L. (S/F). El comercio exterior como palanca del crecimiento económico y desarrollo de México. 03/05/20, de Revista Comercio Exterior Sitio web:
<http://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=81&t=el-comercio-exterior>
- DE PABLO VALENCIANO, J. G., & BATTISTUZZI, M. (2012). Competitividad en el comercio internacional vs ventajas comparativas reveladas (VCR): ensayo sobre exportaciones de manzanas de América del Sur. *Revista mexicana de economía agraria y recursos naturales*, (6), 34-48.
- Emerging Market Research, data and News (2020). Tres Socios Sonorenses Impulsora Acuicola S.A. DE C.V. 20/02/2021. Recuperado:
https://www.emis.com/php/company-profile/MX/Tres_Socios_Sonorenses_Impulsora_Acuicola_SA_DE_CV_es_8740844.html
- Gómez, D. (2017). Departamento de exportación externalizado: ventajas e inconvenientes. 03/03/20, de Gedeth Network Sitio web:
<https://www.gedeth.com/blog/2017/03/14/departamento-de-exportacion-externo/>
- Llamazares, O. (2014). ¿Qué es un plan de exportación? Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>.
- Martínez, T. (2017). Exportaciones, principal fuente de crecimiento para México. 03/05/20, de El Financiero Sitio web:
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/comercio-exterior-principal-fuente-decrecimiento-para-mexico>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., y Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Mendoza, J. G. G. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 64-85.
- Mondragón, V. (2016). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de exportar para la empresa? 03/03/20, de Diario del exportador Sitio web:



<https://www.diariodelexportador.com/2016/08/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas.html>

Ortega, R. (2018). Importancia: ventajas y desventajas. 03/03/20, de Insignia Sitio web: <https://blog.elinsignia.com/2018/07/05/ricardo-ortega-exportacion-importancia-ventajas-y-desventajas/>

Perrotti, D. E. (2015). La República Popular de China y América Latina: impacto del crecimiento económico chino en las exportaciones latinoamericanas. Revista Cepal.

Ramirez Gonzalez, M. A. (2016). Plan de Exportación de Mango de la provincia De el Oro hacia el mercado de Holanda (Bachelor's thesis, Machala: Universidad técnica de Machala).

Trebucq, F. I. (2015). Ventajas Dinámicas y Promoción de Exportaciones: Aportes a la Estrategia de Internacionalización de la Provincia de Córdoba.

Vargas, R. (2019). Sinaloa y Sonora, con el mayor desarrollo de camarón en cautiverio. 03/03/20, de La Jornada Sitio web: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2019/02/14/industria-del-camaron-fundamental-para-economia-de-mexico-2788.html>