

EL SECTOR AGRÍCOLA CUBANO EN LA DÉCADA DE 1990: UN ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Isis Mañalich¹

Recibido: 09-09-2003

Aceptado: 08-03-2004

RESUMEN

A finales de la década de 1980 las condiciones del ámbito internacional se tornaron particularmente adversas para Cuba que, con la caída del campo socialista, perdió su principal fuente de financiamiento externo, así como el mercado tradicional de sus exportaciones. Para consolidar el despegue de la economía cubana es imprescindible incrementar los ingresos por exportaciones, por lo que la competitividad de las mismas resulta un aspecto decisivo para alcanzar el éxito. El presente artículo pretende cuantificar la competitividad de los productos agrícolas cubanos, principales exportaciones del país, mediante la conformación de la matriz de competitividad y evaluar su desempeño con vistas a conocer la capacidad de inserción en el mercado internacional y proponer estrategias para su desarrollo.

Palabras clave: competitividad, exportación, agricultura, mercados, Cuba.

ABSTRACT

At the end of the 1980's international environmental conditions turned particularly adverse for Cuba which, with the fall of the socialist camp, lost its main source of external financing as well as the traditional market for its exports. To consolidate the Cuban economic take-off, the export income must be increased, so that their competitiveness is a decisive aspect for achieving success. The present article attempts to quantify the competitiveness of Cuban agricultural products, the country's principle exportable funds, through adjusting a competitiveness matrix and to evaluate its performance in order to understand the capacity to enter the international market and propose strategies for its development.

Key words: Competitiveness, exports, agriculture, markets, Cuba.

RÉSUMÉ

À la fin des années quatre-vingt les conditions du contexte international ont été très adverses pour le Cuba. En ce moment-là, la chute du socialisme a provoqué la perte de la principale source de financement extérieur de Cuba, ainsi que le marché traditionnel pour les exportations de ce pays. Pour relancer l'économie cubaine c'est indispensable augmenter les recettes provenant des exportations et améliorer la compétitivité. Dans ce contexte, ce travail vise à étudier de façon quantitative la compétitivité des produits agricoles cubains. Pour ce faire, l'auteur utilise une matrice de compétitivité servant à mieux connaître la capacité d'insertion de la production agricole cubaine dans le marché international

Mots-clés : compétitivité, exportation, agriculture, marché international, Cuba.

¹ Agroeconomista. Diploma del Master Europeo Natura, mención en Difusión y Organización Profesional Agrícola (CNEARC, Francia). Investigador del INRA-UMR MOISA (mercados, organizaciones, instituciones y estrategias de los actores). Especialista en el estudio de cambios tecnológicos y organizacionales. *Dirección postal:* Instituto Nacional de Investigaciones Economicas, Calle 82 # 313 entre 5ta Avenida y 3ra avenida, Miramar, Playa, Ciudad de la Habana, Cuba. Código postal 11300. **e-mail :** isis@inie.cu.

1. INTRODUCCIÓN

El principal problema que aqueja a la economía cubana es precisamente la escasez de divisas. Desde la pérdida de su inserción en el espacio formado por los antiguos países miembros del CAME², Cuba ha buscado atenuar los efectos de la crisis provocada por la ruptura del campo socialista, ya sea mediante el incremento de la exportación de los productos tradicionales, de nuevos bienes y servicios con ventajas para ser exportados, así como a través de la búsqueda de nuevos mercados. De ahí la importancia de examinar las potencialidades con que cuenta el país en un plazo relativamente corto, para su desarrollo futuro.

El presente trabajo explora el desempeño de las exportaciones del sector agropecuario en la década de 1990 -sector que representó hasta el año 1990, más de las 2/3 partes de las exportaciones cubanas y cuya recuperación es clave para el crecimiento futuro de la economía- y realiza una medición de la competitividad de los mismos en el mercado internacional.

Muchos son los indicadores que pueden dar cuenta de la calidad de la inserción de un producto en el mercado: los indicadores de precios, que pueden estar dando fe de un producto de mayor calidad si los mismos son mayores que el promedio del mercado, los de especialización, que pueden estar vinculados con formación de nichos de mercado, la diversificación de mercados; que implica una reducción de la dependencia y una mayor competitividad del producto en varios mercados; y por último el dinamismo del mercado de destino, ya que ganar posición en mercados dinámicos es muestra de una alta calidad de la inserción, así como si se reduce la participación en mercados que se encuentren en retroceso o estancados (CEPAL, 1998).

Para el análisis, el presente estudio se estructuró en dos partes fundamentales: la primera muestra una visión resumida del comportamiento y tendencia de las exportaciones cubanas, enfatizando la dinámica de las mismas; y, en la segunda, se realiza una medición de la competitividad para los principales productos exportables agrícolas. En última parte se expresan, además, algunas ideas de estrategias a seguir en la inserción internacional para los productos analizados.

1.1 IMPACTO GLOBAL DE LOS CAMBIOS EN LA DÉCADA DE 1990 PARA EL COMERCIO EXTERIOR CUBANO

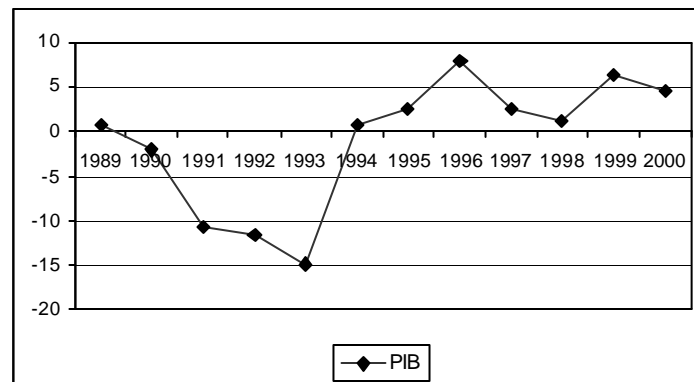
A finales de la década de 1980, las condiciones internacionales se tornaron particularmente adversas para Cuba.

2 Consejo de Ayuda Mutua Económica.

Al bloqueo norteamericano se sumaron los cambios ocurridos en la economía internacional, en especial la caída del campo socialista y de la URSS, los cuales incidieron de forma negativa en la economía cubana que durante 30 años estuvo muy ligada a estos países que representaban alrededor del 85 % de su comercio.

Así, la década de 1990 comenzó con un descenso del PIB, el que se fue agudizando en los años siguientes hasta 1993³. A partir de 1994 se invierte esta tendencia y comienza una gradual recuperación de la economía⁴, aún cuando las condiciones adversas en la coyuntura internacional y el bloqueo norteamericano continúan.

Gráfico No. 1
Cuba: Variación interanual del PIB
(en porcentaje)



Fuente: ONE, varios años. Cálculos propios.

La desaparición del modelo cubano de inserción internacional imperante hasta 1989⁵ influyó negativamente sobre el país, que se vio de repente sin su principal socio comercial y obligado a reorientarse en un plazo breve por segunda vez en treinta años. La reducción de las fuentes de recursos externos tuvo un marcado efecto sobre la brecha comercial -al perderse los precios recibidos desde el CAME, superiores a los del mercado mundial-, que llevó a la contracción de las exportaciones. Esta circunstancia, a su vez, influyó en una disminución de las importaciones, por lo que el saldo comercial se redujo sustancialmente, tendencia que se invierte en los últimos años.

3 Entre 1989 y 1993 el PIB se contrajo en un 35 % (ver anexo estadístico).

4 En el período 1994-2000 el PIB creció a un 3,6% promedio anual, aunque aún se mantiene a un 85 % del nivel alcanzado en 1989 (ver anexo estadístico).

5 Este modelo se caracterizaba por un tipo de relaciones comerciales favorables, en condiciones de equidad y ayuda.

Cuadro No. 1

Saldo comercial, millones de US\$ Período 1990-2001	
Años	Saldo
1990	-2.001,6
1991	-1.254,3
1992	-535,5
1993	-851,5
1994	-686,0
1995	-1.390,9
1996	-1.703,5
1997	-2.168,2
1998	-2.641,7
1999	-2.878,0
2000	-3.101,6
2001	-3.247,0

Fuente: ONE. Varios años.

La brusca reducción del intercambio comercial con los antiguos socios provocó la urgente necesidad de buscar nuevos mercados y reubicar geográficamente el comercio en un contexto de aguda declinación del mismo con los antiguos países miembros del CAME (de 76,9% en 1990 a 7,8% en el año 2000), a favor de socios de Europa Occidental y países de América Latina y Asia.

Cuadro No. 2

Estructura geográfica del comercio cubano (%)							
Región	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Europa	84,8	41,6	46,5	41,7	46,8	45,7	43,3
Del Este	76,9	9	15	9,5	16,3	9,3	7,8
América	6,5	41	38,8	39,5	34,9	37,4	40,9
América Latina	5,2	30,7	30,2	30,6	25,3	27,8	31,8
Asia	6,8	14,1	11,6	14,6	15,4	16,6	13,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: ONE. Varios años.

Cálculos propios.

1.2 EXPORTACIONES

Las exportaciones de bienes se vieron seriamente afectadas no sólo en valor, al eliminarse el pago de los precios que se recibían desde el antiguo CAME por los fundamentales productos de exportación, sino en términos físicos al disminuir la producción de la mayoría de los productos exportables por falta de insumos importados en muchos casos. La magnitud de la contracción experimentada por las ventas externas puede apreciarse en la caída de las exportaciones *per capita*, las cuales se redujeron en 360⁶ dólares por habitante entre 1990 y el año 2000.

6 Cálculos propios a partir de ONE.

Cuadro No. 3

Dinámica de las exportaciones de bienes (%)					
	1995/90	1997/90	2000/90	2000/95	2000/97
Exportaciones totales	-14,5	-9,5	-6,9	2,5	-2,6

Fuente: Elaborado a partir de ONE.

Este descenso implicó la pérdida de la cuota del país en el mercado internacional, lo cual puede observarse en el Cuadro 4.

Cuadro No. 4

Cuota de mercado de Cuba en el mercado internacional (%)	
Año	%
1990	0,15
1995	0,03
1997	0,04
2000	0,03

Fuente: Elaborado a partir de ONE.

Esta significativa pérdida de la cuota de mercado es un reflejo del cambio en las relaciones comerciales, ya que los niveles alcanzados por las exportaciones cubanas de bienes, antes de 1990, estuvieron respaldados por los precios recibidos desde los países del antiguo CAME en los principales productos exportables (azúcar, níquel y frutas cítricas). Al recalcular las exportaciones al precio de venta de estos productos en el mercado mundial en esos años, el valor de las mismas se reduce aproximadamente en un 50% y los valores máximos alcanzados en estos años habrían sido cercanos a los 3.000 MMP⁷.

Es significativo además el cambio observado en la estructura mercantil de las exportaciones en los últimos años de la década de 1990: en primer lugar, la pérdida del predominio que siempre tuvo el azúcar, que en el año 2000 pasó al segundo puesto detrás de los productos del níquel; en segundo lugar, el incremento del peso del resto de las exportaciones, ya que hasta 1997 sólo cuatro productos (azúcar, níquel, tabaco y pesca) concentraban el 85% del total de las ventas y en el año 2000 el 25% de los ingresos lo aportó el resto de las mercancías exportadas, entre las que se destacan por su importancia las conservas de frutas y vegetales (4,7%).

El azúcar y los productos pesqueros jugaron el papel protagónico en el descenso experimentado por las exportaciones cubanas de bienes durante la década analizada y los incrementos alcanzados en el valor del resto de las exportaciones tradicionales no lograron compensar esta disminución.

7 Un cálculo completo se muestra en Mañalich, Isis, 1992.

Cuadro No. 5

Estructura por productos de las exportaciones cubanas (en MM\$ y %)								
	1990		1995		1997		2000	
	MMUS\$	%	MMUS\$	%	MMUS\$	%	MMUS\$	%
Exportaciones	5.414,9	100,0	1.491,6	100,0	1.819,1	100,0	1.675,60	100,0
Azúcar	7.337,50	80,0	714,3	47,9	853,3	46,9	452,6	27,1
Níquel	208,3	3,7	323,7	21,7	415,4	22,8	533,3	33,0
Tabaco	114,4	2,1	102,1	6,8	161,2	8,9	166,3	9,9
Pesca	101,9	1,8	122,8	8,3	127,9	7,0	91,5	5,5
Resto	677,2	12,4	176,5	15,3	221,6	4,4	411,0	24,5

Fuente: ONE. 2000.

La última década del pasado siglo se caracterizó también por el crecimiento acelerado de los ingresos por los servicios. Esto marcó un cambio estructural en la economía cubana a favor de los mismos, llegando a ser su peso en el total de más del 60%, recayendo dicho aumento en el turismo, cuyas exportaciones alcanzaron en este período su mayor desarrollo en la historia del país -alrededor de 1.950 millones de dólares- (ONE, 2001).

1.3 BREVE DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR AGROPECUARIO DE PRODUCTOS SELECCIONADOS

1.3.1 AZÚCAR

A pesar del esfuerzo realizado en la industria azucarera no fue posible atenuar la caída de las exportaciones, descenso que no es atribuible sólo a la pérdida de los mercados y de los precios recibidos desde los antiguos países miembros del CAME en décadas anteriores, ya que la producción se ha visto seriamente afectada, registrándose en las cantidades físicas exportadas un comportamiento oscilante desde entonces, con niveles máximos muy inferiores a los de la década anterior.

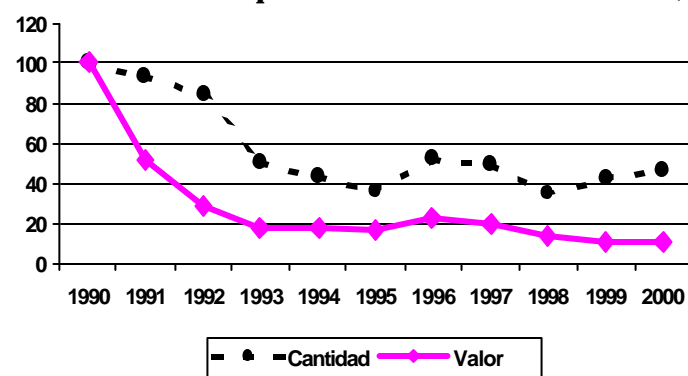
Este desempeño involutivo ha estado muy ligado a la poca disponibilidad de recursos financieros, ya que el país no sólo perdió su principal mercado de exportación, sino a los suministradores fundamentales de los insumos, equipos y piezas necesarios en esta industria.

El desempeño observado por la producción azucarera en Cuba durante la década de 1990 decidió el cierre de centrales⁸ con bajo nivel de rentabilidad, para concentrar así los recursos disponibles en aquellos cuya eficiencia permitiera competir en los mercados internacionales, teniendo en cuenta los altos costos de la producción cubana y las bajas cotizaciones del producto en el mercado mundial.

8 A principios del año 2002 comenzó el reordenamiento y perfeccionamiento de la industria azucarera con el cierre de 70 centrales.

Gráfico No. 2

Dinámica de las exportaciones de azúcar, 1990=100 (%)



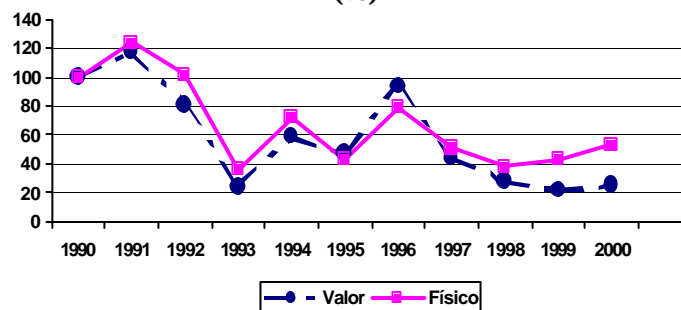
Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

1.3.2 MIELES FINAS (O MELAZA)

Las exportaciones de mieles, por su parte, tuvieron un comportamiento errático durante la década analizada, aunque la tendencia ha sido hacia la baja. Este desempeño desfavorable del nivel de las ventas de miel se registró tanto en términos físicos como en valor, aunque en los últimos tres años del período hubo una ligera mejoría en las cantidades exportadas.

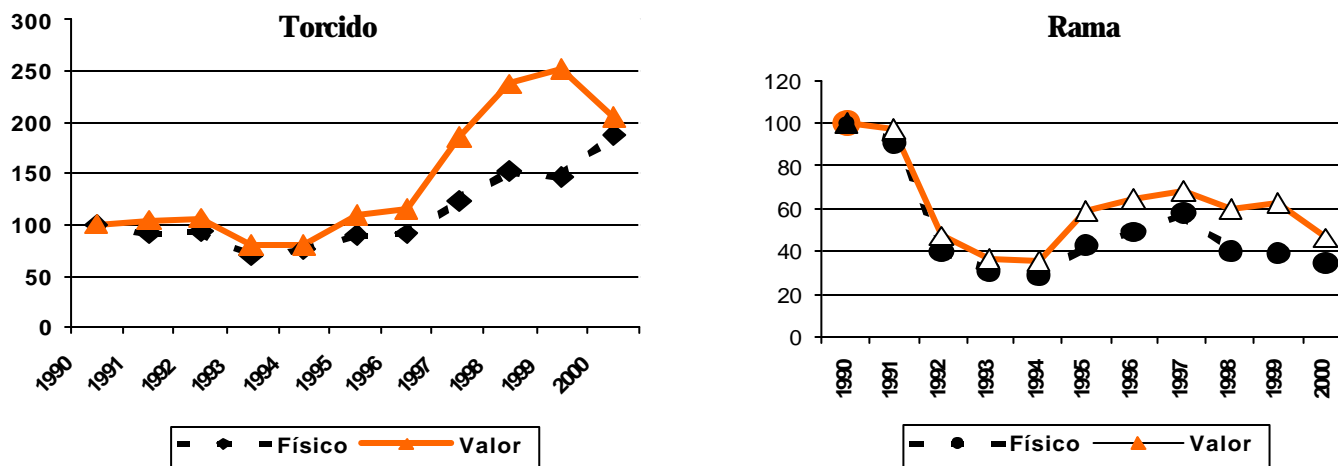
Gráfico No. 3

Dinámica de las exportaciones de miel fina, 1990=100 (%)



Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

Gráfico No. 4
Dinámica de las exportaciones de tabaco, 1990=100 (%)



Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

1.3.3 TABACO

Al nivel agregado las exportaciones del sector tabacalero tuvieron una rápida recuperación, incidiendo en dicho comportamiento las ventas de tabaco torcido, aunque debe apuntarse la caída experimentada en el año 2000, prácticamente al nivel de 1997.

Cuadro No. 6

Valor de las exportaciones de los productos del tabaco (MMUS\$)						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Exportaciones	102,1	108,9	161,2	191,2	205,3	166,3

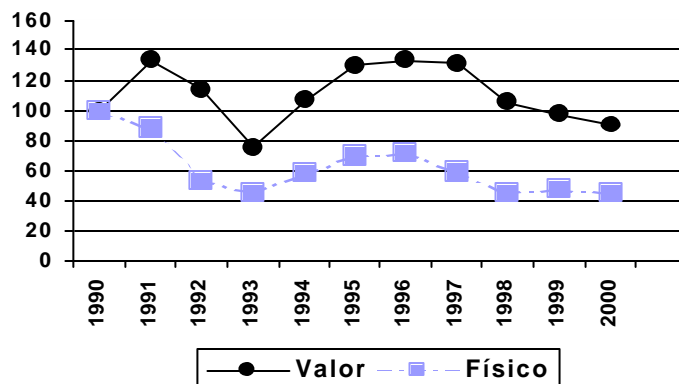
Fuente: ONE. 2001.

El descenso del valor exportado en el año 2000 ha estado dado por los precios, debido a un cambio estructural en la exportación a favor de surtidos más demandados, en detrimento del valor de las mismas, ya que como puede observarse en el gráfico 4, las cantidades de tabaco torcido -con el peso predominante en la estructura mercantil de los mismos- se incrementaron en el período.

1.3.4 PESCA

El valor de las exportaciones pesqueras, que habían logrado recuperarse después de la disminución experimentada a inicios de la década, cae nuevamente en los últimos años hasta alcanzar sólo el 90% del valor exportado en 1990. Debe señalarse que en el desempeño logrado

Gráfico 5
Dinámica de la exportación de los productos pesqueros, 1990=100 (%)

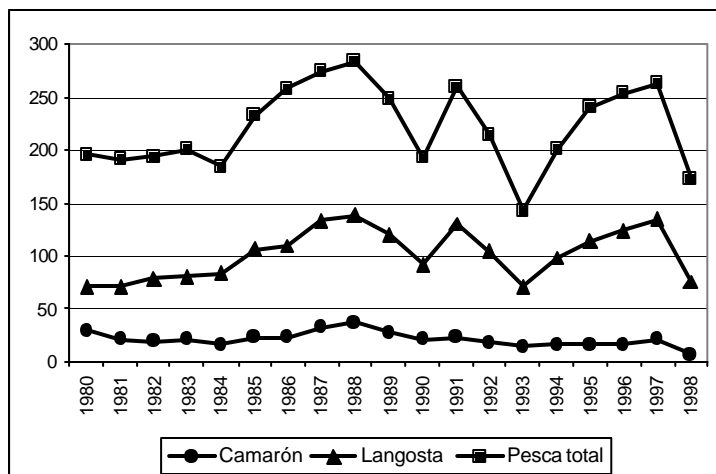


Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

por el sector, el precio de estos productos fue fundamental, ya que en términos físicos no se llega a obtener en ningún momento el nivel de los años ochenta.

La caída experimentada por el sector pesquero cubano durante la década estudiada, en las cantidades exportadas, fue debido en lo esencial a límites impuestos por los controles ecológicos referidos a la conservación de las especies marinas y a problemas de obsolescencia de la flota cubana. Las exportaciones de este sector descansan en la langosta y en el camarón, siendo el comportamiento de la primera el que marca el desempeño del sector.

Gráfico 6.
Exportaciones cubanas de langosta y camarón (MMP)

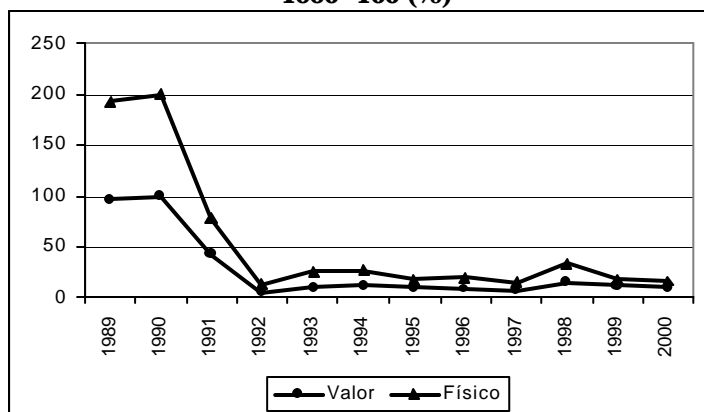


Fuente: Elaborado a partir de estadísticas del MIP (Ministerio de la Pesca).

1.3.5 FRUTAS FRESCAS E INDUSTRIALIZADAS

Las exportaciones cubanas de frutas frescas han estado limitadas a los cítricos, las cuales fueron bastante afectadas con los cambios ocurridos en Europa del Este a finales de los años ochenta. Las mismas se redujeron a casi cero en el año 1992, sin que se haya podido recuperar siquiera el 20% del nivel alcanzado en la década anterior.

Gráfico 7
Dinámica de la exportación de cítricos frescos, 1990=100 (%)



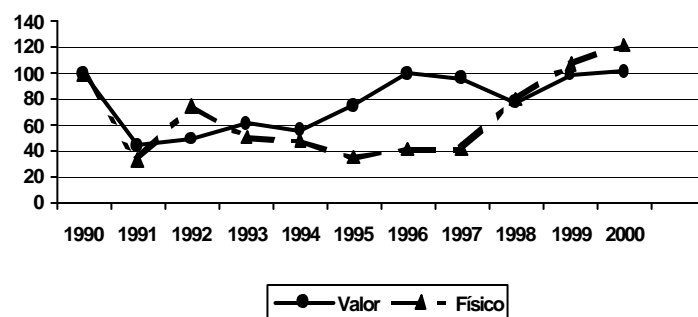
Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

Las frutas industrializadas, por su parte, han experimentado una mejoría, observándose incrementos sustanciales a finales de la década de 1990 (cuadro 7), lo que evidencia el esfuerzo realizado por el país para valorizar las exportaciones.

1.3.6 BEBIDAS ALCOHÓLICAS

Durante la década de 1990 se observaron diversos intentos de recuperación de las exportaciones de bebidas alcohólicas, tanto en términos físicos como en valor, hasta obtener resultados halagüeños a finales del periodo, ya que se ha mantenido la tendencia creciente de las cantidades exportadas, sobrepasándose el nivel obtenido por estos productos en 1990.

Gráfico 8
Dinámica de la exportación de bebidas alcohólicas, 1990=100 (Por ciento)



Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

1.3.7 CAFÉ, TÉ, CACAO Y OTROS

La información disponible agrupa a las exportaciones de café, cacao y otros productos de menor importancia. Pero como el café es un rubro de exportación tradicionalmente importante para Cuba y tiene un peso significativo dentro del grupo, se utiliza esta serie para obtener una visión del desempeño de este producto durante la década de 1990.

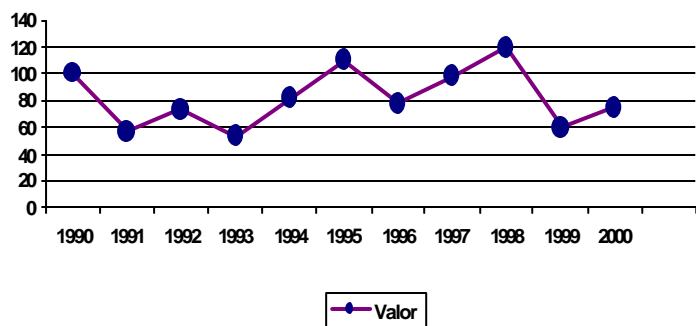
Como puede observarse en el gráfico 10 estas exportaciones, en su intento por recuperar el nivel alcanzado en la década anterior, se han comportado de forma muy inestable: con altas y bajas, pero prácticamente sin lograr alcanzar los niveles de 1990.

Cuadro No. 7

Valor de las exportaciones de cítricos industrializados (MMUS\$)										
	1970	1980	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Frutas	831	7.551	13.706	14.373	18.045	27.993	23.111	15.061	59.666	76.340

Fuente: ONE. Varios años.

Gráfico 9
Dinámica de la exportación de café y otros, 1990=100
(Por ciento)

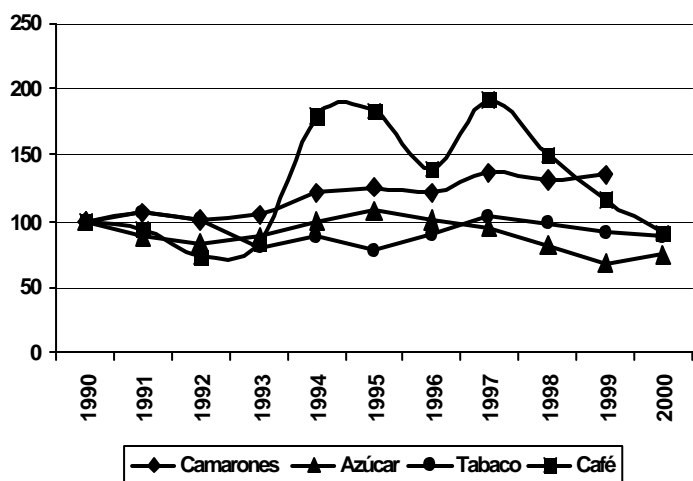


Fuente: elaboración propia a partir de ONE (varios años).

En resumen, sólo en el caso del tabaco torcido y las bebidas alcohólicas se puede deducir que se produjo una recuperación en los años noventa. El resto de las actividades se ha visto marcado por una gran inestabilidad sin lograr aumentar los niveles exportados con respecto a décadas anteriores.

El desempeño inestable de las exportaciones cubanas de productos agropecuarios está acentuado por la alta volatilidad que presentan los precios de algunos de estos productos. Esta circunstancia los hace aún más vulnerables y enfatiza sus desventajas competitivas en el mercado mundial (gráfico 10).

Gráfico 10
Dinámica de los precios mundiales, 1990=100
(en porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de WTO (2001) FMI, Estadísticas Financieras Internacionales, mayo 2002.

II. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

II.1 COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Un aspecto que se ha manifestado como relevante en los últimos años en el nuevo escenario internacional, caracterizado por el proceso de globalización, ha sido la competitividad de las exportaciones, que está directamente ligado a su desempeño. Cuba ha tenido que enfrentar un desafío exportador de gran trascendencia para poder reanimar su economía, reto que se mantendrá para los próximos años, dependiendo su éxito de la competitividad que se tenga en los principales rubros exportables. De ahí la importancia de prestar especial atención a este fenómeno y analizar el desempeño de las exportaciones cubanas desde este punto de vista.

La competitividad es un fenómeno que ha sido objeto de estudio por parte de muchos economistas desde el siglo pasado, sin que hayan podido unificar sus criterios en una única definición. Estos diferentes conceptos pueden ser agrupados en dos vertientes fundamentales: los que tienen que ver con los aspectos microeconómicos y aquellos que se vinculan de manera macroeconómica (Alonso, 1992).

Entre las definiciones vinculadas al ámbito microeconómico se pueden señalar:

- Capacidad de las empresas de captar mercados
- Aptitud para vender aquello que es producido (Mathis, Mazur, Rivaud – Dauset, 1988, citados por Alonso, 1992).
- Capacidad de una empresa para mantener o incrementar de forma sostenida su cuota en un mercado determinado

Desde el punto de vista macroeconómico se destacan:

- Capacidad de un país para participar en los mercados mundiales
- Aptitud de un país para enfrentar la competencia a escala mundial (refiriéndose a la capacidad para exportar y vender en mercados externos como para defender el mercado interno de penetración excesiva de las importaciones)
- Capacidad de un país para alcanzar los objetivos centrales de la política económica, especialmente el crecimiento de la renta y el empleo sin incurrir en dificultades de balanza de pagos (Fageberg, 1988, citado por Alonso, 1992).
- Capacidad de hacer retroceder los límites de la restricción externa al crecimiento. (Mathis, Mazur, Rivaud – Dauset, 1988, citados por Alonso, 1992).

• Se asocia el progreso de los niveles de competitividad de un país con el desarrollo de una superior eficiencia y con la capacidad de una economía para incrementar el

producto de las actividades de más alta productividad, que a su vez permiten generar elevados niveles de salarios en términos reales (Porter, 1990).

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), por su parte, define la competitividad como la capacidad de un país de incrementar o al menos mantener su participación en mercados externos, a la vez que se incrementa el nivel de vida de la población (Fajnzylber, 1988; Di Filippo, 1991).

Tal diversidad de conceptos para definir este fenómeno viene dada por la multiplicidad de factores que lo generan⁹, dificultando la medición de la competitividad mediante un solo indicador, aunque ninguno esté exento de limitaciones.

Existe una gran gama de indicadores utilizados mundialmente para cuantificar la competitividad de los productos, empresas, sectores o países. Los hay basados en los costos o en los precios como son el Índice de Competitividad y el Costo en recursos internos, por ejemplo, o aquellos relacionados con las ventajas comparativas y competitivas, entre los que se encuentran la Contribución al Saldo Comercial, la Posición Competitiva Relativa, los Indicadores de Especialización y Ventajas Comparativas, así como el Posicionamiento y Participación de Mercado, entre otros. Son precisamente estos últimos los que se utilizarán en este estudio para medir la competitividad de los principales fondos exportables cubanos.

2.2 UNA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES AGROPECUARIAS CUBANAS

Para realizar la medición de la competitividad de las exportaciones agropecuarias cubanas nos apoyaremos en la matriz de competitividad, la cual se forma con la combinación de dos indicadores¹⁰: a) participación de mercado, denominada también eficiencia competitiva y b) posicionamiento o contribución del sector.

El uso de esta matriz para medir la competitividad tiene sus ventajas, ya que ofrece una visión integral al relacionar el desempeño doméstico con el resto del mundo (o con el mercado que se tome de referencia). Así se logra conocer la situación del producto que se analiza, no sólo internamente en el país, sino en el entorno internacional en el cual se mueve el bien.

La **participación de mercado** no es más que la participación relativa de las exportaciones del país en las ex-

portaciones mundiales¹¹ de un rubro determinado -en un año específico- y se considera alta cuando dicha proporción aumenta -en comparación con un año base- y baja cuando disminuye. Se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$PM = \frac{X_{ij}}{X_{im}}$$

Donde:

PM: participación de mercado

X_{ij} : exportaciones del producto i del país j

X_{im} : exportaciones mundiales del producto i

El posicionamiento se mide como el dinamismo relativo de un rubro determinado en las importaciones totales mundiales -en un año específico-, calificándose de favorable cuando dicha participación aumenta -en comparación con un año base- (productos dinámicos) y desfavorable cuando disminuye (productos estancados). Se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$P = \frac{X_{im}}{M_m}$$

donde:

P: contribución del sector

X_{im} : exportaciones mundiales del producto i

M_m : importaciones mundiales totales

Al combinar los indicadores de participación de mercado y contribución del sector se forma la matriz de competitividad (gráfico 11).

Gráfico 11
Matriz de competitividad
Posicionamiento

	DESFAVORABLE	FAVORABLE	
Vulnerable		Éxito	P a r t i c i p a c i ó n
Retirada		Oportunidades perdidas	

Fuente: elaborado a partir de Fajnzylber (1991) y Dussel (2001).

9 Ver Porter (1990) y Klaus *et al.* (1996).

10 Esta es la metodología utilizada por la CEPAL para medir el desempeño exportador de los países, en su sistema denominado CAN (Ventajas Competitivas de las Naciones) y que consiste en vincular el dinamismo competitivo del país con el del mercado internacional.

11 En el caso del mundo, exportaciones es igual a importaciones, así que si el análisis se realizara para un mercado en específico, el denominador debería ser cambiado por las importaciones del producto que realiza dicho mercado.

De tal combinación resultan cuatro **categorias** en las que se puede ubicar un producto, grupo de productos o sector:

1. Productos de éxito:

En este grupo es donde siempre se quisiera tener ubicados los productos y se logra alcanzando un posicionamiento favorable y una eficiencia o participación alta en el mercado.

2. Productos vulnerables:

En esta categoría están los productos que alcanzan una alta eficiencia, pero que mundialmente han ido perdiendo dinamismo, los llamados productos en retroceso y tienen un posicionamiento desfavorable.

3. Oportunidades perdidas:

Son productos dinámicos, que han ganado peso en el mercado y tienen un favorable posicionamiento, pero cuya eficiencia es baja.

4. Productos sin éxito o de retirada:

En este grupo están ubicados los productos cuyo posicionamiento es desfavorable y la participación en el mercado es baja.

Siguiendo esta metodología se ha conformado la matriz de competitividad, para el año 2000 con respecto a 1990, para los principales bienes cubanos de exportación de origen agrícola. Se ha tomado como base para el análisis el año 1993 por ser éste el año en que las exportaciones cubanas alcanzaron su nivel más bajo durante la década (gráfico 12).

En el eje de las abscisas se representa el indicador contribución del sector o posicionamiento, el cual señala cuán dinámico es el producto o sector en el mercado internacional y en el eje de las ordenadas se refleja el dinamismo competitivo del país, medido por el indicador de participación de mercado, o sea si el producto o sector analizado es o no competitivo en ese mercado.

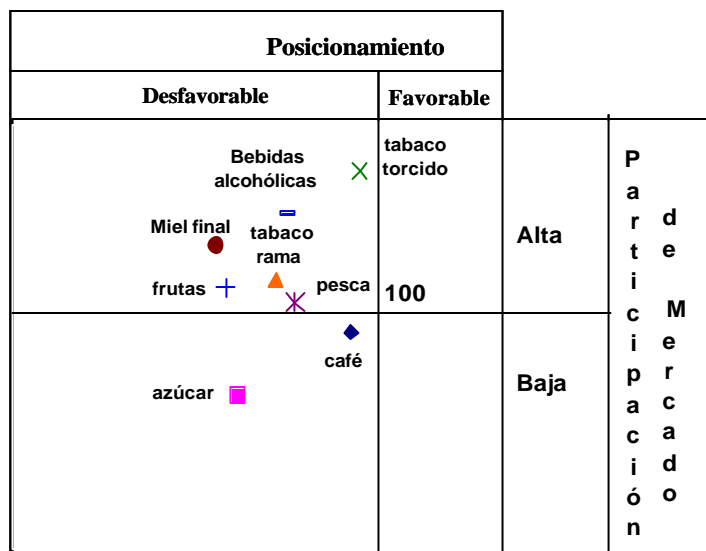
Se puede observar cómo la mayoría de los productos cubanos de exportación se ubican en el cuadrante de productos vulnerables. Este resultado tiene dos lecturas importantes:

1. Por una parte, el país incrementó su participación en el mercado internacional en el año 2000, respecto al año base, lo que es muestra de la recuperación experimentada por la economía cubana.

2. Por otra parte, Cuba exportó durante la década de 1990 productos de posicionamiento desfavorable, o sea rubros que han ido perdiendo dinamismo en el mercado internacional respecto al año base.

La recuperación de la cuota de mercado lograda por las exportaciones cubanas entre los años 1993-2000 estuvo basada en sectores caracterizados por el lento crecimiento de la demanda, lo cual apunta hacia una situación vulnerable en la perspectiva, así como a la necesidad de

Gráfico 12
Matriz de competitividad para las exportaciones cubanas de origen agrícola 1993=100



Fuente: Fajnzylber (1991) y Dussel (2001). Elaboración propia

diversificar la oferta exportable a favor de bienes dinámicos en el comercio internacional, siguiendo una estrategia de inserción apropiada de acuerdo a la situación competitiva de cada producto. Del análisis competitivo realizado y ante el reto de exportar, surgen cuatro estrategias:

- **Estrategia de mantenimiento:** los productos que por su desempeño se ubiquen en el cuadrante de éxito deben seguir una estrategia de mantenimiento, o sea no perder su cuota ni el dinamismo en el mercado.

- **Estrategia de apoyo a la producción:** en los bienes que poseen una dinámica favorable en el mercado internacional, pero en los cuales no se ha logrado obtener un buen desempeño exportador (posición de oportunidades perdidas) apremia la necesidad de actuar. Debe buscarse la forma de apoyar internamente estas producciones, dándoles prioridad en la obtención de recursos para su desarrollo, de forma tal que pueda aprovecharse la posible ganancia que ofrece la coyuntura del mercado.

- **Estrategia de búsqueda de nichos:** aquellos productos que, por el contrario, tienen un buen desempeño exportador pero se encuentran desfavorablemente posicionados en el mercado mundial (vulnerables), tienen ante sí el reto de buscar nichos de mercado y/o desarrollar surtidos de una mayor "excelencia" para satisfacer al cliente y estar acorde a sus exigencias, como son los de origen agropecuario, cuya tendencia se encamina hacia productos más sanos y de origen orgánico, o los de la pes-

ca cuya demanda creciente exige cada vez más de tallas y variedades específicas, así como del comercio de producciones vivas.

• **Estrategia de diversificación productos/mercados:** por último, se encuentran los bienes que están peor ubicados en cuanto a su posición competitiva, con un retroceso en la dinámica de sus exportaciones y con una pérdida de su cuota de mercado (de retirada). La estrategia para este grupo sería la de intentar mejorar su ubicación, ya sea mediante la conquista de nuevos mercados en los cuales el producto esté mejor posicionado y/o a través de la búsqueda de surtidos más valorizados comercialmente.

No debe dejarse de mencionar que la estrategia cubana en la esfera agrícola contempla la producción de productos ecológicos orientados a la exportación, entre los que pueden citarse el azúcar, el café, las mieles y las frutas. Estos bienes, además de presentar una gran demanda por parte de los consumidores, tienen precios muy superiores a los que tienen los productos tradicionales, por lo que son altamente competitivos.

3. REFLEXIONES FINALES

En el mundo de hoy, de gran competencia, cobra una notable importancia la diferenciación de productos en la búsqueda de una más alta satisfacción del cliente. Por ello Cuba se enfrenta al desafío de buscar una mayor diversificación de la producción, en aras de mejorar la inserción de sus exportaciones en los mercados internacionales.

La nueva dinámica del comercio obliga a la introducción de mejoras en los procesos productivos. Resulta esencial la aplicación de nuevas tecnologías e innovaciones para lograr producciones de mayor calidad que puedan competir en el mercado. La era de los productos homogéneos ha llegado a su fin; el mercado ha pasado a regirse por los clientes y éstos exigen variedad para cubrir sus múltiples necesidades. De la adaptación que tengan los países a las nuevas condiciones del mercado depende que se encuentre la "ventana" de oportunidad que lleve al éxito.

Por otra parte, para obtener exportaciones competitivas se hace necesario dirigir los esfuerzos productivos hacia bienes cada vez más dinámicos, buscando un mejor posicionamiento de los mismos a escala internacional, lo cual puede lograrse mediante la búsqueda y conquista de nichos de mercado, así como con el desarrollo de nuevos surtidos.

Los productos agropecuarios cubanos analizados se ubicaron en la situación de vulnerabilidad, o sea con un incremento de su cuota de mercado (lo que muestra la reanimación experimentada por la economía en los últimos años), pero en productos de lenta evolución en el comercio mundial, o sea de posicionamiento desfavora-

ble. La pérdida de dinamismo a escala internacional que presentan estas mercancías afectó nocivamente la posición de los productos exportables cubanos en este mercado, ya que productos como los pesqueros, las bebidas, la miel fina, las frutas y el tabaco, con los cuales se ganó cuota de mercado, pero no lograron ubicarse dentro del cuadrante de éxito.

En términos globales puede considerarse como favorable la diversificación de mercados de las exportaciones cubanas registrada durante la década analizada. Así mismo puede valorarse el mejoramiento del desempeño de algunos productos a partir de 1994. Sin embargo, el balance sobre la competitividad no puede catalogarse de positivo, ya que la mayoría de las ventas cubanas se ubican entre los productos estancados en el mercado internacional, además de que no se explota eficientemente la oportunidad que ofrecen los mercados dinámicos.

Por último es importante resaltar que el análisis de competitividad realizado en el presente trabajo no es concluyente del estado competitivo de las exportaciones cubanas. Por una parte, se ha realizado para grupos de productos y una mayor apertura por surtidos podría dar resultados bien distintos; y, por otra, se ha considerado el cálculo de los indicadores para el mercado mundial en su conjunto. Esto podría resultar diferente si se realiza el análisis para mercados específicos, como el europeo o el canadiense, por ejemplo, donde los productos cubanos puedan estar mejor posicionados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, José Antonio. 1992. "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos conceptuales y empíricos". ICE, *Especialización Comercial y Competitividad*, 2005: 38-76.
- CEE. 1990. "Anuario Estadístico de Cuba". La Habana: CEE.
- CEPAL. 1998. "Calidad de la inserción internacional de productos agropecuarios de Centroamérica". Santiago de Chile: CEPAL.
- DI FILIPPO, Armando. 1991. "La competitividad Internacional y las economías abiertas de América Latina". Santiago de Chile: ILPES.
- MORTIMORE, M., BUITELAAR R.; BONIFAZ, José Luis. 2000. "México: un Análisis de su competitividad internacional". En: *Desarrollo Productivo Serie 62*. Santiago de Chile: CEPAL.
- FAJNZYLBER, Fernando. 1988. "Competitividad Internacional: evolución y lecciones". En: *Revista de la CEPAL* 36: 1-24.
- FAO (Varios años). "Anuarios de Comercio". Roma: FAO.

KLAUS, Esser;
HILLEBRAND, Wolfgang;
MESSNER, Dirk; MEYER-
STAMER, Jörg. 1996.
"Competitividad Sistémica:
nuevos desafíos para las
empresas y la política". En:
Revista de la CEPAL 59.

MAÑALICH, Isis. 1992. "Cuba,
perfil exportador y competitividad"
Montpellier: mimeografiado.

ONE (Varios años). "Anuario
Estadístico de Cuba". La Habana:
ONE.

PORTER, Michael. 1990. "The
Competitive Advantage of
Nations". En: *Harvard Business
Review*, March-April No.2.

WORLD TRADE
ORGANIZATION. 2000.
Annual Report. New York:
WTO.

FMI. 2002. *Estadísticas Financie-
ras Internacionales*
(mayo). Washington: FMI.

Anexo Estadístico

**Cuba: Producto interno bruto
precios constantes de 1981
(Millones de US\$)**

Años	PIB
1980	13.068,6
1981	15.473,5
1982	16.293,0
1983	17.247,4
1984	18.506,1
1985	18.506,1
1986	19.220,1
1987	18.758,4
1988	19.453,5
1989	19.585,8
1990	19.008,3
1991	16.975,8
1992	15.009,9
1993	12.776,7
1994	12.868,3
1995	13.184,5
1996	14.218,0
1997	14.572,4
1998	14.754,1
1999	15.674,4
2000	16.556,4

Fuente: ONE. Varios años.

**Cuba: Indicadores de posicionamiento y
cuota de mercado**

Posicionamiento	1993	2000
Azúcar (Valor crudo)	0,00237973	0,00131193
Miel fina	0,00011178	5,3729E-05
Pesca	0,01103086	0,00829647
Frutas	0,00105398	0,00054471
Café, té, etc.	0,00177026	0,00165095
Bebidas alcohólicas	0,00257998	0,00180068
Tabaco rama	0,00134286	0,00091386
Tabaco torcido	0,00011883	0,00011454

Cuota de mercado	1990	2000
Azúcar (Valor crudo)	0,08450374	0,05521902
Miel fina	0,01147535	5,3729E-05
Pesca	0,00163125	0,00170073
Frutas	0,00347363	0,00054471
Café, té, etc.	0,00209833	0,00191122
Bebidas alcohólicas	0,000839	0,00180068
Tabaco rama	0,00310448	0,00352359
Tabaco torcido	0,12369335	0,19819659

Fuente: Elaboración propia a partir de anuarios de la
FAO, WTO, ONE (Varios años).