



**XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional**

**“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales”**

**Homenaje a James G. March**

**Análisis potencial del perfil exportador de la microempresa: La Cabrita**

Mesa Temática: Procesos de Cambio e Innovación en las Organizaciones

Modalidad: Investigación en proceso

Nombre Completo del Autor(es)<sup>1</sup>

**Christian Paulina Mendoza Torres<sup>1</sup>**

paulinamendoza@utlajabajio.edu.mx

4611256218

Berenice Guerrero Vaca

170406153m98@utlajabajio.edu.mx

Ana Paola Mandujano Centeno

170406163m95@utlajabajio.edu.mx

Ma. Del Pilar Segovia Melecio

ma.segovia@utlajabajio.edu.mx

Lourdes Jasso Montoya

lourdesjasso@utlajabajio.edu.mx

Institución de Afiliación: Universidad Tecnológica Laja Bajío

Dirección Completa de la Institución: Ave. Rodolfo Neri Vela #401. Col. Santa María Refugio, Celaya, Guanajuato. CP. 38140

Guanajuato, Gto, México.

23 y 24 de mayo de 2019

---

<sup>1</sup> Especificar el autor responsable de la comunicación

## **Análisis potencial del perfil exportador de la microempresa: La Cabrita**

### **Resumen**

El estudio tiene por objetivo analizar el potencial exportador de la empresa: La Cabrita, ubicada en la región Laja Bajío de México, la cual es una micro empresa dedica a la cría y venta de ganado, así como producción de quesos, leche y cajeta. El proyecto se encuentra en proceso, y parte de la línea de investigación de González, Arredondo-Hidalgo y Aguilar (2016), por lo que se exponen en el presente los primeros análisis derivados del potencial exportador que tiene la organización para poder exportar sus productos a mercados extranjeros, en una segunda etapa del estudio se buscará generar un plan de negocios fundamentando en los resultados de esta primer fase de trabajo.

Para obtener el potencial se trabajó bajo un diseño de estudio de caso cuantitativo, por lo que se utilizó una escala conformada por un total de 75 preguntas, las cuales median las dimensiones: calidad del producto, empresa y su capacidad productiva, capacidad comercial y capacidad gerencial. En paralelo se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de ampliar el panorama del análisis. Entre los resultados que se han generado cabe destacar la capacidad productiva, la cual representa la ventaja competitiva de la organización, por otro lado, será necesario trabajar con la capacidad gerencial como un área de oportunidad detectada.

### **Palabras clave**

Exportación, Calidad del producto, Capacidad Productiva, Capacidad Comercial, Capacidad Gerencial.

## 1. Introducción

Gracias al acceso y uso del internet, cada día se vuelve más fácil obtener productos de cualquier parte del mundo, incluso en puntos de venta físicos es mucho más sencillo tener acceso a una variedad de productos de diversas naciones. Sin embargo, por otro lado, esto ocasiona que muchas empresas, principalmente las pequeñas, se vean afectadas si no tienen dicho acceso, o se encuentran en situaciones de analfabetismo digital, o desconocimiento respecto a las acciones para exportar su producto o servicio, pero ¿por qué no apoyarlas en primera instancia a reconocer sus oportunidades y fortalezas para traspasar las fronteras de su país? , esta incógnita nos dio pauta para acercarnos a una empresa cuyo giro principal ha sido la compra-venta de ganado caprino en pie, así como la comercialización de quesos, leche, carne y dulces como la cajeta: La Cabrita, con más de veinte años en el mercado, con el objetivo de analizar su potencial exportador, para posteriormente generar un plan de negocios orientado a comercializar sus productos fuera de México. Lo anterior representa un reto para los investigadores y para los propios dueños de la organización, debido, entre muchos otros factores, a la poca credibilidad que tienen de poderlo lograr.

De acuerdo a datos proporcionados por The International Goat Association en 2017, el inventario nacional de caprinos en México asciende a 8,7 millones de cabezas, que producen 167.000 toneladas de leche (1,1% producción mundial) y 48.000 toneladas de carne (0,89% producción mundial). Este sector se concentra principalmente en las zonas áridas y semiáridas que corresponden al

60% del país, extendiéndose de sur a norte. Siendo los principales estados según sus censos: Puebla, Oaxaca, San Luis Potosí, Guerrero, Coahuila, Zacatecas, Guanajuato y Michoacán. (Andrade-Montemayor, 2017).

Pero ya que no sólo importa tener una buena producción, sino que también debe existir clientes que demanden estos productos, hemos localizado a los países con mayor demanda de ganado caprino y sus derivados en el mundo, obteniendo una lista de al menos 40 países de los cuales destacan como: China, Estados Unidos, Francia, Alemania y Reino Unido. (The Observatory Economic Complexity, 2017).

Finalmente debemos considerar que actualmente ya existen empresas en la región de estudio que han exportado productos de este tipo, tal es el caso de "La cajeta, el dulce tradicional de Celaya, llegando a los exhibidores de 15 países y generando ganancias de dos millones 97 mil dólares en 2017, indicó el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)". (Redacción AM, 2018).

Este proyecto presenta la primer etapa de un estudio que se seguirá contruyendo a lo largo del año 2019, hasta desarrollar un plan de negocio a la empresa estudiada.

## **2. Bases teóricas**

### **2.1 Exportación de Mipymes**

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), en los países en desarrollo como México, la participación de las pymes en el comercio es baja: las exportaciones representan solo el 7.6% de las ventas totales de productos manufacturados.

Como señala el organismo, “a las pymes les puede resultar difícil movilizar todos los recursos humanos y financieros necesarios para desarrollar sus actividades de comercio internacional”, lo que hace a la exportación un camino complejo para el crecimiento de estas empresas. (citado en Miranda, 2017 parr, 1 y 2)

BAE Negocios (2018) identifica las siguientes ventajas y desventajas para las Mipymes que exportan:

- **Ventajas**

Poder generar divisas, pagar mejores salarios e incrementar los efectos positivos sobre otras actividades.

- **Desventajas**

Altos costos directos para entrar por primera vez en el campo exportador, elevados costos de comercio debido a la falta de infraestructura adecuada de transporte, demoras en controles aduaneros y altos costos de transporte, costos de cumplimiento de requisitos del comercio internacional, falta de recursos humanos especializados y tiempo para entender los estándares internacionales de comercio; y limitaciones en el acceso a la información.

## **2.2 Exportación de ganado caprino**

De acuerdo a datos proporcionados por El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) entre 2017 y 2018 las exportaciones mexicanas

## Análisis potencial del perfil exportador

de ganado caprino en los rubros de Carnes Frescas, Cueros y Pieles y Quesos sumaron un total de 4,125 toneladas (SENASA, 2018)

Principales importadores: En caprino (52.280 toneladas mundiales), EE UU es el principal importador con un 30% de las importaciones mundiales. Los Emiratos Árabes Unidos, en segundo lugar, alcanzan el 16%. China y la UE de los 28 también son grandes importadores de este tipo de carne, con un 11,9 y un 10,5% respectivamente. Taiwán (7,5%), Arabia Saudí (7,5%), Omán (4,4%), Canadá (3,8%) y Trinidad y Tobago (3,7%) completan el ranking. En caprino, la exportación alcanza los 59.300 toneladas y Australia es el principal exportador mundial, con más del 50% del mercado internacional (Jareño,2017)

Figura 1 Principales países importadores de carne caprina



The observatory economic complexity, (2017)

Figura 2 Principales países exportadores de carne caprina



The observatory economic complexity, (2017)

### 2.3 Exportación de queso caprino

"Los principales exportadores de Queso son Alemania (\$4,3 Miles de millones), los Países Bajos (\$3,8 Miles de millones), Francia (\$3,5 Miles de millones), Italia (\$2,9 Miles de millones) y Dinamarca (\$1,69 Miles de millones)." (The Observatory Economic Complexity, 2017)

"Los principales importadores son Alemania (\$4,26 Miles de millones), el Reino Unido (\$2,03 Miles de millones), Italia (\$1,96 Miles de millones), Francia (\$1,73 Miles de millones) y Bélgica-Luxemburgo (\$1,66 Miles de millones)." (The Observatory Economic Complexity, 2017)

### 2.4 Explotación de cajeta caprina

De acuerdo con el SIAP, organismo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). En 2017 las exportaciones

alcanzaron un volumen de 775 toneladas, Del total, 735 toneladas de cajeta fueron enviadas a Estados con un valor de un millón 948 mil 219 dólares. Otros países a los que se exporto fueron Guatemala, Nicaragua, Alemania, Cuba, Costa Rica y El Salvador. Canadá, se ubica en el número 10 de la lista de exportación y a él se envió una tonelada de cajeta. El SIAP apuntó que el mercado exterior pagó en promedio 2.7 dólares por kilogramo de cajeta mexicana. (Excelsior, 2017).

### **3. Método**

La primer fase de este estudio corresponde a un diagnóstico por lo que se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, que nos permita medir las variables, analizarlas y predecir su comportamiento para determinar las áreas en las cuales es necesario reforzar el trabajo con La Cabrita.

Debido a las necesidades del proyecto, el alcance inicial fue exploratorio y, en un segundo momento descriptivo, se analizaron las propiedades de la empresa a fin de definir las oportunidades y fortalezas, para posteriormente generar el perfil de exportación. Derivado de lo anterior, se planteó la siguiente hipótesis de investigación:

Hi = “La empresa: La Cabrita, no tiene las condiciones para comercializar sus productos en el extranjero, por lo que obtendrá un nivel de potencialidad por debajo del 50%”

## Análisis potencial del perfil exportador

A continuación, en la tabla 1, se mencionan las variables analizadas para definir el potencial exportador, el porcentaje al cual equivalen y los ítems que las midieron.

Tabla 1. Variables evaluadas

Variable	Porcentaje	Ítems de la escala
Calidad del producto	40%	14 al 24
Empresa y su capacidad productiva	25%	25 al 31 34 al 39 46 50 55 al 56
Capacidad Comercial	20%	8 al 12 32 y 33 40 al 42 47 al 49 51
Capacidad Gerencial	15%	43 al 45 52 al 54

Fuente: González, Arredondo-Hidalgo y Aguilar (2016)

El diseño de estudio fue no experimental, de tipo transversal, ya que nos concentramos en revisar el estado actual en el cual se encuentra la empresa de estudio, para generar un plan de negocio pertinente a sus necesidades.

Para recabar los datos necesarios que nos permitieran definir el nivel potencial de exportación se aplicó una escala nominal, con cinco clases que iban desde totalmente en desacuerdo (1), hasta totalmente de acuerdo (5) conformada por un total de 75 preguntas, las cuales fueron respondidas por el dueño, en aproximadamente una hora, debido a que se le explicó a detalle en qué consistían los términos, para que pudiera proporcionar una respuesta más certera.

Adicionalmente a la escala se llevó a cabo un FODA, con el objetivo de tener un primer acercamiento más completo de la organización, al respecto es importante señalar que se seguirá trabajando en el mismo para continuar profundizando en materia del contexto interno y externo que nos dé el panorama completo de La Cabrita.

#### **4. Resultados**

En este apartado se exponen los principales resultados derivados de la primer fase de este trabajo, primero se describe el perfil de la empresa, en un segundo momento el perfil exportador derivado de la aplicación de la escala, y por último el análisis FODA.

##### **4.1 Perfil de la empresa**

La Cabrita, es una microempresa familiar del sector comercial de ganado, y derivados como leche, queso, carne y cajeta, cuenta con 10 empleados y más de 20 años en el mercado, vende y compra productos de consumo en el área local y

regional al 100%, el 20% de sus principales clientes son distribuidores de venta al detalle y el 80% productores de otras mercancías.

Actualmente la empresa es dirigida principalmente por el dueño y sus tres de hijos, así como algunos nietos, cada uno se encarga de actividades específicas, esto debido a la gran cantidad de ganado con la que cuentan, aproximadamente 500 cabezas, de este ganado obtienen leche que venden a otros productores de queso y cajeta, es decir que también son proveedores, además realizan quesos que venden en pequeñas tiendas en la comunidad de Ojo Seco y finalmente compran y venden tanto cabras adultas como pequeñas crías en pie. Pero este proceso depende de la estacionalidad reproductiva de los animales, la producción de leche descende en forma importante a partir de septiembre y hasta marzo, ya que en estas fechas las cabras se reproducen llegando a tener alrededor de 250 crías, en este periodo la empresa solo adquiere entre 60 y 80 litros de leche diariamente, mientras que en los meses que no hay crías adquieren entre 300 y 350 litros de leche diarios. La visión del dueño es que su negocio siga proporcionando un medio de subsistencia para su familia y que en un futuro su familia siga ampliando el negocio.

#### **4.2Potencial exportador**

Una vez identificados los principales aspectos para llevar a cabo la exportación de los productos de la organización se procedió a realizar un análisis de su potencial exportador, así se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 2 Potencial exportador empresa La cabrita

Dimensiones	Porcentaje	Promedio por dimension	Nivel de potencialidad
Calidad	40%	2.18	17%
Capacidad productiva	25%	3.17	15.85%
Capacidad comercial	20%	2.5	10%
Capacidad gerencial	15%	3	9%
<b>Total</b>	100%		52%

En la tabla anterior se muestra que para: a) calidad del producto; obtuvo un porcentaje del 17% del total que se esperaba (40%), se puede apreciar que es un poco menos de la mitad del porcentaje, por lo que se considera de manera general que el producto no tiene buena calidad, b) capacidad productiva; con base al porcentaje obtenido (15.85%) del total que se esperaba (25%), se considera que el producto tiene una buena capacidad productiva, lo cual puede ser utilizado como ventaja competitiva, c) capacidad comercial; aquí se obtuvo un 10% del total que se esperaba (20%), se puede apreciar que este punto apenas alcanza la mitad del porcentaje requerido ya que el empresario tiene poco conocimiento sobre la exportación, y d) capacidad gerencial; con base al porcentaje obtenido (9%) del total que se esperaba (15%), aunque este porcentaje no es bajo, creemos que deben mejorar las áreas de administración de la empresa.

#### 4.3 Resultados del FODA

Tabla 3. Análisis FODA de La Cabrita

<b>Internas</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran reserva de productos</li> <li>2. Disponibilidad de empleados</li> <li>3. Cuenta con una estructura laboral formal</li> <li>4. Gran creatividad e innovación</li> <li>5. Productos de calidad a buen precio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El equipo de trabajo cuenta con nulos conocimientos sobre exportación y administración de empresas.</li> <li>2. Su producción depende de la temporada del año en la que nos encontremos.</li> <li>3. La planta productiva no está equipada con buena tecnología en sus equipos y máquinas.</li> <li>4. Sus mercancías no tienen marca ni registro legal</li> <li>5. La planta productiva no tiene capacidad ociosa que puede ser utilizada para la exportación</li> <li>6. Falta de uso de páginas web y otros medios digitales de comunicación</li> </ol>
<b>Externas</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de organismos de gobierno</li> <li>2. Aprovechar las ventajas que ofrecen los tratados de libre comercio</li> <li>3. Países norte americanos pueden ser importadores del producto</li> <li>4. Hacer uso de medios electrónicos para dar a conocer su producto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incapacidad para cubrir la demanda del mercado.</li> <li>2. Precios bajos de la mayoría de productos sustitutos.</li> <li>3. No es un producto con mucha demanda</li> <li>4. Plagas y enfermedades</li> <li>5. Escasez de materia prima (agua y alimentos)</li> </ol>

## **5. Conclusión**

En el diagnóstico de exportación realizado al propietario de la empresa La cabrita, se analizaron cuatro criterios primordiales para conocer el potencial exportador de dicha empresa, para evaluar cada criterio se recolectaron datos a través de un cuestionario de cinco clases, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, una vez obtenidos todos los datos, se calculó el valor promedio. Con lo cual podemos afirmar que nuestra hipótesis no se comprueba, ya que el potencial exportador con el que cuenta la empresa supera el 50% (52%), no es significativa la diferencia, pero sí supera el porcentaje que se había previsto; al observar los resultados notamos que su mayor debilidad se encuentra en la dimensión de calidad (17%). Además de este déficit, la empresa muestra bajos niveles en su capacidad comercial (10%), lo que significa que el plan de negocios de la segunda fase del proyecto debe estar orientado en la participación en ferias, viajes de agendas de negocios, marketing, uso de página web, conocimiento legal, conocimientos sobre certificado de origen y conocimiento general del comercio, para fortalecer esta dimensión, pues los resultados muestran que en la empresa existe poco conocimiento sobre la exportación y que además tiene una baja participación en el mercado.

Por tal motivo se le comunicó al propietario de la empresa que, si bien en este momento no es recomendable realizar una exportación, de acuerdo al análisis efectuado, se trabajará en sus fortalezas y debilidades como parte de la segunda fase del proyecto, con la encomienda de mejorar y aprender de otros microempresarios

que han podido exportar, para lograr este mismo objetivo, más aún porque se considera pertinente debido a los años que ha logrado permanecer en un mercado tan competitivo a nivel global.

Es recomendable que adquieran nuevas máquinas, y den mantenimiento a las que ya tienen, lo que les permitirá aumentar su producción y dar un mejor cuidado a su ganado.

Por último, sustentado en esta primera etapa, se continuará trabajando con la microempresa, puntualmente en el desarrollo de un plan de negocios y la identificación del lugar (es) más pertinentes para exportar su (s) productos. En paralelo se identificará al personal que pueda ser capacitado en materia de administración y exportación, pues es uno de sus principales obstáculos que presenta el equipo de trabajo, o incluso contratar a alguien que tenga dichas habilidades, de tal manera que el plan que se construya no se quede solo en papel y pueda gestionarse.

## 6. Referencias

Andrade-Montemayor, H. (2017). *Producción de caprino en México*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://meatgoats.ces.ncsu.edu/wp-content/uploads/2017/07/Produccio%25CC%2581n-de-Caprino-en-Me%25CC%2581xico.pdf&ved=2ahUKE-wiUIIXwmTgAhUDna0KHRAPDN0QFjAAegQIARB&usq=AOvVaw3-8C668-m5PVw3BlxAD0Jx>

BAE Negocios, (2018). *Claves, ventajas y desventajas para salir a exportar*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/suplementos/Claves-ventajas-y-desventajas-para-salir-a-exportar-20180205-0046.html>

EAE Business School (s.f.). *Cinco etapas de la internacionalización*. Recuperado de <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/cinco-etapas-de-la-internacionalizacion>

Excelsior, (2017). *De México para el mundo: cajeta nacional llega a 15 países*. Recuperado de: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/de-mexico-para-el-mundo-cajeta-nacional-llega-a-15-paises/1258341>

González, C., Arredondo-Hidalgo, M.G. y Aguilar, A.J. (2016) *Análisis del Potencial Exportador de una Microempresa Familiar Guanajuatense*. Documento presentando en el XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Educación Superior y Desarrollo Sustentable. Guanajuato, Guanajuato.

Jareño N. (2017). *Oportunidades de futuro para comercializar cordero y cabrito*. Recuperado de: <http://www.interempresas.net/Industria-Carnica/Articulos/166653-Oportunidades-de-futuro-para-comercializar-cordero-y-cabrito.html>

Miranda, A. (2017). *El impulso que las pymes necesitan para exportar*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/exportacion-para-pymes.html>

Redacción AM, (2018). *Cajeta deja dulces ganancias para Celaya*. Recuperado de <https://www.am.com.mx/noticias/Cajeta-deja-dulces-ganancias-para-Celaya-20180815-0150.html>

Análisis potencial del perfil exportador

Servicio Nacional de Sanidad Calidad Agroalimentaria (SENASA, 2018). *Caprinos 2018*. Recuperado de [http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/AR-BOL\\_SENASA/INFORMACION/INFORMES\\_Y\\_ESTADISTICAS/Informes\\_y\\_estadisticas\\_Animal/CAPRINOS/EXPO/crns1804.xls](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/AR-BOL_SENASA/INFORMACION/INFORMES_Y_ESTADISTICAS/Informes_y_estadisticas_Animal/CAPRINOS/EXPO/crns1804.xls)

The Observatory Economic Complexity, (2017). *Queso*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0406/>

The Observatory Economic Complexity, (2017). *Ovino y caprino*. [Figura 1 & 2]. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/hs92/0204>