

# **Análisis del sector agroexportador de piña en México: Caso La Más Dorada**

**Silvio Xavier Alfaro Ramos**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2011

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE AGRONEGOCIOS

# **Análisis del sector agroexportador de piña en México: Caso La Más Dorada**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Silvio Xavier Alfaro Ramos**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2011

# **Análisis del sector agroexportador de piña en México: El Caso La Más Dorada**

Presentado por:

Silvio Xavier Alfaro Ramos

Aprobado:

---

Ernesto Gallo, M. Sc., M.B.A.  
Asesor principal

---

Ernesto Gallo, M.Sc., M.B.A.  
Director  
Carrera de Administración de  
Agronegocios

---

Sergio Chazaro, Ph.D.  
Asesor

---

Raúl Espinal, Ph.D.  
Decano Académico

## RESUMEN

Alfaro Ramos, S.X. 2011. Análisis del sector agroexportador de piña en México: El Caso La Más Dorada. Proyecto especial de graduación del programa de Ingeniería en Administración de Agronegocios, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Honduras. 31 p.

El método de estudio de casos es cada vez más utilizado en la enseñanza de acontecimientos reales por medio de discusiones grupales en diferentes etapas, que permiten analizar distintas alternativas de la idea central. Este estudio contempla la elaboración de un caso que consiste en el análisis de la posición de la empacadora de piñas para el mercado estadounidense. “La Más Dorada” es parte del sector agroexportador de frutas frescas en el estado de Veracruz, México. En el 2010 la empresa exportó 653,285 cajas de 11.4 kg a su principal socio comercial Estados Unidos y desde su fundación ha incrementado su volumen de exportación así como su cartera de clientes concentrándose en el mercado de los Estados Unidos. Bajo el mismo contexto se analizó en general el sector agroexportador de piña fresca de México, del periodo comprendido entre el 2008 hasta la actualidad. A manera descriptiva se hizo necesaria la descripción básica del cultivo de piña bajo las condiciones particulares del estado de Veracruz. La empresa se encuentra amenazada con la posibilidad de no poder cumplir los contratos con sus clientes a corto plazo debido a que uno de sus socios y principal proveedor de frutas ha decidido dejar la sociedad. Todo lo anterior dentro del marco de aprendizaje de casos de estrategias de agronegocios tomando como referencia el caso “La Más Dorada”, para lo cual se realizó un “Teaching Note” que se presenta como un resumen específico del caso mencionado, dando puntos estratégicos de discusión para el moderador.

**Palabras clave:** Contrato, sociedad, teaching Note.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas .....	ii
Resumen .....	ii
Contenido .....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2 MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>3</b>
<b>3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>4 CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>5 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>6 LITERATURA CITADA.....</b>	<b>28</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Datos generales de México.....	5
2. Datos económicos de México.....	5
3. Principales países importadores de producto mexicano .....	6
4. Cadena de valor, cliente Ch. Robinson 2010 .....	13
5. Cadena de valor, cliente FrutaMex 2010.....	14
6. Ha. producidas y rendimientos obtenidos por socios .....	17
Figuras	Página
1. Precio liquidado y volumen exportado (2010) .....	10
2. Precio liquidado por los clientes y los volúmenes exportados (2010) .....	11
3. Volumen exportado por clientes (2010) .....	12
4. Variación de precio en el mercado vs. el liquidado (2010-Robinson) .....	15
5. Variación de precio en el mercado vs. el liquidado (2010-FrutaMex).....	16
6. Organigrama: .....	17
7. Producción de piña estatal de México (2010) .....	19
8. Producción mundial de piña (2009) .....	19
9. Precio de piña fresca (Shipping Point) en USA .....	20
10. Principales importadores de piña fresca (2008) .....	20
11. Precio terminal de la piña fresca en Dallas, USA .....	21
12. Precio terminal de la piña fresca en Philadelphia, USA.....	22
13. Principales países de América exportadores de piña a USA (2010) .....	22
14. Principales exportadores de Piña (2008) .....	23
15. Cinco fuerzas de Porter .....	25

Anexos	Página
1. Mapa de México, Estado de Veracruz.....	29
2. Ubicación de McAllen, Texas, USA. ....	29
3. Cadena de la piña fresca .....	30
4. Cadena de valor con precio liquidado arreglado .....	31

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el estudio de casos es un método de enseñanza que sirve para plantear problemas del mundo real a partir de una idea central. Son narraciones cortas describiendo problemas, personas y lugares reales con el objetivo de crear una discusión grupal evaluando diversas alternativas. (Norman Craig 1990)

En los últimos años México ha incrementado sus exportaciones hacia Estados Unidos y la competitividad ha ido incrementando por la presencia de países competidores y nuevos requerimientos en los principales mercados. El sector agroexportador es un negocio en constante cambio en el sentido de volatilidad de los precios internacionales así como en tendencias para esta investigación el caso de la piña.

La empresa La Más Dorada SPR de RL de CV es una empacadora de piña de variedad MD2 para su venta al mercado nacional e internacional, siendo el mercado externo el principal destino. Está conformada por cinco socios cofundadores que funcionan como junta directiva. La empresa inició sus operaciones en el 2006, lo que la hace una empresa relativamente joven que ha tenido dificultades acentuadas en su participación en el mercado internacional.

A pesar de las debilidades comerciales que se presentan constantemente, la empresa enfrenta tensiones internas relacionadas con el abastecimiento de la piña dada la salida de uno de los socios, a raíz de los problemas mencionados la empresa debe enfrentar al compromiso de sus clientes a corto plazo.

La finalidad de este estudio de caso se resume en los siguientes objetivos:

- Analizar el sector agroexportador de piña en México del 2008 al presente.
- Proporcionar las generalidades del cultivo de piña bajo las condiciones de cultivo del estado de Veracruz
- Elaborar un caso de estudio basado en los acontecimientos de la empresa “La Más Dorada”
- Proporcionar nuevos conocimientos al lector relacionado con los estudios de caso aplicados a los agronegocios desarrollando criterios de decisión.
- Brindar al profesor una guía para la conducción del caso en clase (Teaching Note).

A partir de los objetivos planteados se construyeron las siguientes preguntas de investigación que serán utilizadas como guías del estudio:

- ¿Qué impacto podría tener el sector agroexportador de piña en México en la competitividad de la empresa analizada?



- ¿Cuáles serían algunos riesgos de exportar piña desde México hacia Estados Unidos?
- ¿Cómo un problema interno podría afectar las relaciones o el entorno externo de la empresa analizada?
- ¿Qué soluciones podrían surgir a partir de la implementación de hipótesis según los lectores?
- ¿Qué puede analizar el lector a través del razonamiento, de tal modo que pueda aprender de las experiencias de los demás?

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

**Materiales.** El proyecto cuenta con una investigación del sector agroexportador de piña en México, utilizando como referencia fuentes secundarias, entrevistas realizadas a empresarios agroexportadores documentadas a través de grabaciones, experiencia obtenida en la práctica profesional realizada en la empacadora “La Más Dorada” y testimonios de los empleados de la empacadora.

**Métodos.** Para el desarrollo del caso fue necesario establecer los objetivos y a partir de ello obtener toda la información pertinente a la empresa La Más Dorada y el sector agroexportador de piña en México. La información de la empresa fue obtenida por medio de la práctica profesional realizada entre los meses de Enero hasta Abril del 2011 en Veracruz, México y McAllen, Texas, USA. Durante la práctica se identificó los principales agentes que intervienen en el proceso de agroexportación de piña complementado con las experiencias de terceros relacionados a este rubro. La información general de la empresa fue obtenida por medio de un cuestionario dirigido a cuatro socios. La información del sector agroexportador de piña se obtuvo por medio de una investigación en fuentes secundarias, sitios web relacionados como SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación), Food and Agriculture Organization (FAO) y otra información relacionada con generalidades de México, estado de Veracruz, características del mercado local, inversión extranjera, generalidades económicas. Se analizó el caso utilizando el método de “Teaching note” el cual es útil para la enseñanza del caso.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Generalidades de México.** Los Estados Unidos Mexicanos cuenta con una superficie total de 1.964.375 Km<sup>2</sup>, de los cuales se distribuye de la siguiente manera:

- 29% son tierras cultivables
- 62% son pastizales
- 8% superficie forestal

Su ubicación geográfica es en América del Norte, siendo vecino con los siguientes Países:

- Al Norte con Estados Unidos de América
- Al Sudeste con Belice
- Al Sur con Guatemala
- Este con El Golfo de México
- Oeste con el Océano Pacifico

Cuenta con una forma de gobierno de una República Federal Presidencialista, en el cual el presidente es elegido cada seis años. El actual presidente desde el 1 de Diciembre de 2006 es el presidente Felipe Calderon Hinojosa, del partido de Acción Nacional (PAN).

Los grandes partidos de México son los siguientes:

- Partido de Acción Nacional (PAN)
- Partido Revolucionario Institucional (PRI)
- Partido de la Revolución Democrática (PRD)
- Otros partidos minoritarios de los cuales son: Partido Verde Ecologista (PVEM), Partido del Trabajo (PT) y Convergencia Democrático(SAGARPA 2011)

México cuenta con 31 estados y un Distrito Federal, de los cuales están unidos en una federación con el cual cuentan con un régimen interno libre y soberano. Los estados son los siguientes:

Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Coahuila, Colima, Chiapas, Chihuahua, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarita, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas.

En el Distrito Federal es donde radican los tres poderes del Estado: El ejecutivo, el Legislativo y El poder judicial.

Cuadro 1. Datos generales de México

Datos Generales (2011)	
Extensión	1 964 375 KM <sup>2</sup>
Población	112 millones de habitantes
Densidad demográfica	57 hab/km <sup>2</sup>
Tasa de crecimiento	1.1%
Distribución por sexos	49.16% hombres / 50.84 mujeres

Fuente: SAGARPA 2011

**Economía.** La economía mexicana es la segunda economía de Latinoamérica y siendo la 14ª de todo el mundo y la octava potencia agropecuaria y pesquera. México goza de una buena salud económica especialmente en los índices macroeconómicos ya que a pesar de la crisis económica internacional del 2009, en el cual para ese año se registraron una tasa de decrecimiento del 6.1%, según los economistas las estimaciones indican que este año 2011 la economía mexicana crecerá alrededor de 4.6%, siendo una tasa similar al del año 2010. La tremenda variedad de la oferta exportable mexicana se origina de sus 31 estados, ya que cada una de ellas es tan diversa y compleja como un país. (SAGARPA 2011)

Cuadro 2. Datos económicos de México

Coyuntura Económica de México			
	2009	2010	2011
Tasa de Crecimiento PIB	-6.1%	5.5%	4.6%
Exportación (Millones de US)	-18.1	27.11	20.07
Importación (Millones de US)	-19.9	28.25	16.29
Inflación	5.3%	4.1%	3.1%
Tasa de desempleo	5.6%	4.9%	5.2%

Fuente: Banixco 2011

## CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

**Generalidades.** México cuenta con una ubicación estratégica ya que posee más de 3.000 km de frontera con Estados Unidos el cual es el principal país donde México envía sus exportaciones. Posee un comercio exterior que supera los 500.000 millones de dólares. Cuenta con un mercado de más de 112 millones de habitantes siendo el décimo primer país más poblado del mundo. El 30% de la población de México tiene menos de 15 años de edad, lo cual indica que una gran parte de la población es joven (CIA 2009).

## Cuadro 3. Principales países importadores de producto mexicano

## Principales Países Importadores de Producto Mexicano (2009)

Estado Unidos	80.5%
Canadá	3.6%
Alemania	1.4%

Fuente: CIA 2011

Las principales barreras que México posee para poder comercializar a mercados internacionales son respecto a temas de tipo arancelario y no arancelario, ejemplos: cuotas de importación, permisos de importación, normas técnicas, exceso de reglamentaciones, depósitos monetarios para importar, sistemas cambiarios múltiples, subsidios locales del gobierno, embargos, favorecer compras locales, monedas no convertibles, elevados costos financieros de importación, falta de transparencia en la mecánica de importación, legislación sanitaria y fitosanitaria, regulaciones ambientales, sistemas de defensa al consumidor, requisitos de empaque y etiquetado, regulaciones de toxicidad, leyes e impuestos antidumping y establecimientos de precios oficiales. (SAGARPA 2011)

**Canales de comercialización.** En México los canales de distribución están muy desarrollados, por lo tanto el acceso al mercado son diversas. En el transporte, dependiendo del producto exportado, en la mayoría de los casos, representa hasta un 30% del valor del producto.

**Inversión extranjera directa.** En la actualidad México es uno de los países más atractivos y principal para la inversión extranjera en Latinoamérica ya que alrededor del 90% de las actividades económicas se encuentran totalmente abiertas a la participación de la inversión.

En 1994, México firmo su primer tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN), prosiguió con tratados bilaterales con más de veinte países y en el año 2000 firmo el Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE) en la cual fue una gran apertura hacia el comercio exterior sin precedentes.

**Veracruz, México.** Veracruz: rincón donde hacen sus nidos las olas del mar, pedacito de patria que sabe sufrir y cantar, son tus noches de diluvio de estrellas, palmera y mujer, vibra en mí ser, algún día hasta tus playas lejanas tendré que volver. (Agustín Lara, 2011)

Veracruz de Ignacio de la Llave tiene una extensión de 71,820 km<sup>2</sup>, el cual representa 3.7% del total del territorio Mexicano. Veracruz tiene 745 kilómetros de litoral con el Golfo de México. Veracruz colinda con San Luis Potosí, Tamaulipas, Oaxaca, Puebla, Tabasco y Chiapas. Se divide en 212 Municipios.

**Clima.** Veracruz posee un clima diverso, siendo naturales trópicos húmedo, trópico seco, templado y semiárido. El cual el cálido subhúmedo predominan la región con un 53% y el cálido húmedo con 41%. Las temperaturas medias anuales andan alrededor de los 23 grados centígrados. La precipitación media es de 1,500mm anuales. (SAGARPA 2011)

**Infraestructura.** Veracruz cuenta con más de 4,566km de carretera pavimentada, 3,056km carretera federal.

**Población.** Veracruz cuenta con una población total de 7,643,194. habitantes siendo un 6.8% del total de la población Mexicana y siendo el tercer estado más poblado de México. Tiene una tasa de crecimiento ligeramente inferior al 1%(2011). Su población se distribuye en 212 municipios, siendo los más poblados Veracruz, Xalapa y Coatzacoalcos, donde representan el 17% de la población estatal. La población mexicana por lo general, el 23% de las personas habita en localidades rurales y en el estado de Veracruz el 40% de las personas habita en zonas rurales.

En Veracruz la edad media es de 27 años de edad, la población económicamente activa (PEA) son 2,905,273 personas que representan el 49.6% de la población. La población ocupada en el sector de agricultura, ganadería, manejo forestal, pesca y caza es el 24.12% de los habitantes veracruzanos.

**Generalidades de la piña.** La piña pertenece a la familia *Bromeliácea* y su nombre científico es *Ananas comosus*, es un cultivo que puede ser producido durante todo el año, es utilizado para varios fines pero principalmente para el consumo fresco. Tiene varias propiedades medicinales como la bromelina, que ayuda a la digestión de alimentos e igual se le conoce por ser un diurético, antiséptico, desintoxicante, antiácido, y vermífugo. (SAGARPA 2011)

**Requerimientos climáticos.** La temperatura óptima para la producción de piña debe oscilar entre 24°C a 25°C promedio anual, no debe exceder los 35°C ni que baje de los 20°C. Hay varios métodos utilizados para prevenir daños a la piña mediante tecnologías como la malla-sombra, el acolchado plástico y el riego.

La precipitación pluvial debe andar entre 1,000 a 1.800 mm anual media y por supuesto preferiblemente bien distribuido durante el ciclo productivo. Se utilizan varios métodos de riego según la disponibilidad del agua y tecnología.

La altitud debe ser entre 0 a 250 metros sobre el nivel del mar. A mayores alturas los rendimientos bajan debido al clima y luz solar. Hay otros factores dependen de la altura como enfermedades o plagas.

Los suelos deben ser con muy buen drenaje y profundidad alrededor de 1 metro, la textura debe ser arenosa o areno-arcilloso con un pH entre 4.5-5.5. La acidez del suelo se puede mejorar por medio de Cal agrícola.

**Producción.** La propagación de la piña es asexual por lo cual se debe utilizar los brotes vegetativos que la planta madre emita para poder establecer una plantación. Los brotes o comúnmente llamados hijuelos se obtienen de manera indefinida para nuevas siembras. El ciclo de producción oscila entre los 13-15 meses, dependiendo de la inducción hecha, factores climáticos, entre otros.

La cosecha dependerá de la necesidad del cliente pero por lo general los frutos de exportación son cosechados antes de su madurez ya que deben ser transportados a su destino final, debe evitarse cualquier daño al fruto tales como golpes, raspaduras y presiones excesivas al transporte.

**Propiedades medicinales.** La piña posee grandes cualidades medicinales beneficiosas para protegernos contra enfermedades tales como el cáncer, presión arterial ya que disuelve los coágulos de sangre que podríamos formar. La piña madura posee propiedades diuréticas, ya que tiene sustancias químicas que estimula el sistema sanguíneo de los riñones ayudando a eliminar los elementos tóxicos del organismo.

Posee propiedades antiinflamatorias, por medio de enzimas llamadas bromelina que trabajan bloqueando la producción de cininas que se forman cuando hay una inflamación de tal modo ayudando a los problemas de artritis, sinusitis aguda, dolor de garganta entre otros. De igual manera la piña ayuda acelerar el proceso de reparación de células ayudando a las heridas cicatrizar más rápido. (Infoagro 2011)

**El Caso La Más Dorada.** El Dr. Sergio Chazaro se encontraba en la ciudad de México cuando recibió una llamada de su hermano el Arquitecto Salvador Chazaro el cual se encontraba en Isla; ambos socios de la exportadora de piña La Más Dorada, su hermano le comento sobre la salida de Don Gonzalo Amador de la sociedad La Más Dorada.

**La empresa.** El 11 de Septiembre de 2006 comenzó sus operaciones la empacadora La Más Dorada, como una iniciativa de los hermanos Chazaro, encabezada por el Dr. Sergio Chazaro el cual visualizó el futuro de la piña fresca en Estados Unidos. El Dr. Sergio con su amplia experiencia en agronegocios decidió junto a su hermano el arquitecto Salvador Chazaro involucrarse en una sociedad con un objetivo en común, incursionar en la exportación de piña variedad MD2 y es entonces cuando se formó la sociedad con cinco socios productores de piña, amigos de la familia Chazaro por muchos años.

La empresa está formada por una junta directiva, la cual está conformada exclusivamente por los socios, teniendo tres cargos principales: presidente, secretario y vocal (Figura 1). La empresa fue principalmente fundada para empacar y exportar la piña producida por los socios fundadores, siendo esta parte de una cadena de valor, de igual forma en ciertas ocasiones la planta es utilizada como maquiladora para disminuir capacidad ociosa.

En el 2010 su producción fue de 653,285 cajas para el mercado internacional, siendo el destino principal Estado Unidos, obteniendo unas ventas de US\$ 4,301,202. La empacadora es socialmente responsable, fue construida a 15 minutos de la ciudad de Isla, en el municipio de Cuitlahuac, se eligió esta zona para promover su desarrollo.

La empresa La Más Dorada cuenta con 9 colaboradores fijos y alrededor de 15 a 20 personas temporales dependiendo del volumen de piña que se vaya a obtener. El empaque, para brindar una excelente calidad cuenta con dos certificaciones: PrimuisLabs (USA) y Calidad Suprema. Estas certificaciones permiten que el producto se posicione mejor ante los clientes y consumidores quienes exigen productos de primera calidad, inocuos y responsables con el uso de agroquímicos autorizados entre otras normas que deben seguir.

**Los socios.** “Pensando en que la unión hace la fuerza nos motivó a asociarnos...” dice el ingeniero Alfredo de Diego. La unión en una sociedad ayuda a pequeños y medianos productores para poder abastecer un mercado tan grande y creciente como es el sector exportador, de tal modo cinco productores y amigos se asociaron con un solo objetivo, producir piña de exportación de alta calidad. Todos los socios pertenecen a la misma zona en Isla, Veracruz. La iniciativa de los hermanos Chazaro se hizo realidad cuando se formó la sociedad involucrada con los siguientes socios:

- Hermanos Chazaro – Dr. Sergio Chazaro y Arq. Salvador Chazaro
- Sr. Héctor Molina
- Sr. Eduardo Aguirre
- Ing. Alfredo de Diego Reyes
- Sr. Gonzalo Amador

Los hermanos Chazaro se destacan por ser personas visionarias, con altos valores, positivos, creativos, disciplinados y sobre todo por sus altos grados académicos; Dr. Sergio obtuvo su título de Ingeniero Agrónomo Zootecnista del Tecnológico de Monterrey (ITESM), realizó su postgrado en Economía Agrícola en Southern Illinois University y posteriormente, obtuvo su PhD en Economía Agrícola y Negocios en Purdue University, actualmente labora como consultor en la Ciudad de México. Fue jefe del departamento de la carrera de Ingeniero Agrónomo Administrador y director de la maestría de Administración de empresas Agrícolas en el ITESM.

El Arq. Salvador igual realizó sus estudios de Arquitectura en el Tecnológico de Monterrey, luego se desempeñó en su profesión logrando desarrollar grandes proyectos exitosos en la ciudad de Monterrey. Ambos hermanos son originarios de Isla, Veracruz en donde su padre se dedicaba a la ganadería. Crecieron en un ambiente de ganadería y agricultura y aunque a pesar que ambos tomaron distintos caminos siempre sus raíces los llevaron a continuar los pasos de su padre.

El señor Héctor Molina mejor conocido como “Don Tito”, es la tercera generación de una familia productora de piña, don Tito una vez que salió de la universidad con tan solo 23 años de edad se dedicó al negocio familiar, en el cual empezó como aprendiz ya que su familia lleva alrededor de 50 años en la producción de piña. Es un señor emprendedor, está involucrado en distintos negocios como bienes raíces y ganadería.

Don Eduardo Aguirre es de la tercera generación de una familia productora de piña, al igual que Don Tito, fue el aprendiz de su padre quien estuvo dedicado a la producción de piña toda su vida. Es una persona como muchos años de experiencia en el cultivo para el mercado nacional y recientemente para el mercado internacional.

Don Alfredo de Diego lleva más de 40 años de experiencia en el negocio de la piña. Es una persona visionaria y luchadora que a pesar de que al inicio no sabía mucho de este cultivo, decidió incursionar en el negocio por medio de un préstamo bancario y terrenos de la familia. Poco a poco fue tomando experiencia y creciendo en el rubro.



Todos los socios son originarios de Isla, Veracruz, una zona ganadera y productora de piña.

**Los clientes.** El empaque cuenta con tres clientes principales para el mercado de exportación y de igual forma cuenta con tres clientes nacionales. Los tres clientes para el mercado de exportación son los siguientes:

- Ch. Robinson Company.
- FrutaMex L.L.C.
- Sunrise Produce L.L.C. (Chula Brand).

Las negociaciones establecidas entre los clientes han sido a consignación, sin embargo hubo un periodo a comienzos del año 2010 en el cual se trabajó con un precio fijo (Tabla 1). En la figuras 4 y 5 se analiza la diferencia que hay entre el precio del mercado con el precio liquidado, el que en teoría no debería de variar. Todo producto es transportado hacia McAllen, Texas, USA en donde están localizadas las bodegas de los clientes. Los precios liquidados por los clientes varían según el mercado internacional, la negociación entre el cliente y el exportador y el posicionamiento de los clientes. En la figura 1 podemos observar un precio ponderado de los tres clientes en Estados Unidos y el volumen exportado en el 2010, el volumen exportado de piña por la empresa no fue constante y de igual forma los precios, en el mes de Agosto se puede observar un pico de precio, causado por la baja oferta mundial.

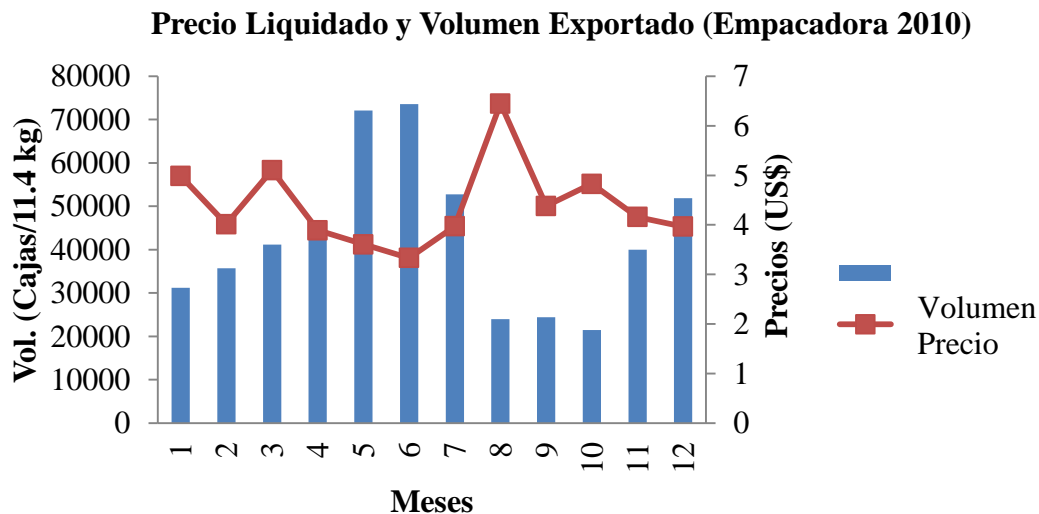


Figura 1. Precio liquidado y volumen exportado (2010)

Fuente: La Más Dorada.

Los pedidos de producto varían según el cliente y de igual forma el precio liquidado. En la figura 2 podemos observar una relación inversa, a mayor pedido de producto, menor el precio liquidado, siendo Chula el de mayor volumen y el de menor precio liquidado y en el caso contrario Ch. Robinson el de menor volumen y el de mejor precio liquidado. El total del producto exportado en el 2010 de los tres clientes fue de 511,588 cajas siendo

Chula el principal cliente de volumen exportado con el 66%, seguido de FrutaMex con el 20% y finalmente con Ch. Robinson con el 14% de las cajas exportadas. El poder de negociación en este caso lo tienen los clientes, ya que el empaque depende de ellos para poder vender su producto al sector exportador.

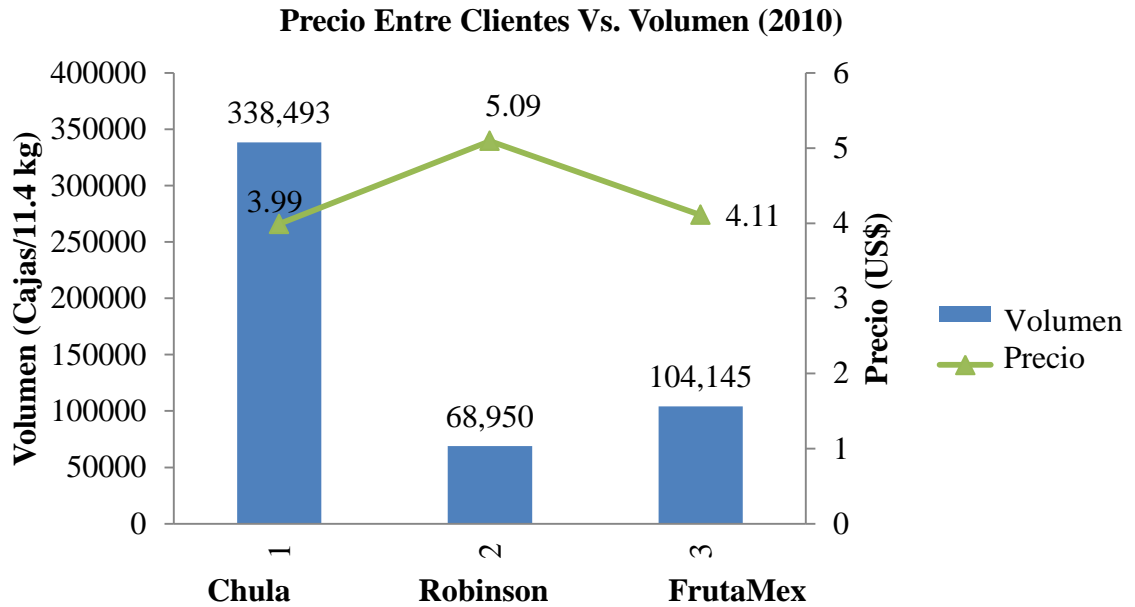


Figura 2. Precio liquidado por los clientes y los volúmenes exportados (2010)  
Fuente: La Más Dorada

**Volumen 2010 (Cajas/11.4 kg)**

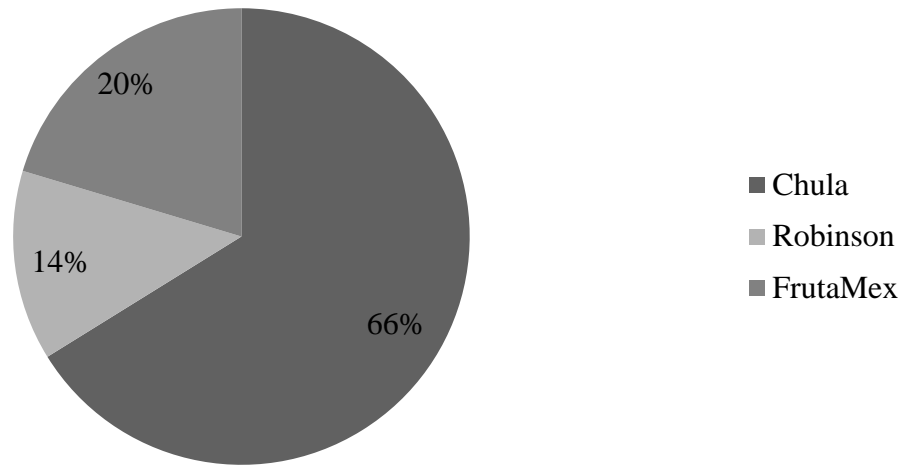


Figura 3. Volumen exportado por clientes (2010)

Fuente: La Más Dorada

Cuadro 4. Cadena de valor, cliente Ch. Robinson 2010

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>Terminal Market</b>	13.57	10.46	13.85	10.86	11.35	10.79	11.54	15.85	14.18	12.38	12.30	12.34
<b>Comisión</b>												
<b>Flete USA</b>												
<b>SH. Point McAllen</b>	8.42	7.26	8.94	7.23	6.47	6.36	7.53	9.64	N/A	7.75	7.32	7.83
<b>Dif. SH. Point vs. Liq.</b>	-0.19	-1.35	0.33	-1.38	-2.15	-2.25	N/A	N/A	N/A	-1.19	-1.56	-0.67
<b>Precio Liq. Empacadora</b>	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	8.61	N/A	N/A	9.17	8.94	8.88	8.50
<b>Comisión 10%</b>	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86	N/A	N/A	0.92	0.89	0.89	0.85
<b>CIF USA</b>	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	N/A	N/A	8.25	8.05	7.99	7.65
<b>Flete Isla-Frontera</b>	0.98	1.00	0.91	0.91	1.00	1.00	N/A	N/A	0.89	0.96	0.89	0.91
<b>FOB Isla</b>	6.77	6.75	6.84	6.84	6.75	6.75	N/A	N/A	7.36	7.09	7.10	6.74
<b>Gastos Exports</b>	0.35	0.35	0.30	0.29	0.31	0.29	N/A	N/A	0.56	0.55	0.57	0.58
<b>Ex Works Isla</b>	6.42	6.40	6.54	6.55	6.44	6.46	N/A	N/A	6.80	6.54	6.53	6.16
<b>Marketing Fee</b>					0.21	0.21	N/A	N/A	0.15	0.10	0.10	0.15
<b>Caja</b>	1.04	1.05	0.97	0.97	1.00	1.00	N/A	N/A	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Empaque</b>	1.34	1.34	1.41	1.41	1.36	1.36	N/A	N/A	1.37	1.40	1.38	1.40
<b>Precio Liq. Productor</b>	4.04	4.01	4.16	4.16	3.88	3.89	N/A	N/A	4.28	4.04	4.05	3.61
<b>Liquidación Real</b>	4.04	4.01	4.16	4.16	3.88	3.89	N/A	N/A	4.81	4.13	4.02	3.69

N/A= No Disponible

Precio en US\$

Cuadro 5. Cadena de valor, cliente FrutaMex 2010

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Terminal Market</b>	13.57	10.46	13.85	10.86	11.35	10.79	11.54	15.85	14.18	12.38	12.30	12.34
<b>Comisión</b>												
<b>Flete USA</b>												
<b>SH. Point McAllen</b>	8.42	7.26	8.94	7.23	6.47	6.36	7.53	9.64	N/A	7.75	7.32	7.83
<b>Dif. Precio Liq. Vs. Sh. Point</b>	0.51	-0.68	-0.17	-0.32	-0.75	-0.41	-0.76	0.25	N/A	-0.33	0.93	-0.94
<b>Precio Liq. Empacadora</b>	8.93	6.58	8.78	6.91	5.71	5.96	6.77	9.89	8.77	7.42	8.24	6.89
<b>Comisión 10%</b>	0.89	0.66	0.88	0.69	0.57	0.60	0.68	0.99	0.88	0.74	0.82	0.69
<b>CIF USA</b>	8.04	5.92	7.90	6.22	5.14	5.36	6.09	8.90	7.89	6.68	7.42	6.20
<b>Flete Isla-Frontera</b>	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98
<b>FOB Isla</b>	7.06	4.94	6.92	5.24	4.16	4.38	5.11	7.92	6.91	5.70	6.44	5.22
<b>Gastos Exports</b>	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
<b>Ex Works Isla</b>	6.71	4.59	6.57	4.89	3.81	4.03	4.76	7.57	6.56	5.35	6.09	4.87
<b>Marketing Fee</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Caja</b>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Empaque</b>	1.37	1.41	1.41	1.34	1.34	1.34	1.36	1.35	1.37	1.39	1.39	1.42
<b>Precio Liq. Productor</b>	4.34	2.18	4.16	2.55	1.47	1.69	2.40	5.22	4.19	2.96	3.70	2.45
<b>Liquidación Real</b>	4.33	2.18	4.15	2.55	1.46	1.68	2.39	5.15	4.10	2.89	3.62	2.39

N/A= No Disponible

Precios en US\$

En la figura 4 se describe la variación que existió entre el precio del mercado (Shipping Point) y el liquidado, de tal modo analizar si los precios liquidado por los clientes van acorde al precio del mercado. En este caso la empresa trabajó con un precio fijo evitando la variabilidad de los precios del mercado. Se puede observar que hay una variación entre el precio del productor y del mercado, ya que ambos precios deben llevar una misma secuencia de tal modo determinar si hay una variación justa entre el precio liquidado y la variabilidad del mercado.

En la figura 5 la empresa trabajo con un precio de consignación y se puede observar que ambos precios llevan una secuencia, una relación la cual se puede concluir que a medida que el precio del mercado cambia, el precio liquidado igual cambia en relación así evitando precios liquidados injustos.

Los precios liquidados por el cliente deben ser acorde según el precio del mercado de tal forma se trabaja en un ambiente justo y el productor no sea tan afectado por la variabilidad de los precios del mercado.

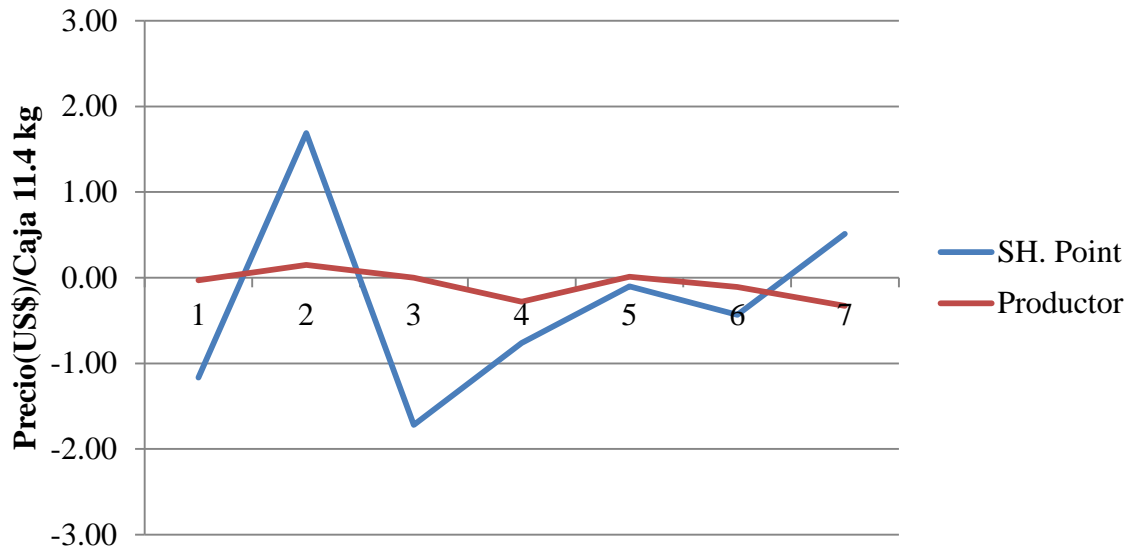


Figura 4. Variación de precio en el mercado vs. el liquidado (2010-Robinson)

Fuente: Cadena de valor cliente Robinson, Tabla 1.

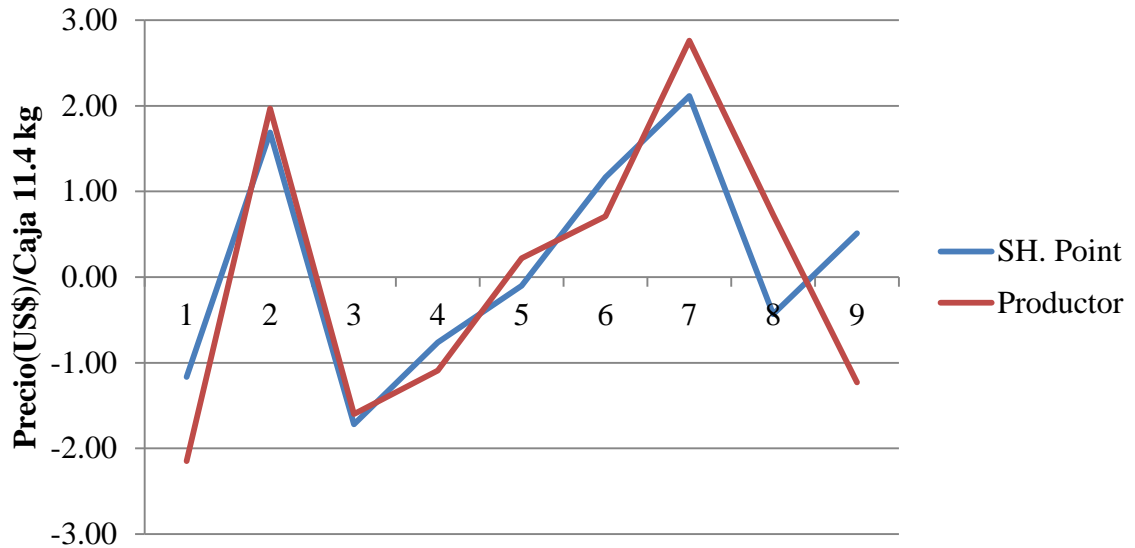


Figura 5. Variación de precio en el mercado vs. el liquidado (2010-FrutaMex)  
Fuente: Cadena de valor cliente FrutaMex, Tabla 2.

**Problemática actual.** Los primeros meses del año 2011 fueron un poco tensos en la empresa ya que uno de los socios, Don Gonzalo se iba a retirar de la sociedad debido a intereses individuales.

Para la mejor toma de decisiones y control se formó una junta directiva entre los socios, Don Gonzalo fue el presidente para ese entonces, encargado de gestionar el empaque por medio del gerente general. Seguidamente le continuaba un secretario y un vocal. Todas las semanas hay una reunión de directiva en cual el gerente general informa todo lo acontecido durante esa semana, respaldado por el presidente. Cada reunión es diferente, hay temas a tratar que varíen según los acontecimientos.

En una reunión a finales del 2010 Don Gonzalo expuso el interés de independizarse de la sociedad, la cual fue un shock para los socios ya que todo marchaba bien, clientes importantes, ventas anuales crecientes y un incremento de participación de mercado. Don Gonzalo les comento que su independización consistía en la apertura de una nueva empacadora de piña, asociado a un futuro cliente, que en este caso su futuro cliente era nada menos que un cliente actual de La Más Dorada.

El abastecimiento del empaque consistía en la producción de piña de los socios en la cual se dividía de la siguiente forma:

Cuadro 6. Ha producidas y rendimientos obtenidos por socios

Socio	Ha Producidas	Rendimiento Ha/Ton
<b>Hermanos Chazaro</b>	60	70
<b>Alfredo de Diego</b>	90	77
<b>Gonzalo Amador</b>	60	80
<b>Eduardo Aguirre</b>	60	75
<b>Héctor Molina</b>	60	75

La salida de Don Gonzalo podría llegar afectar a la empacadora por un incumplimiento de la cantidad de producto según el convenio con los clientes, lo cual podría perjudicar las relaciones bilaterales la cual podrían ser afectadas en futuros convenios.

Pocos meses después en una reunión de junta de directa y con la persona encargada externamente de la contabilidad de la empresa se identificó que durante la presidencia de Don Gonzalo se había hecho una compra de 25,000 cajas con un valor aproximado de US\$ 25, 000 para el actual cliente del empaque y futuro cliente de Don Gonzalo, acción que en la reunión fue tomada como "un abuso de confianza". La necesidad de solventar el problema de volumen también se había convertido en un problema económico ya que la empresa necesitaba de capital para la posible compra de piña local de calidad.

#### Organización administrativa de la empresa:

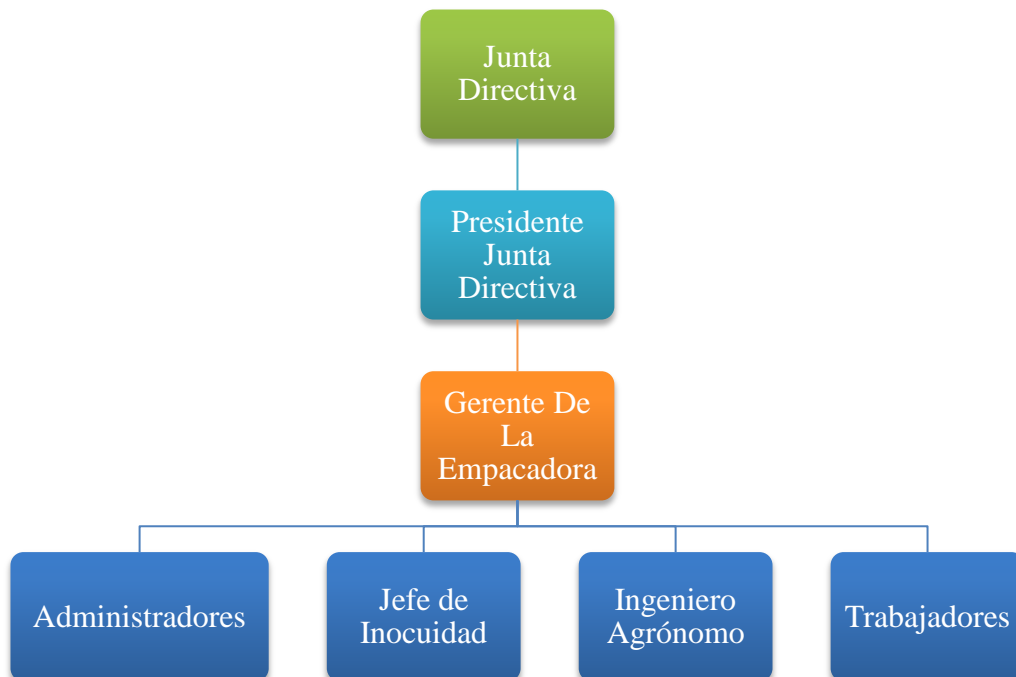


Figura 6. Organigrama.



- **Junta directiva:** Está formada por los socios, son responsables de toda decisión crítica por medio del presidente y gerente.
- **Presidente junta directiva:** existe una jerarquía para el mejor control de decisiones. El presidente es encargado de toda gestión realizada por la empacadora siempre en consulta de los socios.
- **Gerente de la empacadora:** Es la persona encargada de administrar, dirigir y controlar el empaque, es la persona encargada en la relación comercial ya sea entre el cliente o proveedores.
- **Administradores:** Personas encargadas en el buen funcionamiento administrativo dirigidos por el gerente, son aquellas personas que informan todo movimiento de actividad ya sea tangible como intangible.
- **Jefe de inocuidad:** Persona encargada en la seguridad alimenticia del producto, lleva control de la inocuidad del producto, ya sea por medio de medidas sanitarias, como procedimientos.
- **Ingeniero agrónomo:** Persona encargada en llevar controles de producción de las fincas de los socios, está encargado de asistir al empaque en un cronograma o programa de cosechas de tal modo saber producciones semanales.
- **Trabajadores:** Encargados en la colaboración del recibo, lavado, encerado, fumigación, selección, empaque, pesado, almacenamiento y despacho.

**Sector agroexportador.** La piña es un fruto que se cosecha una vez al año y es altamente perecedero, su vida anaquel es alrededor de los 14 días después de cosecha refrigerada de 7-10°C, a pesar de estas condiciones los productores han desarrollado técnicas para mantener una producción estable durante todo el año, de esta forma se evita la variación de precios (figura 9) ya que los países importadores buscan proveedores que tengan una oferta constante durante todo el año. Cuando los rendimientos de piña son altos los precios caen y el mercado exportador se vuelve no tan atractivo. En el anexo 3 se describe la cadena de la piña.

La producción de piña en México está liderada por el estado de Veracruz con el 73%, seguido del estado de Oaxaca con el 15% (figura 7). La Empacadora La Más Dorada contribuye aproximadamente con el 1.32% de la producción del estado de Veracruz.

**Producción de Piña Estatal de México (2010)**

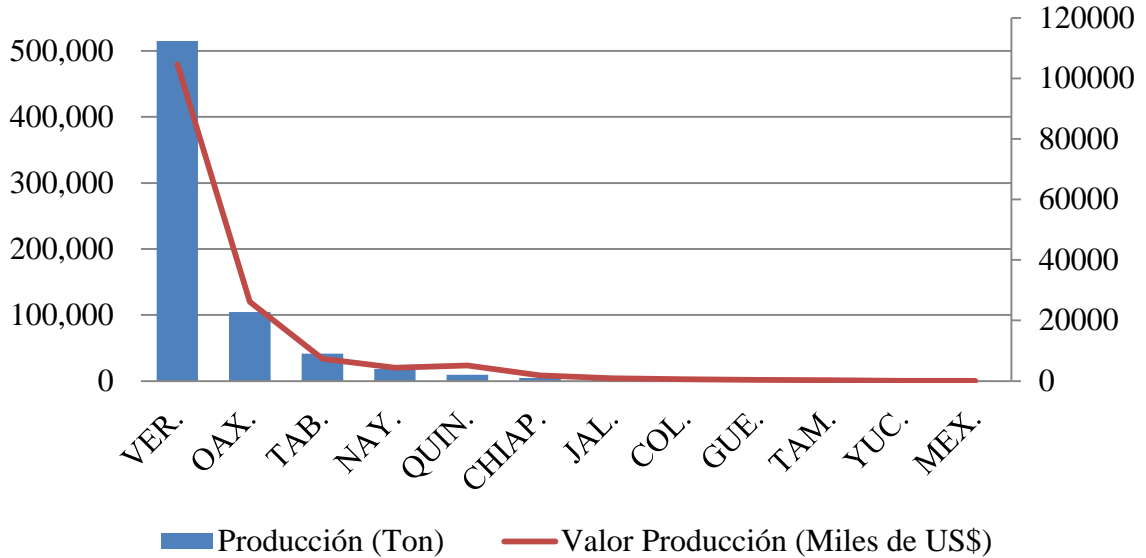


Figura 7. Producción de piña estatal de México (2010)  
Fuente: SAGARPA

**Producción Mundial de Piña 2009**

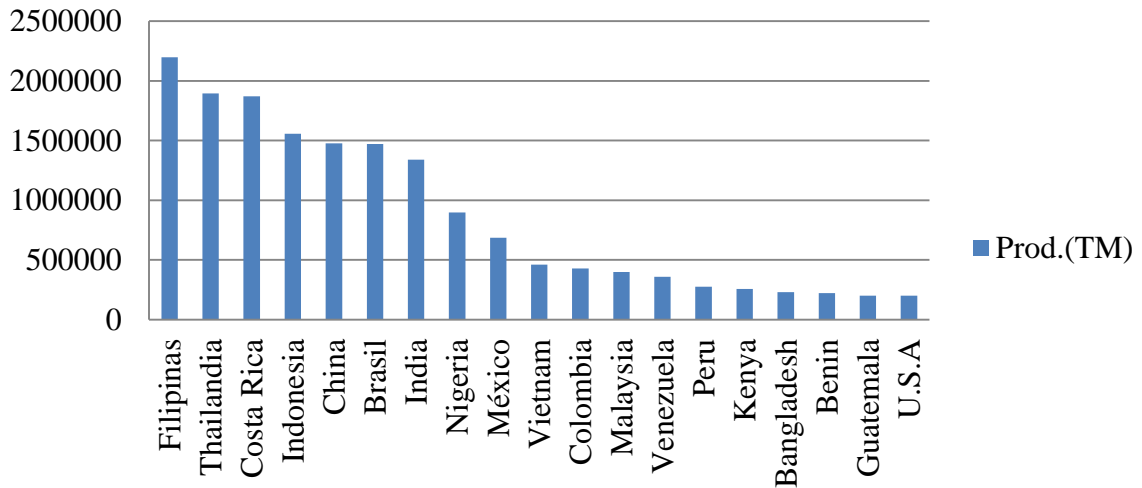


Figura 8. Producción mundial de piña (2009)  
Fuente: FAOSTAT

Los precios de la piña andan en un rango de variación entre 6 a 13 Dólares "Shipping Point" McAllen Texas, la caja de 11.4 kg en los últimos dos años (figura 9). La variación de precios puede depender de varios factores: procedencia del fruto, costo de transporte, percepción del cliente, negociaciones entre productor y cliente, tendencia del mercado, producciones, intermediarios y estacionalidad. Se puede observar que hay ciertos meses

del año en que el precio sube notablemente, esto es debido a la estacionalidad de producto, sin embargo la piña puede ser producida durante todo el año. El precio de los calibres (cantidad de piñas por caja) de igual forma varia siendo el calibre 8 el de más bajo precio. Esto se debe al gusto y preferencia del consumidor, prefiriendo piñas ni tan grandes ni tan pequeñas

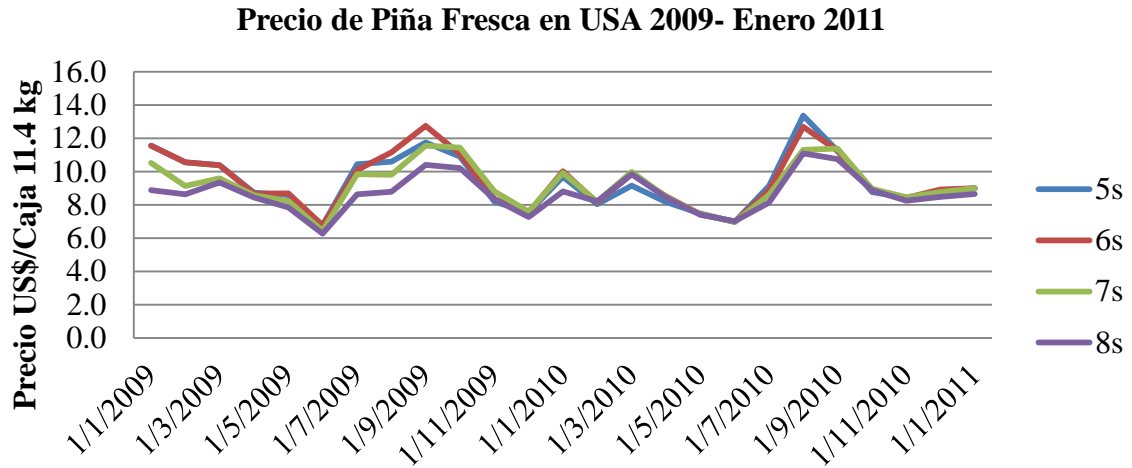


Figura 9. Precio de piña fresca (Shipping Point) en USA  
Fuente: USDA News Market

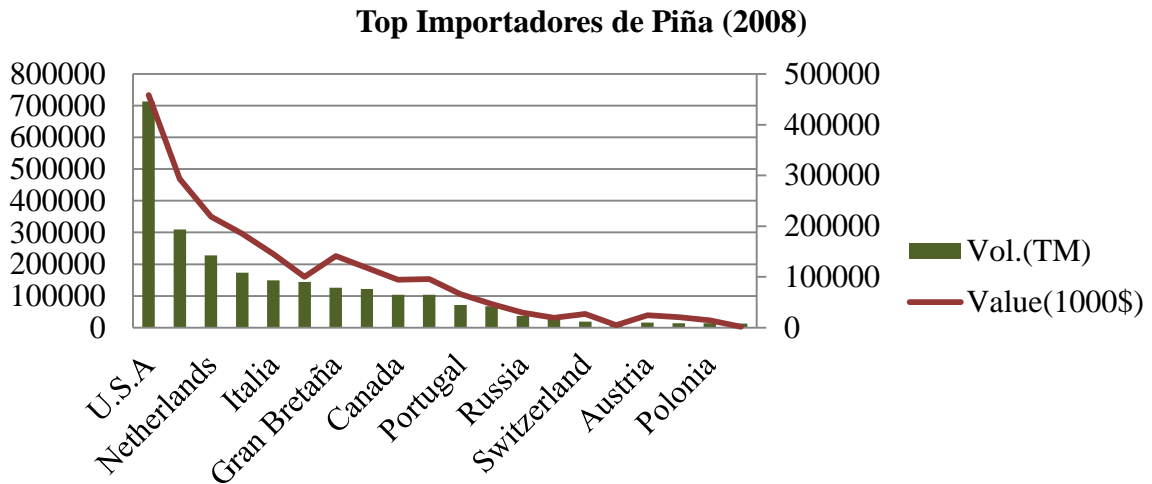


Figura 10. Principales importadores de piña fresca (2008)  
Fuente: FAOSTAT

El mayor importador de piña es Estados Unidos, importando 713,584 Toneladas con un valor total de US\$ 458,330,000 (Figura 10). México tiene una ventaja competitiva ya que limita geográficamente con Estados Unidos lo que le permite costos de transporte más bajos con respecto a otros exportadores como Costa Rica, otros beneficios como mano de

obra barata, México tiene zonas ideales para la producción de piña, tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá además es el quinto país de América con mayor exportaciones de piña a USA aportando el 9% y siendo Costa Rica su principal competidor con el 42% (Figura 13). El 86% de la piña exportada por México en el 2008 fue para el mercado estadounidense. Se puede observar que el valor de las exportaciones de piña para los países europeos es más alto, debido algunos factores como costos de transporte, ingreso per cápita e intermediarios.

Costa Rica es el mayor competidor ya que además de llevar más de 20 años en el mercado de exportación de la variedad MD2 llamada "Golden" que fue introducida a mediados de los noventa, la percepción del cliente es que la piña costarricense es de mayor calidad y pagan un mejor precio en los mercados terminales de Estados Unidos (figura 11 y 12). La variedad MD2 fue introducida a México alrededor del 2000, abriendo una oportunidad comercial y competitiva al sector exportador principalmente el mercado estadounidense.

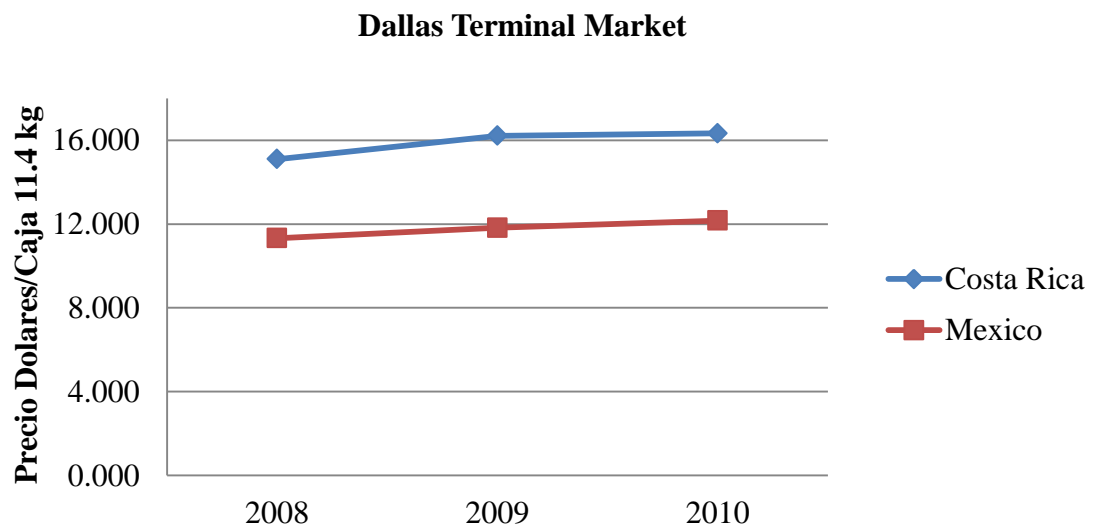


Figura 11. Precio terminal de la piña fresca en Dallas, USA  
Fuente: USDA News Market

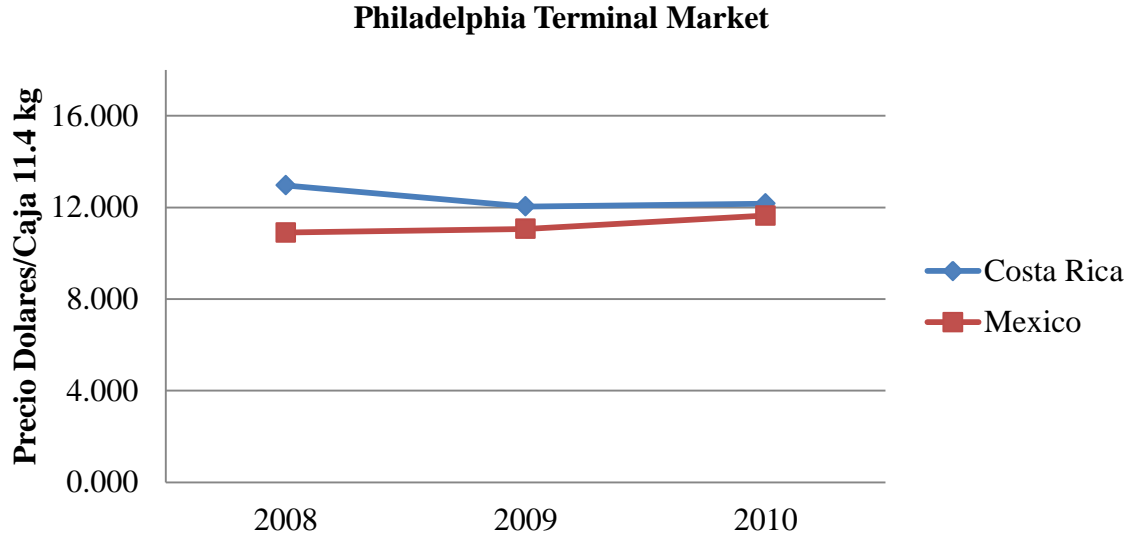


Figura 12. Precio terminal de la piña fresca en Philadelphia, USA  
Fuente: USDA News Market

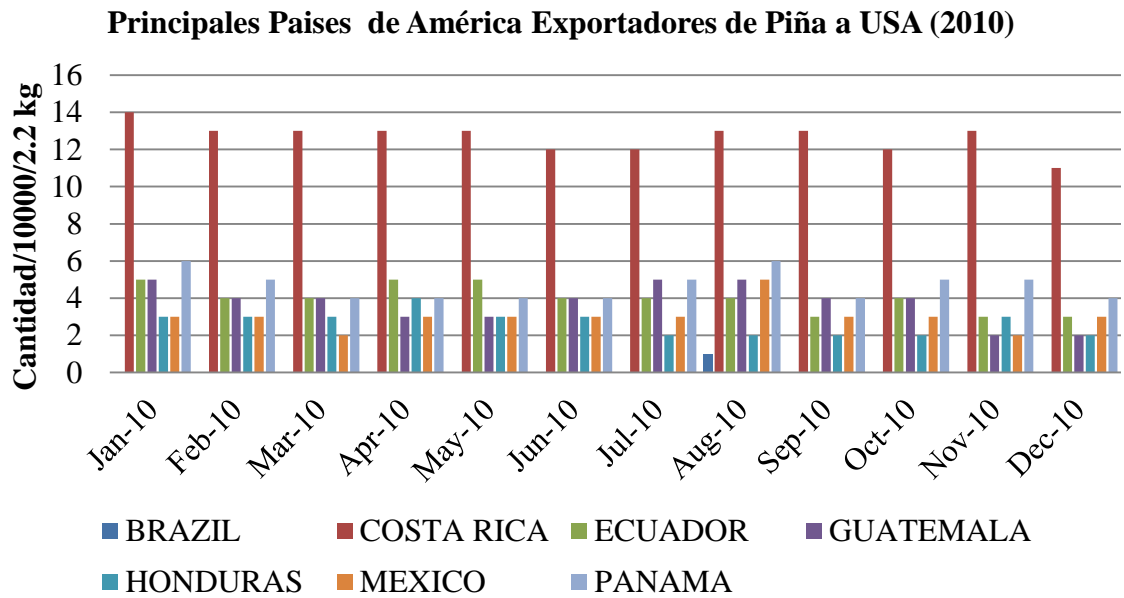


Figura 13. Principales países de América exportadores de piña a USA (2010)  
Fuente: USDA News Market

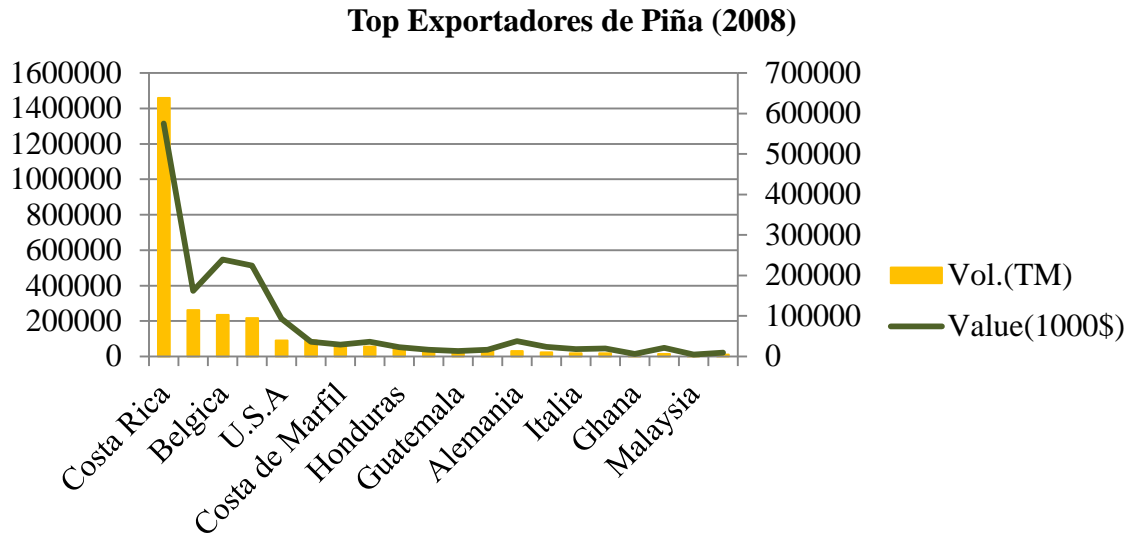


Figura 14. Principales exportadores de Piña (2008)

Fuente: FAOSTAT

**“Teaching Note”.** Este caso describe una empresa empaadora de piña relativamente joven en el sector agroexportador, que enfrenta un problema con uno de sus socios fundador. La empresa cuenta con tres clientes principales en los Estados Unidos, mercado extranjero único hasta el momento, en el cual la empresa tiene compromisos con dichos clientes. En un mercado tan competitivo las oportunidades no deben ser desperdiciadas y los compromisos deben ser cumplidos, esto está actualmente en peligro. Su estrategia de crecimiento ha ido evolucionando al pasar de los años en volumen y diversidad de clientes de igual forma su experiencia en el sector exportador. Ahora la empresa debe tomar varias decisiones en cuestión a la salida de uno de sus socios y mayor proveedor de piña a la empaadora.

**Público objetivo:** Estudiantes universitarios próximos a graduarse, estudiantes de maestría y ejecutivos.

#### Objetivos:

- Toma de decisiones a corto plazo según acontecimientos inesperados.
- Analizar las posibles estrategias a seguir y evaluar sus implicaciones.
- Identificar estructura administrativa de una empresa y sus características en la operación.

#### Preguntas:

1. ¿Cuál es el problema de la empresa y posibles consecuencias?

A pesar del crecimiento de la empresa y sus importantes clientes, uno de los socios decide retirarse de la sociedad, siendo uno de los mayores portadores de piña a la

empacadora. La empresa cuenta con tres clientes importantes en los Estados Unidos teniendo un compromiso semanal de producto. Al salir uno de los socios la capacidad de volumen se reduce, entrando al dilema de como satisfacer esa demanda y compromiso. A pesar de ser una zona productora de piña no pueden adquirir cualquier piña por cuestión de calidad y trazabilidad. Al no satisfacer al cliente, además de quedar mal en la negociación, la credibilidad de la empresa estaría en juego perjudicando la imagen y la oportunidad de otros competidores de poder satisfacer esa necesidad.

## 2. Analice las 5 fuerzas de Porter enfocadas al sector agroexportador.

Las cinco fuerzas de Porter (figura 2):

### Capacidad de negociación de los proveedores

- Existen diferentes proveedores de insumos de tal modo no existiría ningún problema para negociar, por lo tanto el poder de negociación lo tendría la empresa ya que está formada por 4 socios con más de 300 ha de piña, requiriendo grandes cantidades de insumos.

### Capacidad de negociación de los compradores

- Existen otros competidores locales como internacionales. La capacidad de negociación dependerá de la diferenciación de su producto, factores como la calidad ofrecida, tiempo de transporte y oferta. La empresa no tiene el poder de negociación a pesar de tener varias ventajas competitivas respecto a sus competidores.

### Disponibilidad y amenaza de bienes o servicios sustitutos

- La empresa está localizada en una zona productora de frutas, lo cual tendría la amenaza de cítricos, ya que es un fruto muy exportable en la zona.

### Amenaza de nuevos ingresos

- Es una zona productora de piña, a pesar de esta amenaza la inversión en activos fijos es alto por la renta o compra de terreno, tecnología, empacadora y sobre todo experiencia en el cultivo.

### Rivalidad entre los competidores actuales

- La empresa está localizada en una zona productora de piña lo cual existen varios competidores que de igual forma exportan, sin embargo la empresa cuenta con factores de diferenciación que la hacen mayor competitiva que las demás.

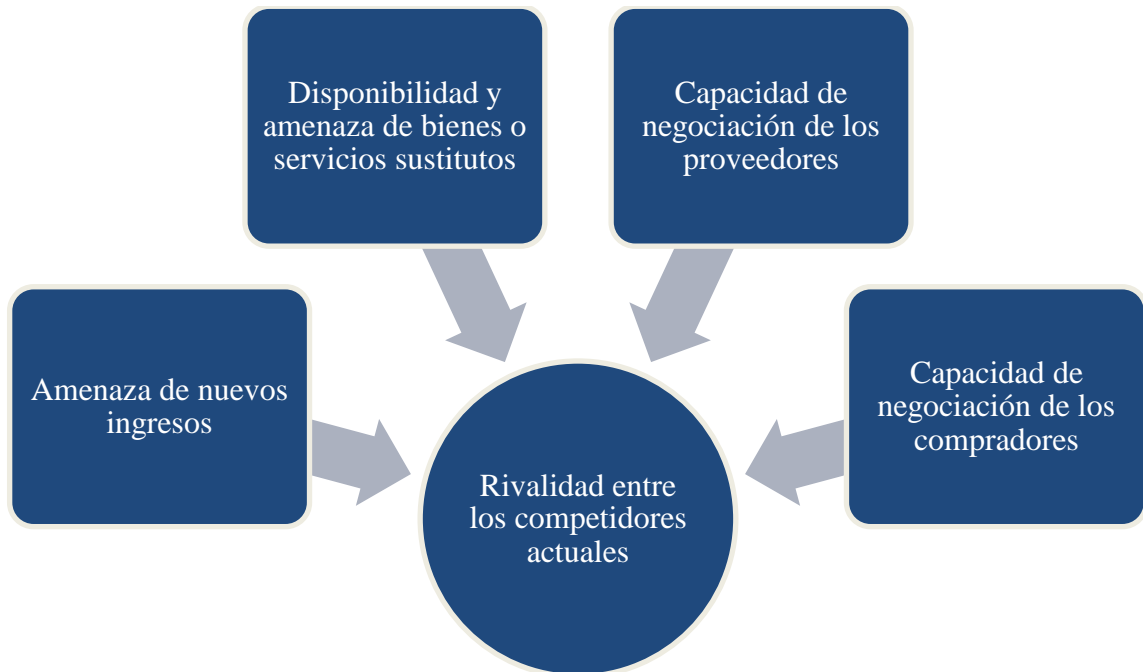


Figura 15. Cinco fuerzas de Porter  
Fuente: M, Vega 2011

3. ¿Cuáles serían algunos riesgos de exportar piña desde México hacia Estados Unidos?

Algunos riesgos de exportar piña hacia el mercado estadounidense dependerá en algunos factores como: la variabilidad de los precios, riesgos del transporte, negociaciones con el cliente, oferta mundial y aspectos climatológicos. En el aspecto de las negociaciones con el cliente, generalmente se trabaja con un precio de consignación, el cual el exportador tiene mayor riesgo ya que depende del mercado (Precio y Oferta). Al trabajar con un precio fijo el riesgo de la variabilidad de precio disminuiría siempre y cuando el precio fijo sea alto y justo.

4. ¿Si el precio de la piña fuera de US\$10 por caja cuanto recibiría el productor?

Tendría que tener algunos factores en cuenta como: Negociación del cliente, ya sea precio fijo o consignación (Generalmente es consignación), cantidad exportada ya que a mayor volumen se reducen los costos, factores externos que perjudiquen algún eslabón de la cadena como el transporte principalmente combustible, tarifa aduanera, leyes e imprevistos. (Anexo 4)



## 4. CONCLUSIONES

- A partir del análisis del sector agroexportador de piña en México se determinó que el estado de Veracruz es el mayor productor de piña fresca para exportación en México siendo este un rubro importante dentro de la economía del estado aportando 110 millones de dólares en el año 2010 (SAGARPA 2011).
- Veracruz cuenta con una zona ideal para la producción de piña, ya que cuenta con todos los requerimientos climatológicos y geográficos necesarios para la producción de un fruto de calidad apto para el mercado internacional.
- Se elaboró un caso de estudio de la empresa "La Más Dorada" dentro del sector agroexportador de fruta fresca del estado de Veracruz , el cual muestra una posición beneficiosa de la empresa dentro de este sector, pero como en todo negocio se enfrentan problemas inesperados con posibles soluciones interesantes de analizar.
- A partir de la elaboración del estudio de caso "La Más Dorada" se desarrolló un "Teaching Note" con el fin de servir como guía para el desarrollo del caso en un plenario.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Incluir en el caso un análisis de tendencia de mercado para analizar los principales mercados, las tendencias de nuevos mercados y la estructura de los actuales canales de distribución.
- Analizar los factores de mercado en el caso de los precios del "Terminal Market" en por qué la piña fresca Costarricense es mejor pagada que la piña mexicana, como sucede en las figuras 11 y 12.
- Analizar la empresa bajo el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter. Complementar este análisis con el modelo de diamante Michael Porter que comprende en por que las empresas se vuelven competitivas en un lugar determinado.

## 6. LITERATURA CITADA

Uriza, D. 2011. Programa Estratégico de Desarrollo Rural Sustentable de la Región Sur: Región Sur- Sureste de México: Trópico húmedo 2011. 16p.

Smith, N. Craig. 1990. "The case study: a useful research method for information management", Journal of Information Technology, Vol. 5, 123 -133p.

Merriam, Shara B. 1998. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Walker, R (1983). "La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos". A: W. Dockrell i D. Hamilton (Eds.) Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa. Madrid: Narcea, 1983.

Infoagro, 2011. México. Cultivo de piña. Consultado el 26 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.infoagro.com>

Profeyin S.C. 2011. México. Plan rector estatal: sistema producto piña en Veracruz. 86p.

SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) 2011; Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera SIAP, SIACON, SAGARPA. Consulta de Indicadores de Producción Nacional de Piña. Consultado el 20 de agosto de 2011. Disponible en [www.siap.sagarpa.gob.mx/siacon](http://www.siap.sagarpa.gob.mx/siacon)

CIA (Central Intelligence Agency) 2011; The Factbook; Consultado el 8 de julio de 2011: Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>

## 7. ANEXOS

Anexo 1. Mapa de México, Estado de Veracruz.



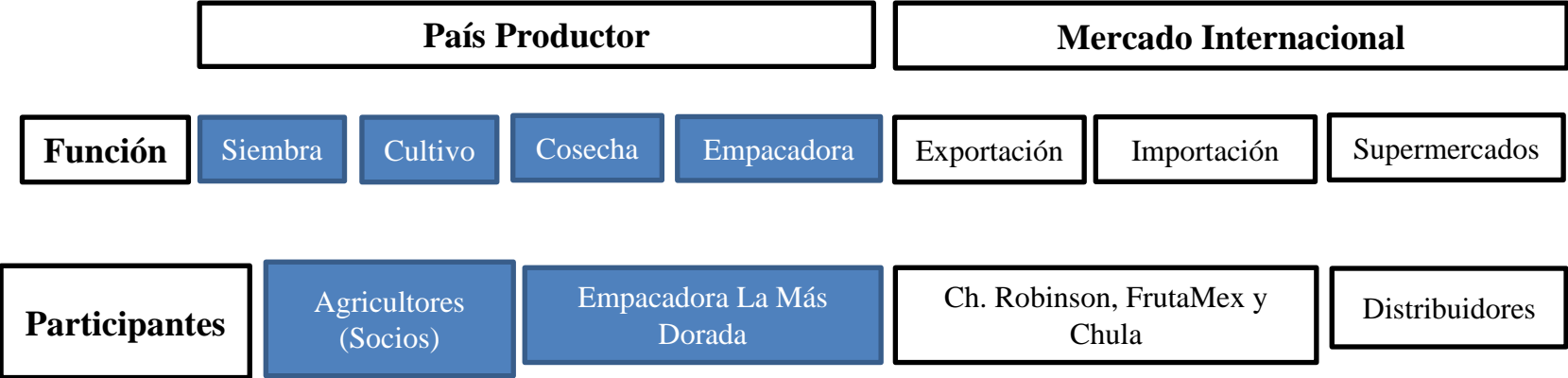
Fuente: Profeyin 2011

Anexo 2. Ubicación de McAllen, Texas, USA.



Fuente: CIA 2011

Anexo 3. Cadena de la piña fresca



Anexo 4. Cadena de valor con precio liquidado arreglado

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Terminal Market</b>	13.57	10.46	13.85	10.86	11.35	10.79	11.54	15.85	14.18	12.38	12.30	12.34
<b>Comisión</b>												
<b>Flete USA</b>												
<b>SH. Point McAllen</b>	8.42	7.26	8.94	7.23	6.47	6.36	7.53	9.64	N/A	7.75	7.32	7.83
<b>Dif. SH. Point vs. Liq.</b>	1.58	2.74	1.06	2.77	3.53	3.64	2.47	0.36	N/A	2.25	2.68	2.17
<b>Precio Liq. Empacadora</b>	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
<b>Comisión 10%</b>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>CiF USA</b>	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
<b>Flete Isla-Frontera</b>	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98
<b>FOB Isla</b>	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02	8.02
<b>Gastos Exports</b>	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
<b>Ex Works Isla</b>	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67	7.67
<b>Marketing Fee</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Caja</b>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Empaque</b>	1.37	1.41	1.41	1.34	1.34	1.34	1.36	1.35	1.37	1.39	1.39	1.42
<b>Precio Liq. Productor</b>	5.30	5.26	5.26	5.33	5.33	5.33	5.31	5.32	5.30	5.28	5.28	5.25
<b>Liquidación Real</b>	4.33	2.18	4.15	2.55	1.46	1.68	2.39	5.15	4.10	2.89	3.62	2.39

N/A= No Disponible

Precio en US\$