

# **ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD ESTRUCTURAL DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN CUBA**

**José Guillermo Benitez Riech<sup>1</sup>**  
**Víctor Rafael Cruz González<sup>2</sup>**

Recibido: 24-09-2003

Aceptado: 29-05-2004

## **RESUMEN**

El objetivo fundamental de este artículo es la profundización de los análisis de competitividad en la industria alimentaria, factor que permitirá una mejor y mayor sustitución de importaciones e inserción en los mercados internacionales de bienes de consumo alimenticios industrializados (BCAI).

Para ello se seleccionaron una serie de indicadores aceptados internacionalmente para el estudio de la competitividad estructural, adaptándolos al mercado interno en divisas, elaborando una metodología en soporte magnético utilizando el lenguaje Excel. Esto posibilitará realizar los cálculos, para cada producto y período de tiempo escogido, de los indicadores y su interrelación, así como la conformación de unas matrices de resultados.

La información recogida permitió la evaluación del desempeño competitivo de diez productos y/o grupos de productos de la industria alimenticia en Cuba, en el ámbito del mercado interno en divisas a lo largo de los años 1996-2001, particularizándose además un producto como una forma de validar la aplicación de los indicadores de competitividad seleccionados.

**Palabras clave:** competitividad internacional, indicadores de competitividad, matrices, industria alimenticia, Cuba.

## **ABSTRACT**

The fundamental objective of this article is to strengthen the analysis of the food industry competition, a factor that permits a better and greater substitution of imports and insertion of consumer food industry goods in international markets (CFIG). For this, a series of internationally accepted indicators were selected for the study of structural competition, adapting it to the internal foreign exchange market, developing a methodology in magnetic support using the language Excel language. This permits performing calculations for each selected product and time period, for indicators and their relationship, as well as developing a matrix of the results.

The information gathered permitted the evaluation of the competitive performance of ten products and/or groups of products from the Cuban food industry, within the framework of the internal market in foreign exchange from 1996 through 2001, in addition to using a particular product for validating the application of the competitiveness indicators selected.

**Key words:** international competitiveness, competitiveness indicators, matrix, food industry, Cuba.

---

1 Licenciado en economía (Universidad de La Habana); funcionario de la Dirección de Agroalimentaria del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba y dedicado a investigaciones vinculadas con la industria alimentaria. **Dirección postal:** 20 de mayo entre Ayestaran y Territorial, Plaza, código postal 11 600 Zona postal 6. Ciudad de La Habana. Cuba. Teléfono: 882 05 79. **e-mail:** guilleb@mep.gov.cu

2 Ingeniero mecánico (Academia Agrícola de Ucrania); Investigador auxiliar del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) de Cuba. Especialista en investigaciones vinculadas con la industria alimentaria y la agroindustria de la caña de azúcar. **Dirección postal:** Calle 82 número 313 entre Tercera A y Quinta Avenidas, Miramar, Playa. Código postal 11 300. Zona postal 13. Ciudad de La Habana. Cuba. Teléfono: 209 12 94. **e-mail:** victor@inie.cu

## RÉSUMÉ

L'objectif fondamental de cet article est d'approfondir dans les analyses de compétitivité de l'industrie alimentaire, ce qui permettra une meilleure et majeure substitution d'importation et l'insertion dans les marchés internationaux des produits alimentaires industrialisés.

Pour cela on a choisi une série d'indicateurs acceptés sur le plan international pour étudier la compétitivité structurelle et on les a adaptés au marché interne de divisas utilisant comme support informatique le programme Excel. Cela fait possible la réalisation des calculs d'indicateurs et leur rapport, pour chaque produit et chaque période de temps choisi, pouvant finalement obtenir une matrice de résultats. L'information recueillie a permis l'évaluation de la performance compétitive de dix produits et/ou groupes de produits de l'industrie alimentaire de Cuba dans le marché interne de divisas tout le long des années 1996-2001.

**Mots clés :** compétitivité internationale, indicateurs de compétitivité, matrices, industrie alimentaire, Cuba.

### 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de competitividad aunque está sujeto a múltiples interpretaciones y formas de medición, resulta clave a los fines de la evaluación del desempeño económico de todo agregado productivo. El debate sobre el concepto ha generado un gran cúmulo de teorías, criterios y definiciones que han enriquecido el propio concepto y la forma de enfocarlos.

La especialización comercial asociada al creciente progreso científico técnico y tecnológico, la rápida renovación de este proceso, la reducción del tiempo de desarrollo de los productos y las novedosas y activas formas de competencia en los mercados internacionales, en un mundo cada vez más interrelacionado y globalizado, han hecho que este término conlleve la necesidad de captar cada vez mejor en sus múltiples facetas los fenómenos que vienen ocurriendo en los mercados mundiales sobre todo en los últimos veinte años.

Este estudio no pretende entrar de manera explícita en el debate conceptual sobre el tema sino más que todo proponer una adecuación de las técnicas e indicadores utilizados y aceptados internacionalmente en los análisis de competitividad estructural a través de un método dinámico, que nos permita evaluar cuál es la posición competitiva actual de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados (BCAI), con la idea de esclarecer aspectos claves del desempeño competitivo que no ha sido suficientemente estudiado en este sector.

La determinación de las prioridades estratégicas del desarrollo sectorial, especialmente en las condiciones de serias limitaciones de recursos que Cuba enfrenta, está vinculada a la realización de análisis de competitividad. La novedad de este enfoque deriva del método considerado para incorporar a la evaluación de la eficiencia de las políticas de sustitución de importaciones, un instrumental analítico dirigido a la medición de la competitividad revelada en los mercados internos en divisas. Además se pretende, mediante el empleo de una serie de indicadores

que mundialmente se vienen usando para evaluar la competitividad estructural, aportar elementos adicionales que complementen los análisis y la toma de decisiones a la hora de trazar políticas de desarrollo productivo para esta actividad.

### 2. DIMENSIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO DE ALIMENTOS INDUSTRIALIZADOS EN EL MUNDO

La industrialización de alimentos y su comercialización en el mundo se enfrentan a nuevos paradigmas. Se dan formas diferentes de organización del consumo y apertura de los mercados mundiales que interactúan e influyen de manera más rápida y amplia en los patrones de consumo local.

El proceso de globalización está influyendo sobre el consumo alimentario de las distintas naciones y aunque estas mantengan en buena parte sus características propias, se va desarrollando un segmento de consumo alimentario que muestra un comportamiento globalizador, con claras tendencias hacia la homogeneización de la dieta, en la cual está presentándose un mayor componente industrializado, con independencia de la situación económica de los países y de sus diferencias en la distribución del ingreso según sean desarrollados o subdesarrollados (Torres, 1997).

En los países desarrollados la industria alimenticia se caracteriza por formas de distribución en las que se aplican nuevas técnicas de gestión de ventas, la adaptación permanente al mercado y la modernización de las técnicas de producción, embalaje, rotación de inventarios y circulación espacial de los BCAI a partir del óptimo funcionamiento de las cadenas logísticas de transporte y abastecimiento.

El consumo de alimentos en las naciones desarrolladas presenta las siguientes tendencias:

- Sustitución de muchas comidas caseras por industrializadas (sopas deshidratadas, puré de papas ins-

tantáneo, comidas preparadas y precocinadas, jugos y néctares de frutas en conserva, etc.).

- Crecimiento del consumo de frutas y hortalizas frescas en cualquier estación del año.
- Reducción del consumo de azúcar y de carne de vacuno, así como aumento de carnes blancas, especialmente de pollo. Recuperación del consumo de pescados y mariscos.
- Disminución de la leche fluida (excepto la desnatada).
- Aumento de los derivados lácteos (distintos tipos de yogures, quesos, helados, etc.). Sustitución de la mantequilla por la margarina (Torres, 1997).

En los países subdesarrollados, en los estratos de mayores ingresos, sobre todo de las grandes ciudades, también se producen estas tendencias. En los suburbios y barrios marginales de las urbes, así como en las zonas rurales, la situación alimentaria es otra; no se puede hablar aquí de tendencias alimentarias sino de subsistencia sobre la base del modo de vida tradicional.

En el proceso de modernización económica y social, las empresas de la industria alimenticia han definido estrategias para atender una demanda que resulta de la reorganización del trabajo, la concentración de la población en las ciudades y las presiones que ella provoca en la formulación de un modelo de alimentación más pragmático. El consumidor actual está mejor informado e incrementa sus exigencias al momento de decidirse por un determinado producto o marca. En la actualidad, el cuidado de la salud personal demanda el consumo de productos más ligeros y naturales que se inscriben en una forma de vida más sana.

Lo anterior se corresponde con demandas cada vez más específicas y la adecuación de un proceso de asignación de valor con el que se busca satisfacer necesidades según criterios de gusto, edad, nivel de ingresos, salud y modo de vida. Se desarrolla un sistema de producción diferenciado, orientado a un consumidor motivado por el deseo de personalizar su consumo. La distancia entre el productor de la materia prima y el consumidor de BCAI tiende a ampliarse y la industria incorpora un valor servicio además del valor agregado productivo.

La industria de alimentos tendrá que diversificar la producción buscando la individualización de la ingesta, aunque corresponda a un patrón homogéneo mundial en el que sólo participan algunos países y, en ellos, ciertos grupos selectos de la población. Tales grupos componen un mercado que demanda productos cada vez más sofisticados, pero que también se muestran más alejados de la imagen industrial que caracteriza a los alimentos enlatados o preparados con determinados aditivos químicos. Por lo tanto, la industria agroalimentaria tiene ante sí el reto de la diversificación y de incorporar a la presenta

ción de los BCAI una apariencia más cercana a lo natural. Esto, aunque encarece los productos, satisface a los consumidores que están dispuestos a sacrificar parte de su ingreso al considerar que ganan en calidad nutricional. En esta perspectiva la industria alimenticia mundial deberá aumentar la capacidad de adaptación a los nuevos intereses de los consumidores y, por otra parte, ante la diversificación de la demanda, tendrá que garantizar la disminución de los costos de producción y la calidad del producto con vistas a asegurar una buena posición en el mercado, lo que implica una elevación constante de la competitividad de los BCAI.

El comercio internacional de alimentos procesados ha estado creciendo constantemente durante las últimas décadas a tono con el proceso globalizador. La integración de las naciones en bloques económicos, los diferentes acuerdos internacionales de comercio y la liberación del comercio han marcado un cambio radical en las concepciones tradicionales del comercio mundial. Se dan formas disímiles de funcionamiento donde el comercio físico directo representa sólo una parte pequeña del valor total, la parte sustancial se cumple a través de diferentes operaciones como licencias, franquicias, especulaciones, inversión extranjera directa, fusiones, adquisiciones de empresas o de acciones de las mismas y otras.

El comercio mundial de alimentos procesados se concentra entre los países económicamente más desarrollados, con ambientes económicos y comerciales análogos que posibilitan la aplicación de las más sofisticadas técnicas de mercado y comercio. En este comercio se destaca también la creciente participación de las transnacionales de alimentos aplicando estrategias disímiles y flexibles que le han permitido expandirse por los mercados internacionales.

Los mercados son sustentados mayormente por grandes cadenas de distribución, buscando economías de escala, competitividad en precios y en diferenciación de productos, elevada calidad y un grado de especialización alta en técnicas de mercado, de circulación, de redes de computación y de proveedores y logística de transportación. Esta concentración les proporciona un enorme poder de negociación frente a los productores de alimentos procesados. Cada vez más las pequeñas y medianas empresas productoras de alimentos tienen que acomodar sus planes de mercado a los requerimientos de estas grandes empresas de distribución.

El sector agroalimentario siempre se ha distinguido de otros sectores por la falta de integración entre la distribución y la producción. Sin embargo, hay una fuerte tendencia a aumentar las alianzas entre distribuidores y productores y entre distribuidores de diferentes países, como medio de satisfacer las preferencias de los consumidores,

estableciéndose cada vez más relaciones comerciales estables.

En cuanto a la distribución de las marcas su penetración varía de un país a otro intentando adaptarse al ambiente económico de cada país. Sólo las grandes empresas de alimentos, con marcas internacionales bien establecidas, pueden seguir una determinada política de marcas por países. Si un producto de alimento es dominado por varios proveedores o si los productos de esos proveedores se diferencian claramente, hay tendencia hacia un énfasis mayor en la marca de los fabricantes.

### 3. BREVE TIPIFICACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS BCAI EN CUBA

En Cuba hasta 1989 las producciones de BCAI no eran competitivas, excepto una minoría (aunque no en sus costos) que ostentaban la marca estatal de calidad e iban dirigidas fundamentalmente al consumo en moneda nacional (95%). Este mercado posee características muy propias con productos a precios subsidiados para el mercado normado, sin calidad y alto porcentaje de granelización, no inclusión del problema marcario, otros con precios sobredimensionados no acorde con su calidad y presentación, falta de un mayor surtido que satisficiera la demanda, dificultades con la distribución y otros factores más que en su conjunto conspiraban y aún conspiran contra la posición competitiva de los productos.

En 1989 se exportaron 42,8 millones de pesos cubanos (MMP), de los cuales 17,4 MMP correspondieron a bebidas alcohólicas y 14,9 MMP de conservas de frutas y vegetales; estas últimas eran principalmente cítricos, destinados fundamentalmente a la URSS y al resto del área socialista dentro del marco de los acuerdos de coordinación de planes del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Este mercado era menos exigente y, por lo general, no acorde con las exigencias cualitativas y de costos del mercado internacional, lo cual junto con la propia seguridad en los suministros importados de materias primas y energéticos y garantía del mercado externo a precios preferenciales, conspiraba de cierta forma contra la competitividad de los BCAI exportables.

Tampoco existía una diversificación de exportaciones, sino una alta especialización concentrada en las bebidas, producto tradicional, y en los cítricos, rasgo que actualmente se mantiene. Todo esto condicionó una forma de enfocar el esfuerzo exportador a todas luces contrario con la inserción competitiva en mercados más exigentes.

La desaparición del campo socialista y la URSS a partir de 1989 y el recrudescimiento del bloqueo económico por parte de EE.UU. (Ley Torricelli-1992, Ley Helms-Burton-1996), trajo como consecuencia la peor crisis económica que se haya dado en toda la existencia del sector

alimentario en Cuba. Baste decir que la producción mercantil del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL) en su peor momento cayó en más del 50%, un 15% por encima de la afectación que se dio en este indicador a nivel nacional (Benítez, 2001).

Para paliar la crisis y reinsertar al país en el comercio mundial, el gobierno cubano adoptó un programa de reformas, en el cual venía trabajando años antes de la crisis, dirigido principalmente a realizar una apertura externa que permitiera captar los recursos externos necesarios para enfrentar la realidad económica mundial e insertarse en ella. Entre los aspectos más importantes están los de promoción y apertura a las inversiones extranjeras, descentralización del comercio exterior y desarrollo acelerado del turismo internacional, asimismo se autorizaron las remesas familiares en divisas. En lo interno se despenalizó la tenencia de divisa, se introdujo un peso convertible con valor igual al dólar y se creó una red comercial estatal de productos y servicios en divisas con vista a su recaudación.

La industria de BCAI se vio forzada a concretar estudios de redimensionamiento y racionalización industrial, de reordenamiento empresarial y laboral, de sistematización de los sistemas de calidad e inocuidad de los alimentos y a comenzar una reconversión tecnológica unida a la aplicación de algunos resultados científico-técnicos del Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia (IIIA), consistentes en la creación de tecnologías, de sustitutos y de extensores alimenticios.

Surgieron entonces los llamados esquemas de autofinanciamiento en divisas, donde se le otorgaba a las uniones de empresas una mayor administración de las divisas, accediendo a determinadas cantidades de recursos en divisas financiados por sus propios ingresos. Éstos provinieron de la posibilidad de participar en el mercado interno en divisas y en la exportación, de nuevas fuentes de financiamiento a través de préstamos con capital extranjero que, unido a una reanimación de los créditos de la banca nacional, han posibilitado una recuperación gradual de las inversiones permitiendo realizar algunas adecuaciones tecnológicas para ir reconvirtiendo la industria técnica y energéticamente. Es de destacar que en esta rama la inversión extranjera directa, ejecutada por medio de las Asociaciones Económicas Internacionales (AEI), ha sido un factor de reanimación importante que ha permitido modernizar algunas plantas, crear otras nuevas con acceso a tecnologías y organización gerencial modernas y obtener mercado externo, siendo la referencia competitiva más avanzada en el sector de los BCAI.

En 1993 se firmó un convenio con la empresa francesa Pernod Ricard, para la comercialización del ron Havana Club, con lo que se revitalizó la exportación de este rubro

tradicional. En 1995 se constituyó la Corporación Alimentaria S.A. (Coral S.A.), sociedad mercantil cubana, con el objetivo de desarrollar las posibilidades de asociarse con capital extranjero para la búsqueda de mercado, tecnología y financiamiento para el desarrollo del resto de las industrias del MINAL, excepto la referida a la producción de bebidas alcohólicas, así como a potenciar la captación de ingresos de las asociaciones que se crean.

En la actualidad existen diecisiete AEI entre empresas mixtas y asociaciones por contratos que producen y comercializan: embutidos, tasajo de res, confituras de chocolate, manteca de cacao, pastas alimenticias, bebidas instantáneas, vinos, bebidas, aguas, refrescos, cervezas, maltas, aderezos, snack, pellet, caldos, leche evaporada, de soya, jugos y néctares, aceite de soya, y productos derivados de la soya, levadura seca, harina de trigo y otros surtidos (Benítez, 2001). Esto ha redundado, junto al resto de otras medidas tomadas y a una discreta recuperación de la economía, en una elevación de la eficiencia económica productiva que ha repercutido en una mejora ostensible de la competitividad de las producciones de BCAI. A su vez, la confrontación en el mercado interno en divisas y en la exportación, con productos extranjeros de calidad, ha obligado a aumentar la necesaria competitividad de los productos nacionales y a diversificar la producción en función de la demanda.

Actualmente, además de las 4 gerencias productivas de Cuba Ron SA que producen el ron de exportación, existen en el sistema empresarial del Ministerio de la Industria Alimenticia más de 10 empresas estatales y 11 AEI que producen más de 25 productos para la exportación; así mismo existen más de la mitad (50) del total de sus empresas y 16 AEI que venden al turismo y a las cadenas de tiendas de divisas un surtido superior a los 1.000 productos.

En cuanto al valor total de las exportaciones, el ron (producto tradicional) tiene el mayor peso, con un 93%, participación que prácticamente no ha variado desde 1994, al aprovechar las ventajas comparativas y de especialización en este producto impulsadas por la alianza con una empresa líder en el mundo de la distribución de las bebidas como la Pernod-Ricard. Sin dejar de mencionar el esfuerzo diversificador realizado en estos últimos años es de señalar que las AEI han contribuido a sustituir importaciones al incrementar la inserción de productos nacionales en el mercado interno en divisas.

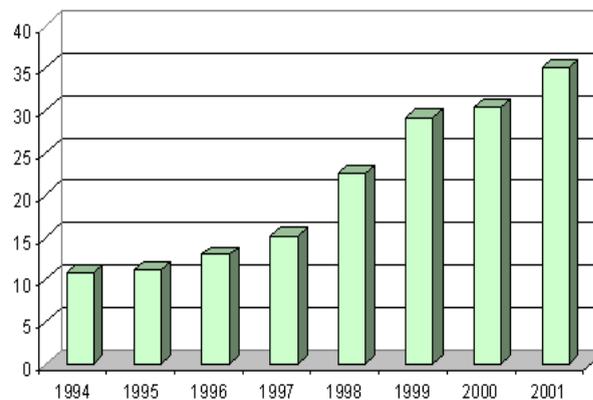
En relación con las ventas al mercado interno en divisas (donde ya más del 50% del valor de esas ventas corresponden a las AEI), de 1994 al 2001 han crecido a una tasa anual de un 26% con destino al turismo, cuestión importante pues además de sustituir importaciones, refleja la creciente aceptación del consumidor extranjero por

el producto cubano.

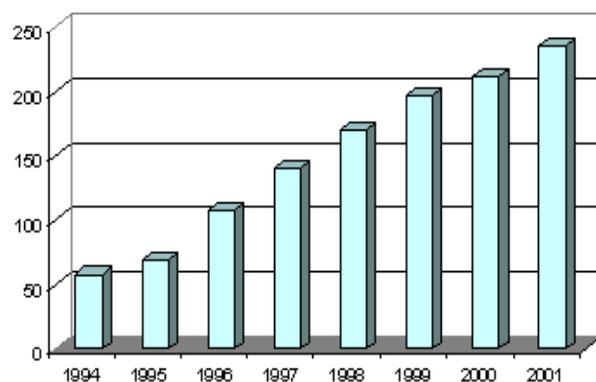
Esta industria se ha propuesto cubrir en un mediano plazo más del 60% de la demanda global de alimentos industrializados del turismo y las cadenas de tiendas, que actualmente es del 55%, aunque hay productos que tienen copado el mercado como las bebidas, los refrescos, las aguas, la cerveza, los jugos y el aceite vegetal refinado entre otros productos.

En los Gráficos 1 y 2 se muestra el resultado del esfuerzo creciente que viene realizando la industria de BCAI del MINAL desde 1994 por incrementar las ventas en divisas tanto por la vía de las exportaciones como de las ventas internas dirigidas al turismo, el sector más dinámico en Cuba, y las cadenas de tiendas que operan en divisas. Es significativo que de la producción total de BCAI se destina actualmente al mercado de divisas alrededor de 20%.

**Gráfico 1**  
Exportaciones del MINAL en MMUSD



**Gráfico 2**  
Ventas internas del MINAL en MMUSD



Para lograr una mayor inserción del producto en el mercado, este debe ser cada vez más competitivo de ahí se deriva la importancia que ha cobrado el conocimiento del concepto de competitividad en su sentido más amplio, desde el propio término y los agentes que la producen hasta los indicativos que sirven para calcularla.

#### 4. METODOLOGÍA E INDICADORES

Como se expresa en la introducción no es tema de este estudio adentrarse en las discusiones teóricas conceptuales de la competitividad, término que se ha ido modificando derivado de un conjunto de eventos internacionales, asociados al impetuoso dinamismo tecnológico y económico con predominio mundial, que se ha venido desarrollando en los últimos treinta años. No obstante es conveniente señalar que cualquier resultado de una forma u otra siempre estará supeditada a factores exógenos que inciden en la competitividad de un país, industria o empresa, o sea que el fenómeno de la competitividad tiene un carácter sistémico<sup>3</sup>.

Puede que una empresa o industria sea «competitiva» pero si no existe una infraestructura adecuada, su sistema comercial es lento, existen dificultades con la fuerza de trabajo calificada, etc., su posición se resentirá en el tiempo, por lo que una estrategia de desarrollo sostenible a largo plazo de la competitividad, que redunde en beneficios para la población, tiene que considerar necesariamente la competitividad en su sentido sistémico. Además este concepto parte de tratar la globalización como una realidad, de tal manera que la inserción en ese proceso no sea sólo a través del mercado y la apertura externa, si no que se acompañe de una articulación productiva interna y una cohesión social.

En relación con los indicadores que miden de diversos modos la competitividad tanto para el ámbito microeconómico como macroeconómico, se utilizan internacionalmente varios enfoques: están los relacionados con los costos, los precios y la tasa de cambio, que tienen que ver con la evaluación comparativa de los pre-

cios y/o los costos unitarios de un producto o país con respecto a un determinado entorno internacional de referencia; y los llamados estructurales, que tienen que ver con todas las prácticas de diferenciación técnica y comercial del producto, el desempeño exportador, la calidad, factores organizativos e institucionales, etc., que en la economía internacional vienen ganando cada día más peso.

Otra característica de la medición es que para obtener buenos resultados se utiliza no un indicador determinado sino un sistema de indicadores, en el cual se incluyen tanto los de precios como los estructurales y se relacionan entre sí para arribar a conclusiones que permitan diseñar las estrategias y las políticas óptimas que deberán aplicarse.

Para esta ocasión se han seleccionado los indicadores estructurales por el protagonismo que han adquirido en la competencia los factores no precios, la falta de un análisis de los mismos para esta industria, además de faltar información confiable relacionada con los costos, los precios y la tasa de cambio. Sería conveniente en otra oportunidad no descartar estos últimos por la importancia que estos factores tienen en el análisis de la eficiencia económica.

Para medir la competitividad estructural de los BCAI en el período 1996-2001 se seleccionaron dentro de una gama de diferentes indicadores los siguientes: 1) Contribución al Saldo Comercial; 2) Posición Competitiva Relativa; 3) Coeficiente de Especialización Exportadora; 4) Índice de Ventajas Comparativas Reveladas Dinámicas; 5) Posicionamiento y 6) Participación de Mercado.

Dichos indicadores, aunque se utilizan para analizar la posición competitiva de un sector o producto con relación al mercado mundial y la especialización internacional del país en ese producto, se adaptaron en esta ocasión para el ámbito del mercado interno en divisas, característica particular del mercado de productos en Cuba. Se partió del supuesto de tomar como mercado de referencia el mercado interno de ventas en divisas como si fuera el mercado mundial, sustituyendo, en la fórmula de los indicadores de competitividad, las exportaciones por las ventas de productos nacionales y las importaciones por las ventas de productos importados. Las condiciones y exigencias del mercado mundial y el interno en divisa en Cuba son distintas, por lo que los resultados pudieran tener algún sesgo. El análisis de estos indicadores mostrarán en cuál producto existe una especialización y si es más competitivo que otros similares en el mercado interno en divisas.

A continuación se presenta la adaptación que se realizó en el contenido de las fórmulas de los indicadores seleccionados:

3 La visión de la CEPAL sobre la competitividad es sistémica: reconoce que la suma de los esfuerzos de competitividad en los diferentes niveles es necesaria para articular una estrategia de desarrollo sostenible en el largo plazo, que redunde en beneficios para la población. En tal sentido, la CEPAL enfatiza que la competitividad auténtica debe basarse en la incorporación de progreso técnico y conocimiento y no, como en el pasado, en la ventaja comparativa que otorga la abundante mano de obra y recursos naturales y el tipo cambio barato (de aquí parte la propuesta de Transformación Productiva con Equidad, lanzada por la CEPAL a principios de los noventa) y reforzada en 2000 (para detalles véase CEPAL, 1991).

### Para los productos de exportación:

#### **Contribución al Saldo Comercial**

Este indicador mide, como su nombre lo indica, la contribución de un producto al saldo comercial y se calcula de la forma siguiente:

$$CSC = \frac{X_{ik} - M_{ik}}{(X_{it} + M_{it})/2} - \frac{X_{it} - M_{it}}{(X_{it} + M_{it})/2} * \frac{X_{ik} + M_{ik}}{(X_{it} + M_{it})} * 100$$

Donde:

*CSC*: Contribución del producto *k* al saldo comercial del país *i*

*X<sub>ik</sub>*: Exportaciones del país *i* en el producto *k*

*M<sub>ik</sub>*: Importaciones del país *i* en el producto *k*

*X<sub>it</sub>*: Exportaciones totales del país *i*

*M<sub>it</sub>*: Importaciones totales del país *i*

Si *CSC* > 0 indica que el producto *k* es competitivo y goza de ventajas competitivas en la especialización comercial del país *i*.

#### **Posición Competitiva Relativa**

Muestra la distribución temporal de los superávit o déficit comerciales de cada sector con respecto al comercio mundial en dicho sector y se calcula mediante la siguiente expresión

$$PC_{ik} = \frac{X_{ik} - M_{ik}}{X_{wk}} * 100$$

Donde:

*PC<sub>ik</sub>*: Posición competitiva relativa del país *i* en el producto *k*

*X<sub>ik</sub>*: Exportaciones del país *i* en el producto *k*

*M<sub>ik</sub>*: Importaciones del país *i* en el producto *k*

*X<sub>wk</sub>*: Exportaciones mundiales en el producto *k*

### Para los productos que se venden en el mercado interno de divisas:

Este indicador mide, como su nombre lo indica, la contribución de un producto al saldo de ventas a favor de los productos de fabricación nacional en el mercado interno en divisas y se calcula de la forma siguiente:

$$CSC = \frac{X_{ik} - M_{ik}}{(X_{it} + M_{it})/2} - \frac{X_{it} - M_{it}}{(X_{it} + M_{it})/2} * \frac{X_{ik} + M_{ik}}{(X_{it} + M_{it})} * 100$$

Donde:

*CSC*: Contribución del producto *k* al saldo de ventas

*V<sub>p.nac.k</sub>*: Ventas del producto *k* de producción nacional

*V<sub>p.imp.k</sub>*: Ventas del producto *k* de importación

*V<sub>Tp.nac.</sub>*: Ventas Totales de productos de producción nacional

*V<sub>Tp.imp.</sub>*: Ventas Totales de productos importados

Si *CSC* > 0 indica que el producto *k* es competitivo y goza de ventajas competitivas en la especialización comercial en el mercado interno en divisas.

Muestra la distribución temporal de los superávit o déficit del saldo de ventas del producto *k* de producción nacional en comparación con las ventas del producto *k* de importación en el mercado interno en divisas y se calcula mediante la siguiente expresión:

$$PC_k = \frac{V_{p.nac.k} - V_{p.imp.k}}{V_{tk}} * 100$$

Donde:

*PC<sub>k</sub>*: Posición competitiva relativa del producto *k*

*V<sub>p.nac.k</sub>*: Ventas del producto *k* de producción nacional

*V<sub>p.imp.k</sub>*: Ventas del producto *k* de importación

*V<sub>tk</sub>*: Ventas totales del producto *k*

Si  $PC_{ik} > 0$ , indica que el país  $i$  presenta una posición competitiva relativa en el producto  $k$ .

### Coefficiente de Especialización Exportadora

Indica para un año determinado la especialización exportadora de un país  $i$  en el producto  $k$  y se calcula de la siguiente forma:

$$E_{ik} = \frac{X_{ik} / X_{wk}}{X_{it} / X_{wt}}$$

Donde:

$E_{ik}$ : Coeficiente de especialización exportadora del país  $i$  en el producto  $k$  en un año determinado

$X_{ik}$ : Exportaciones del país  $i$  en el producto  $k$

$X_{wk}$ : Exportaciones mundiales del producto  $k$

$X_{it}$ : Exportaciones totales del país  $i$

$X_{wt}$ : Exportaciones mundiales totales

Si  $E_{ik} > 1$ , indica que el país  $i$  en ese año muestra una especialización en las exportaciones del producto  $k$ .

### Índice de Ventajas Comparativas Reveladas Dinámicas

Este indicador se calcula relacionando el Coeficiente de Especialización Exportadora de un año determinado, con respecto al del año anterior y muestra la ganancia, pérdida o mantenimiento de las ventajas comparativas:

$$VCRD_{ik} = E_{ik(N)} / E_{ik(N-1)}$$

Donde:

$VCRD_{ik}$ : Ventajas comparativas reveladas dinámicas del país  $i$  en el producto  $k$

$E_{ik}(N)$ : Coeficiente de especialización exportadora del país  $i$  en el producto  $k$  en un año

$E_{ik}(N-1)$ : Coeficiente de especialización exportadora del país  $i$  en el producto  $k$  en el año anterior

Si  $VCRD_{ik} > 1$ , el producto mantiene u obtiene ventajas comparativas reveladas.

Si  $PC_k > 0$ , indica una posición competitiva relativa en el producto  $k$ . Si  $PC_k < 0$ , indica una pérdida de posición competitiva relativa en el producto  $k$ .

Indica para un año determinado la especialización en el producto  $k$  que significa cual es la participación de mercado de las ventas del producto  $k$  de producción nacional en relación con la participación de mercado de las ventas totales de los productos de producción nacional y se calcula de la siguiente forma:

$$E_k = \frac{V_{p.nac.k} / V_{tk}}{V_{p.nac.} / V_t}$$

Donde:

$E_k$ : Coeficiente de especialización del producto  $k$  en un año determinado

$V_{p.nac.k}$ : Venta producto  $k$  de producción nacional

$V_{tk}$ : Venta total del producto  $k$

$V_{Tp.nac.}$ : Ventas Totales de productos nacionales

$V_t$ : Ventas totales

Si  $E_k > 1$ , indica que en ese año se muestra una especialización en las ventas del producto  $k$  en el mercado interno en divisas.

Este indicador se calcula relacionando el Coeficiente de Especialización de un año determinado, con respecto al del año anterior y muestra la ganancia, pérdida o mantenimiento de las ventajas comparativas:

$$VCRD_k = E_{k(N)} / E_{k(N-1)}$$

Donde:

$VCRD_k$ : Ventajas comparativas reveladas dinámicas en el producto  $k$

$E_k(N)$ : Coeficiente de especialización en el producto  $k$  en un año

$E_k(N-1)$ : Coeficiente de especialización en el producto  $k$  en el año anterior

Si  $VCRD_k > 1$ , el producto mantiene u obtiene ventajas comparativas reveladas.

Si  $VCRD_{ik} < 1$ , el producto pierde sus ventajas comparativas reveladas.

Así mismo para el mejor análisis de la competitividad de un producto se combinarán los Coeficientes de Especialización Exportadora y los Índices de Ventajas Comparativas Reveladas Dinámicas obteniéndose una **Matriz de Especialización** con la siguiente categorización:

- $E_{ik} > 1$   $VCRD_{ik} > 1$  Productos de Éxito
- $E_{ik} < 1$   $VCRD_{ik} > 1$  Productos de Esperanza
- $E_{ik} > 1$   $VCRD_{ik} < 1$  Productos de Añoranza
- $E_{ik} < 1$   $VCRD_{ik} < 1$  Productos Sin Éxito

**Productos de Éxito:** son aquellos productos que muestran una especialización y habiendo ganado dinamismo en el mercado de referencia, han adquirido o mantenido sus ventajas comparativas reveladas dinámicas en el período examinado.

**Productos de Esperanza:** son los que, a pesar de no haber logrado una especialización y de ser productos estacionarios en el mercado de referencia, han adquirido o mantenido sus ventajas comparativas reveladas dinámicas y ganan participación en el mercado durante el período examinado.

**Productos de Añoranza:** son los que, a pesar de presentar una especialización y de ser productos dinámicos en el mercado de referencia, han perdido las ventajas comparativas reveladas dinámicas que habían alcanzado.

### Posicionamiento

Es la relación entre las exportaciones mundiales de un producto  $k$  y las exportaciones mundiales totales analizado en un período de tiempo.

$$\text{Posicionamiento} = \frac{X_{wk}}{X_{wt}}$$

Donde:

$X_{wk}$  : Exportaciones mundiales del producto  $k$

$X_{wt}$  : Exportaciones mundiales totales

Este indicador se califica de favorable cuando aumenta y desfavorable cuando disminuye en el período que se analiza.

### Participación de Mercado o Eficiencia Competitiva

Es la relación entre las exportaciones del país en el producto  $k$  y las exportaciones mundiales en el producto  $k$ , analizado en un período de tiempo.

Si  $VCRD_k < 1$ , el producto pierde sus ventajas comparativas reveladas.

**Productos Sin Éxito:** son los que, además de no poseer una especialización y de ser productos estacionarios en el mercado de referencia, han visto reducidas sus ventajas comparativas reveladas dinámicas.

La Matriz de Especialización puede ilustrarse de la siguiente forma:

### Matriz de especialización

|                         |                       | Especialización |                      | V<br>C<br>R<br>D |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|------------------|
|                         |                       | $E_k < 1$       | $E_k > 1$            |                  |
| Productos estacionarios | Producto de Esperanza |                 | Producto de Éxito    |                  |
|                         | Producto Sin Éxito    |                 | Producto de Añoranza | $VCDR < 1$       |

Productos estacionarios

Productos dinámicos

Es la relación entre las ventas totales del producto  $k$  del mercado interno en divisas y las ventas totales del mercado interno en divisas, analizado en un período de tiempo.

$$\text{Posicionamiento} = \frac{V_{tk}}{V_t}$$

Donde:

$V_{tk}$  : Ventas totales del producto  $k$  del mercado interno en divisas

$V_t$  : Ventas totales del mercado interno en divisas

Este indicador se califica de favorable cuando aumenta y desfavorable cuando disminuye en el período que se analiza.

Es la relación entre las ventas del producto  $k$  de producción nacional del mercado interno en divisas y las ventas totales del producto  $k$  del mismo mercado, analizado en un período específico.

$$PM = X_{it} / X_{wt}$$

Donde:

*PM* : Participación de Mercado o Eficiencia Competitiva

*X<sub>ik</sub>* : Exportaciones del país *i* en el producto *k*

*X<sub>wk</sub>* : Exportaciones mundiales del producto *k*

Este indicador se considera alto cuando aumenta y bajo cuando disminuye en el período que se analiza.

También para el mejor análisis de la competitividad de un producto se combinarán los Indicadores de Posicionamiento y Participación de Mercado obteniéndose una Matriz de Competitividad con la siguiente categorización:

|                        | Posicionamiento | Participación de Mercado |
|------------------------|-----------------|--------------------------|
| Óptima                 | Favorable       | Alta                     |
| Vulnerable             | Desfavorable    | Alta                     |
| Oportunidades Perdidas | Favorable       | Baja                     |
| Retirada               | Desfavorable    | Baja                     |

**Situación Óptima:** cuando las ventas de un producto nacional aumentan su participación en las ventas totales de ese producto en el mercado de referencia y, al mismo tiempo, se incrementa la demanda de dicho producto dentro de las ventas totales. Para un producto sería conveniente incrementar su participación en el mercado, siendo mejor que sea en mercados más dinámicos.

**Situación Vulnerable:** cuando las ventas de un producto aumentan su participación en las ventas totales de ese producto pero la demanda del mismo se reduce en el mercado, o sea aunque compita exitosamente en ese mercado se encuentra en una situación vulnerable pues la reducción de la demanda de ese producto podría poner freno a la cantidad de ventas potenciales, también significa mayor competencia de otros productores por un mercado que se reduce.

**Situación de Oportunidades Perdidas:** representa que el producto como tal, a pesar de tener un buen posicionamiento en el mercado de referencia (o sea, ser un producto dinámico), pierde participación en ese mercado.

**Situación de Retirada:** son productos en que su dinamismo en el mercado es bajo y si el producto nacional pierde participación dentro de este o se manifiesta decreciente es mejor retirarse, a no ser que pueda apropiarse de un nicho en específico.

Esta matriz puede ilustrarse de la siguiente forma:

$$PM = V_{pnk} / V_{it}$$

Donde:

*PM* : Participación de Mercado o Eficiencia Competitiva

*V<sub>pnk</sub>* : Ventas del producto *k* de producción nacional del mercado interno en divisas

*V<sub>tk</sub>* : Ventas totales del producto *k* del mercado interno en divisas

Este indicador se considera alto cuando aumenta y bajo cuando disminuye en el período que se analiza.

### Matriz de competitividad

| DESFAVORABLE            | FAVORABLE                           |      |
|-------------------------|-------------------------------------|------|
| Situación Vulnerable    | Situación Óptima                    | ALTA |
| Situación de Retirada   | Situación de Oportunidades Perdidas | BAJA |
| Productos estacionarios | Productos dinámicos                 |      |

P  
A  
D  
R  
E  
T  
I  
C  
M  
I  
E  
P  
R  
A  
C  
A  
I  
D  
Ó  
O  
N

Es importante señalar que tanto la matriz de especialización como la de competitividad pueden ser diseñadas para examinar períodos completos o determinado rango de años ya que los resultados pueden variar con el tiempo, por el tamaño y estructura de las exportaciones en el año inicial y por cambios de consideración en los precios relativos. Esto permite profundizar en el análisis de competitividad desde un prisma más dinámico y de acuerdo con los objetivos e intereses que se hayan trazado<sup>4</sup>.

Para realizar los cálculos por cada indicador seleccionado y además elaborar las combinaciones de indicadores para conformar las matrices se utilizó el software de computación Excel. Para construir los gráficos de las matrices se usó la técnica de dispersión de datos, tomando como

4 Los indicadores de competitividad estructural y las matrices que se describieron y explicaron en esta metodología fueron tomados de Mañalich, 2001 y adaptados al mercado interno en divisas.

base el año 1997 y final el año 2001. Con el resultado por productos y años para cada indicador, se confeccionaron los Cuadros del número 1 al número 8 y los Gráficos 3 y 4 de las matrices para evaluar el comportamiento competitivo de cada producto. Tales datos y resultados pudieran tomarse como base para examinar la posibilidad de conformar un software analítico, con el cual se ganaría en tiempo y profundidad, así como en su utilización por una mayor cantidad de usuarios interesados en abordar este tipo de análisis.

##### 5. CARTERA DE PRODUCTOS

Se decidió realizar el análisis con una selección de BCAI de las ramas Alimentaria y de Bebidas que potencialmente tienen mejores opciones competitivas en el mercado interno en divisas y que además estuvieran registrados oficialmente por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). Está información tiene algunas limitaciones como la agregación de producciones. No se incluye en el análisis los BCAI derivados de la caña excepto las bebidas, ni los de la pesca ya que por sus características e importancia dentro de nuestra economía tanto la azucarera como la pesquera se consideran industrias independientes, además de existir trabajos que tratan sectorialmente estos temas.

Los productos seleccionados fueron: carne de res deshuesada, carne de cerdo en bandas, carnes en conser-

va, productos lácteos, conservas de tomate, aceite vegetal refinado, pastas alimenticias, confituras, cervezas y bebidas alcohólicas. La información recogida abarca desde los años 1996 al 2001 y los rangos de las matrices de 1997-2001 (Anexos 1 al 10). Aunque se analiza en general la competitividad de los productos seleccionados, se enfatiza en el caso de la cerveza, como comprobación de que el empleo de los indicadores seleccionados son útiles también para medir y analizar la competitividad de cualquier producto en particular.

##### 6. ESTUDIO Y RESULTADOS

Un análisis de los resultados del cálculo de los indicadores seleccionados por productos durante el período examinado se exponen a continuación:

###### Contribución al saldo comercial

Al analizar la contribución al saldo comercial, según Cuadro 1, se observa que la mayoría de los productos gozan de ventajas comparativas en la especialización comercial, ya que sus resultados son mayores que 0, con la excepción de las confituras y las carnes en conservas. La carne de res deshuesada y la carne de cerdo en bandas en el 2000 y el 2001, respectivamente, muestran indicadores negativos, así como también el aceite vegetal refinado en el 2000. Las mayores ventajas comparativas se manifiestan en los productos lácteos, conservas de tomate, cervezas y bebidas alcohólicas.

Cuadro 1

| Contribución al saldo de ventas |           |           |           |           |           |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                 | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      |
| <b>Carne de res deshuesada</b>  | 0,954838  | 0,578268  | 0,089711  | -0,346362 | 0,043565  |
| <b>Carne de cerdo en bandas</b> | 0,088504  | 0,114893  | 0,046073  | 0,049522  | -0,096422 |
| <b>Carnes en conserva</b>       | -0,862042 | -1,316991 | -1,062004 | -0,970162 | -1,285235 |
| <b>Productos lácteos</b>        | 0,509425  | 0,617538  | 0,818251  | 0,885599  | 1,35133   |
| <b>Conservas de tomate</b>      | 0,329544  | 0,536474  | 0,755668  | 0,63857   | 0,846281  |
| <b>Aceite vegetal refinado</b>  | 0,654706  | 1,288837  | 0,219407  | -0,751803 | 0,174741  |
| <b>Pastas alimenticias</b>      | 0,212256  | 0,227984  | 0,368434  | 0,278306  | 0,087816  |
| <b>Confituras</b>               | -0,672859 | -1,131325 | -1,538848 | -2,259465 | -2,812073 |
| <b>Cervezas</b>                 | 5,452722  | 7,065841  | 6,653439  | 6,238868  | 5,888937  |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>      | 1,798852  | 2,365355  | 3,038596  | 3,004318  | 2,526413  |

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la contribución al saldo comercial según Cuadro 1, se observa que la mayoría de los productos gozan de ventajas comparativas en la especialización comercial, ya que sus resultados son mayores que 0, con la excepción de las confituras y las carnes en conservas. La carne de res deshuesada y la carne de cerdo en bandas en

el 2000 y el 2001, respectivamente, muestran indicadores negativos, así como también el aceite vegetal refinado en el 2000. Las mayores ventajas comparativas se manifiestan en los productos lácteos, conservas de tomate, cervezas y bebidas alcohólicas.

## Posición competitiva relativa

Cuadro 2

| Posición competitiva relativa  |            |            |            |            |           |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
|                                | 1997       | 1998       | 1999       | 2000       | 2001      |
| <b>Carne de res deshuesada</b> | 79,487179  | 51,111111  | 2,702703   | -17,021277 | 14,285714 |
| <b>Carne de cerdo bandas</b>   | 100        | 100        | 20         | 33,333333  | -3,333333 |
| <b>Carnes en conserva</b>      | -77,419355 | -62,601626 | -51,785714 | -50        | -54,12844 |
| <b>Productos lácteos</b>       | 8,333333   | 19,191919  | 27,407407  | 31,395349  | 54,651163 |
| <b>Conservas de tomate</b>     | 8,695652   | 37,037037  | 50         | 58,730159  | 68,292683 |
| <b>Aceite vegetal refinado</b> | -12,57485  | 6,857143   | 0,341297   | -11,034483 | 15,102041 |
| <b>Pastas alimenticias</b>     | -2,12766   | 9,090909   | 33,333333  | 30,909091  | 18,75     |
| <b>Confituras</b>              | -30,103806 | -28,253968 | -29,180328 | -36,774194 | -37,5     |
| <b>Cervezas</b>                | 81,651376  | 82,016349  | 87,165775  | 86,374696  | 86,976744 |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>     | 38,709677  | 71,223022  | 65,333333  | 59,183673  | 58,249158 |

Fuente: elaboración propia.

Al examinar los resultados de este coeficiente, según el Cuadro 2, se observa que las ventajas relativas competitivas son altas en los productos lácteos, las conservas de tomate, las cervezas y las bebidas alcohólicas, coinci-

diendo con el indicador de contribución al saldo comercial. En el resto de los productos son inestables, siendo negativo además en el caso de las confituras y las carnes en conserva.

## Coeficiente de Especialización Exportadora

Cuadro 3

| Coeficiente de especialización |          |          |          |          |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                | 1997     | 1998     | 1999     | 2000     | 2001     |
| <b>Carne de res deshuesada</b> | 2,260178 | 1,69631  | 1,06399  | 0,804255 | 1,028181 |
| <b>Carne de cerdo en</b>       | 2,518484 | 2,245116 | 1,243188 | 1,292308 | 0,599773 |
| <b>Carnes en conserva</b>      | 0,284345 | 0,419818 | 0,499495 | 0,484615 | 0,412688 |
| <b>Productos lácteos</b>       | 1,364179 | 1,337999 | 1,319926 | 1,273524 | 1,391333 |
| <b>Conservas de tomate</b>     | 1,368741 | 1,53832  | 1,553985 | 1,538462 | 1,51406  |
| <b>Aceite vegetal refinado</b> | 1,100894 | 1,199534 | 1,039526 | 0,862281 | 1,035526 |
| <b>Pastas alimenticias</b>     | 1,23245  | 1,224609 | 1,38132  | 1,268811 | 1,068345 |
| <b>Confituras</b>              | 0,880162 | 0,805391 | 0,733685 | 0,612804 | 0,562287 |
| <b>Cervezas</b>                | 2,287431 | 2,043239 | 1,939019 | 1,806401 | 1,682153 |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>     | 1,746691 | 1,922078 | 1,712837 | 1,542857 | 1,423702 |

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el Cuadro 3, a excepción (nuevamente) de las confituras y las carnes en conserva, el resto de los productos superan la unidad, aunque de forma decreciente, lo que refleja la pérdida de especialización.

Como puede observarse en el Cuadro 4, ninguno de los productos mantiene por un tiempo significativo sus ventajas comparativas reveladas, excepto los productos lácteos, aunque mantienen en muchos casos indicadores

muy cercanos a uno.

Combinando los resultados del coeficiente de Especialización con el del índice de Ventajas Comparativas Reveladas Dinámicas, a partir de una convención matemática que clasifica con 1 a los valores mayores que la unidad y con 0 a los menores que la unidad, fue posible construir la Matriz de Especialización. Los resultados de la misma se muestran en el Cuadro 5.

## Ventajas Comparativas Reveladas Dinámicas

Cuadro 4

| Ventajas comparativas reveladas dinámicas |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | 1997     | 1998     | 1999     | 2000     | 2001     |
| <b>Carne de res deshuesada</b>            | 0,902996 | 0,75052  | 0,627238 | 0,755886 | 1,278427 |
| <b>Carne de cerdo en bandas</b>           | 0,729492 | 0,891455 | 0,55373  | 1,039511 | 0,46411  |
| <b>Carnes en conserva</b>                 | 1,09816  | 1,476441 | 1,189789 | 0,97021  | 0,851577 |
| <b>Productos lácteos</b>                  | 0,762059 | 0,980809 | 0,986495 | 0,964843 | 1,092506 |
| <b>Conservas de tomate</b>                | 0,906201 | 1,123894 | 1,010183 | 0,99001  | 0,984139 |
| <b>Aceite vegetal refinado</b>            | 1,226801 | 1,089599 | 0,866609 | 0,829495 | 1,200914 |
| <b>Pastas alimenticias</b>                | 1,019958 | 0,993638 | 1,127969 | 0,91855  | 0,842005 |
| <b>Confituras</b>                         | 1,084866 | 0,915048 | 0,910967 | 0,835241 | 0,917564 |
| <b>Cervezas</b>                           | 0,97481  | 0,893246 | 0,948993 | 0,931605 | 0,931218 |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>                | 0,758907 | 1,100411 | 0,891138 | 0,900761 | 0,92277  |

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5

| Matriz de especialización                      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
|  | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
| <b>Carne de res deshuesada</b> Especialización | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    |
| VCRD   | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| Categoría                                      | AÑ   | AÑ   | AÑ   | S.E  | EX   |
| <b>Carne de cerdo bandas</b> Especialización   | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    |
| VCRD   | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| Categoría                                      | AÑ   | AÑ   | AÑ   | EX   | S.E  |
| <b>Carnes en conserva</b> Especialización      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| VCRD   | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| Categoría                                      | ES   | ES   | ES   | S.E  | S.E  |
| <b>Productos lácteos</b> Especialización       | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| VCRD   | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| Categoría                                      | AÑ   | AÑ   | AÑ   | AÑ   | EX   |
| <b>Conservas de tomate</b> Especialización     | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| VCRD   | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| Categoría                                      | AÑ   | EX   | EX   | AÑ   | AÑ   |
| <b>Aceite vegetal refinado</b> Especialización | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    |
| V C R D  | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    |
| Categoría                                      | EX   | EX   | AÑ   | S.E  | EX   |
| <b>Pastas alimenticias</b> Especialización     | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| V C R D  | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| Categoría                                      | EX   | AÑ   | EX   | AÑ   | AÑ   |
| <b>Confituras</b> Especialización              | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| V C R D  | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Categoría                                      | ES   | S.E  | S.E  | S.E  | S.E  |
| <b>Cervezas</b> Especialización                | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| V C R D  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Categoría                                      | AÑ   | AÑ   | AÑ   | AÑ   | AÑ   |
| <b>Bebidas alcohólicas</b> Especialización     | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| V C R D  | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| Categoría                                      | AÑ   | EX   | AÑ   | AÑ   | AÑ   |

Fuente: elaboración propia.

**Abreviaturas:**

**EX** : Éxito      **ES**: Esperanza      **AÑ**: Añoranza      **S.E.**: Sin éxito

Los productos estudiados se encuentran, en general, durante los años del período examinado entre las categorías de Éxito y de Añoranza, excepto confituras que es claramente un producto Sin Éxito. Los productos mejores situados son las conservas de tomate, los productos lácteos, las bebidas alcohólicas, las pastas alimenticias y la cerveza.

Se puede aseverar por los resultados de la matriz de especialización (cuadro 5) que los productos analizados, con la excepción de las confituras, muestran especialización en el mercado interno en divisas durante el período examinado. Pero, aunque la mayoría de los productos mantienen en el tiempo la especialización, han ido perdiendo sus ventajas comparativas reveladas dinámicas, lo cual indica una pérdida de competitividad. De mantenerse este comportamiento podría conspirar con el desempeño competitivo de dichos productos.

Como puede observarse en el Cuadro 6, el posicionamiento se muestra favorable para la mayoría de los productos ya que el mismo se incrementa en un año con respecto al anterior o sea son productos de crecimiento dinámico con la excepción de las confituras y del aceite

vegetal refinado, este último influenciado por las ventas liberadas de aceite que se realizaban en moneda nacional y la estabilidad e incremento en la entrega de aceite normado.

En el Cuadro 7 se muestra que la participación en el mercado de la mayoría de los productos ha venido creciendo en el tiempo, actualmente mayor al 50% (menos la carne en conserva con un 25%), con la excepción de las confituras que decrece. Las carnes de res deshuesada y de cerdo en bandas muestran resultados inestables en el período por problemas de oferta, así como las pastas alimenticias por dificultades tecnológicas y de financiamiento de la producción. Hay productos líderes en el mercado como la cerveza (93%), las conservas de tomate (84%) y las bebidas alcohólicas (79%).

Otro análisis para medir la competitividad lo constituye la **Matriz de Competitividad**, que resulta de combinar los indicadores de posicionamiento y participación de mercado. En la misma se asigna el valor 1 si es favorable o alta y el valor 0 si es desfavorable o baja. Los resultados se muestran en el Cuadro 8.

## Posicionamiento

Cuadro 6

| Posicionamiento                |          |          |          |          |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                | 1997     | 1998     | 1999     | 2000     | 2001     |
| <b>Carne de res deshuesada</b> | 0,004771 | 0,004661 | 0,007262 | 0,008575 | 0,006954 |
| <b>Carne de cerdo bandas</b>   | 0,000367 | 0,000518 | 0,000981 | 0,000821 | 0,001084 |
| <b>Carnes en conserva</b>      | 0,007584 | 0,012741 | 0,010991 | 0,009122 | 0,009844 |
| <b>Productos lácteos</b>       | 0,008807 | 0,010255 | 0,013248 | 0,015691 | 0,015533 |
| <b>Conservas de tomate</b>     | 0,005627 | 0,005594 | 0,007066 | 0,005747 | 0,007405 |
| <b>Aceite vegetal refinado</b> | 0,040856 | 0,036254 | 0,028754 | 0,026455 | 0,022126 |
| <b>Pastas alimenticias</b>     | 0,005749 | 0,005697 | 0,005005 | 0,005017 | 0,00578  |
| <b>Confituras</b>              | 0,035352 | 0,032629 | 0,029931 | 0,02828  | 0,028899 |
| <b>Cervezas</b>                | 0,026667 | 0,038015 | 0,036703 | 0,037493 | 0,038833 |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>     | 0,015168 | 0,014398 | 0,02208  | 0,02682  | 0,026822 |

Fuente: elaboración propia.

## Participación de mercado

Cuadro 7

| Participación de mercado        |          |          |          |          |          |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                 | 1997     | 1998     | 1999     | 2000     | 2001     |
| <b>Carne de res deshuesada</b>  | 0,897436 | 0,755556 | 0,513514 | 0,414894 | 0,571429 |
| <b>Carne de cerdo en bandas</b> | 1        | 1        | 0,6      | 0,666667 | 0,333333 |
| <b>Carnes en conserva</b>       | 0,112903 | 0,186992 | 0,241071 | 0,25     | 0,229358 |
| <b>Productos lácteos</b>        | 0,541667 | 0,59596  | 0,637037 | 0,656977 | 0,773256 |
| <b>Conservas de tomate</b>      | 0,543478 | 0,685185 | 0,75     | 0,793651 | 0,841463 |
| <b>Aceite vegetal refinado</b>  | 0,437126 | 0,534286 | 0,501706 | 0,444828 | 0,57551  |
| <b>Pastas alimenticias</b>      | 0,489362 | 0,545455 | 0,666667 | 0,654545 | 0,59375  |
| <b>Confituras</b>               | 0,349481 | 0,35873  | 0,354098 | 0,316129 | 0,3125   |
| <b>Cervezas</b>                 | 0,908257 | 0,910082 | 0,935829 | 0,931873 | 0,934884 |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>      | 0,693548 | 0,856115 | 0,826667 | 0,795918 | 0,791246 |

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8

## Matriz de competitividad

|                                |                 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|--------------------------------|-----------------|------|------|------|------|------|
| <b>Carne de res deshuesada</b> | Posicionamiento | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    |
|                                | Participación   | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    |
|                                | Categoría       | V    | R    | O.P  | O.P  | V    |
| <b>Carne de cerdo bandas</b>   | Posicionamiento | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
|                                | Categoría       | V    | O    | O.P  | V    | O.P  |
| <b>Carnes en conserva</b>      | Posicionamiento | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    |
|                                | Categoría       | O    | O    | V    | V    | O.P  |
| <b>Productos lácteos</b>       | Posicionamiento | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
|                                | Categoría       | V    | O    | O    | O    | V    |
| <b>Conservas de tomate</b>     | Posicionamiento | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
|                                | Categoría       | O    | V    | O    | V    | O    |
| <b>Aceite vegetal refinado</b> | Posicionamiento | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    |
|                                | Categoría       | V    | V    | R    | R    | V    |
| <b>Pastas alimenticias</b>     | Posicionamiento | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    |
|                                | Categoría       | V    | V    | V    | O.P  | O.P  |
| <b>Confituras</b>              | Posicionamiento | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    |
|                                | Categoría       | O    | V    | R    | R    | O.P  |
| <b>Cervezas</b>                | Posicionamiento | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
|                                | Categoría       | O    | O    | V    | O    | O    |
| <b>Bebidas alcohólicas</b>     | Posicionamiento | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    |
|                                | Participación   | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    |
|                                | Categoría       | V    | V    | O.P  | O.P  | O.P  |

Fuente: elaboración propia.

**Abreviaturas:**

**O:** Situación Óptima

**V:** Vulnerable

**R:** Retirada

**OP:** Oportunidades Perdidas

Como se observa en el Cuadro 8, los productos muestran resultados inestables, ninguno mantiene en el tiempo la situación de óptima, los productos que se encuentran más en esa situación son las conservas de tomate, los productos lácteos y la cerveza. Van perdiendo competitividad las pastas alimenticias, las bebidas alcohólicas, las carnes en conserva y la carne de cerdo en bandas al perder participación de mercado y la carne de res deshuesada y el aceite vegetal refinado pierden posicionamiento. La peor situación es la de confituras que disminuye posicionamiento y participación del mercado.

#### 6.1. MATRICES DE ESPECIALIZACIÓN Y DE COMPETITIVIDAD

Resulta de interés comparar los resultados obtenidos mediante las matrices de especialización y de competitividad para el período 1997-2001 en los Gráficos 3 y 4.

Se observa la especialización de los productos conservas de tomate, productos lácteos y carnes en conserva, ya que los mismos se encuentran en los cuadrantes de Éxito y Añoranza respectivamente destacándose la posición de éxito de la conserva de tomate y de los productos lácteos. En las carnes en conserva se nota las pérdidas de ventajas comparativas reveladas dinámicas por lo que habrá

Gráfico 3  
Matriz de Especialización, 1997- 2001

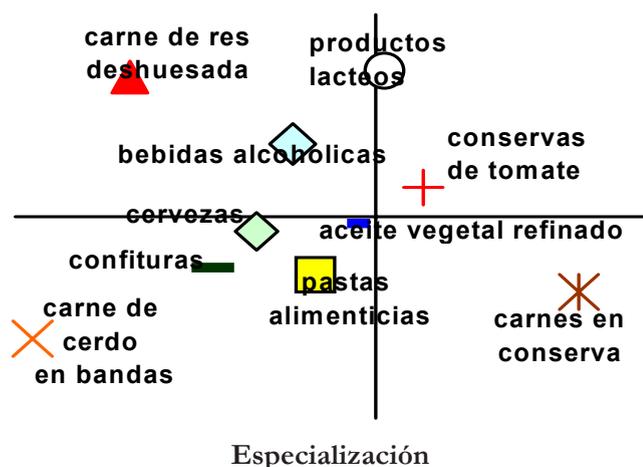
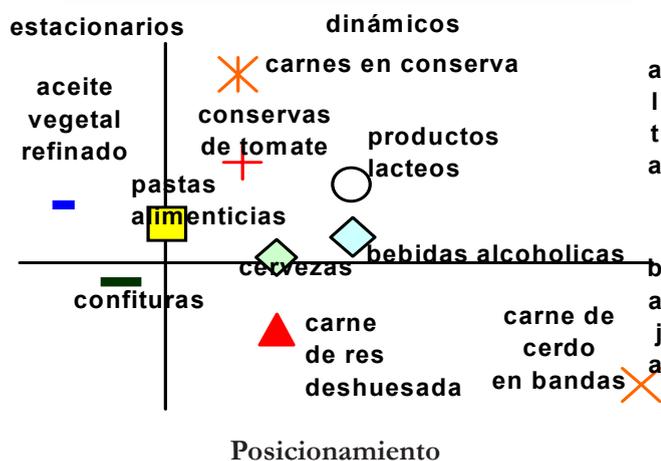


Gráfico 4  
Matriz de Competitividad, 1997-2001



que seguir el desenvolvimiento de este producto para evitar la disminución de competitividad de mantenerse la tendencia hacia las pérdidas de las ventajas.

No mantuvieron su especialización pero si sus ventajas comparativas reveladas dinámicas, las bebidas alcohólicas y la carne de res deshuesada (Esperanza) pues son productos que han mantenido una alta participación del mercado.

El resto de los productos se ubican en el cuadrante Sin Éxito, notándose la pérdida de ventajas comparativas reveladas y una caída en el grado de especialización, por lo que será preciso profundizar en el análisis de las causas que han provocado esta situación, sobre todo en produc-

tos como la cerveza, pastas alimenticias y aceite vegetal refinado, que tienen elevados niveles de participación en el mercado, y la carne de cerdo en bandas, que tiene una alta demanda en el mercado del turismo.

Al examinar la matriz de competitividad se nota que la mayoría de los productos están en el cuadrante de situación Óptima, por lo que han incrementado su participación en el mercado, en relación con el año base, los productos cerveza, bebidas alcohólicas, conservas de tomate, pastas alimenticias, productos lácteos y carnes en conserva. Están perdiendo oportunidades los productos carne de res deshuesada y carne de cerdo en bandas que pierden participación de mercado, por problemas de oferta, a pesar de ser productos con buen posicionamiento en el mercado (Oportunidades Perdidas).

El aceite vegetal refinado está en una situación de vulnerabilidad porque su posicionamiento es desfavorable, al parecer por la estabilidad e incremento en la entrega de aceite al consumo normado, aunque tiene a su favor el haber incrementado su participación en el mercado, por lo que debe darse un mayor seguimiento a la evolución de este producto ya que un mercado más reducido puede significar mayor competencia.

El caso de las confituras es el único que se sitúa en la categoría de Retirada dado el posicionamiento desfavorable del producto en el mercado y la baja participación del producto nacional en el mismo, por lo que urge revisar toda la estrategia productiva y comercial alrededor de este producto.

Si se compara la posición que tienen los productos en la matriz de competitividad con la que tienen en la matriz de especialización se observa que las conservas de tomate y los productos lácteos mantienen su ubicación en los cuadrantes de Éxito y de situación Óptima. La cerveza, las pastas alimenticias y las carnes en conserva, aunque son productos competitivos, han perdido sus ventajas comparativas reveladas dinámicas por lo que habrá que tener en cuenta este aspecto que afectará con el transcurso de los años las ventajas competitivas de estos productos. En el caso de las bebidas alcohólicas, que también están en situación Óptima se revela que no perdieron competitividad pero sí especialización, aunque mantuvieron sus ventajas comparativas reveladas dinámicas.

La carne de res deshuesada y la carne de cerdo en bandas son productos que han perdido competitividad y han perdido especialización, al parecer principalmente por falta de oferta, por lo que son productos a los que hay que prestar mayor atención, ya que poseen un posicionamiento favorable en el mercado.

En el caso del aceite vegetal refinado, éste es un producto que aunque tiene una alta participación tiene un desfavorable posicionamiento en el mercado, unido a la

pérdida de ventajas comparativas reveladas y de especialización pudiera conspirar contra el empeño de mejorar su posición, por lo que será necesario hacerle un seguimiento continuado a este producto.

El caso de las confituras muestra claramente su posición de Retirada y Sin Éxito, por lo que con este producto habrá que profundizar el análisis para determinar las políticas y las estrategias más adecuadas a seguir para cambiar su situación.

Se puede afirmar que la comparación realizada entre los resultados de la matriz de competitividad con relación a la de especialización permite completar el análisis de competitividad y conocer mejor la situación específica de cada producto en el mercado. De haberse realizado el análisis sólo con la matriz de especialización o de competitividad se hubiera podido arribar a conclusiones erróneas, pues tener una determinada especialización no es suficiente para asegurar una posición favorable en el mercado.

Es relevante destacar que tanto la matriz de especialización como la de competitividad pueden ser calculadas para examinar períodos completos o determinado rango de años, ya que los resultados pueden variar con el tiempo, por la estructura y tamaño de las ventas del producto en el año base y/o por cambios de consideración en los precios relativos. Esto permite profundizar en el estudio de competitividad teniendo en cuenta los objetivos e intereses que se hayan trazado desde un prisma más dinámico.

Es importante señalar que este análisis de la competitividad de los productos estudiados no es concluyente ya que, por un lado, se realizó con un grupo de productos muchos de ellos en forma agregada, por lo que una mayor apertura podría dar resultados un poco diferentes y por otro se tomó el mercado interno en divisas en su conjunto, lo que podría ser distinto si se tiene en cuenta diferentes mercados, como el mercado del turismo, el de las tiendas, etc.

## 6.2. CASO DE ESTUDIO: LA CERVEZA

Para el análisis de este producto se tomaron los resultados de los cálculos de los indicadores seleccionados y la posición en las matrices según Cuadros 1 al 8 y los Gráficos 3 y 4.

### Contribución al saldo de venta

La cerveza desde 1996 hasta 1998 estuvo incrementando su participación en el saldo de ventas totales contribuyendo positivamente al balance comercial de dichas ventas, lo cual refleja una ventaja comparativa en la especialización comercial y una alta competitividad en el mercado. De 1999 al 2001 no ocurre igual, aunque su participación se mantiene elevada, dado que este producto ha

logrado una alta cota en el mercado interno en divisas.

### Posición Competitiva Relativa

Los resultados en cerveza muestran una posición competitiva ascendente en el tiempo aunque similar en los últimos 3 años.

### Coefficiente de Especialización

A lo largo de los años examinados la cerveza mantiene una alta especialización aunque refleja una tendencia decreciente, lo que indica una pérdida en el tiempo en su especialización lo que habrá que examinar en más detalle para conocer las causas.

### Índice de Ventajas Comparativas Reveladas Dinámicas

A través de los años analizados la cerveza va perdiendo sus ventajas comparativas reveladas dinámicas, aunque los resultados de dichos indicadores están muy cercano a 1, lo que nos indica el detrimento, aunque ligero, del producto, lo que en un largo plazo pudiera repercutir en su competitividad y perder la especialización alcanzada.

En cuanto a la matriz de especialización, como se observa en el Cuadro 5, durante los años del período examinado, la cerveza se encuentra entre las categorías de añoranza y éxito, por lo que presenta especialización en el mercado interno en divisas, aunque ha ido perdiendo sus ventajas comparativas reveladas dinámicas. Si analizamos el 2001 contra los años 1997 y 2000 respectivamente se ubica en la categoría de Sin Éxito al perder especialización y sus ventajas comparativas reveladas dinámicas.

Esto último pudiera deberse a que la cerveza ha llegado al tope en este mercado. El mercado total es un mercado más dinámico donde las ventas de otros productos nacionales aún tienen un espacio para expandirse, no así la **cerveza** nacional que tiene ya una alta participación dentro de su mercado específico.

### Posicionamiento

En el caso de la cerveza el posicionamiento ha venido creciendo por años con tendencia a estabilizarse en los dos últimos años. Esto pudiera corresponderse con que la cerveza ha llegado a su tope en el mercado.

### Participación de mercado

La cerveza nacional muestra a partir de 1997 una participación elevada (93%) en el mercado interno en divisas con tendencia a estabilizarse en los últimos tres años analizados.

Al analizar la matriz de competitividad, como puede observarse en el Cuadro 8, los resultados de la cerveza son favorables pues en los años analizados se encuentra en situación óptima con la excepción del año 1999 en que es vulnerable. Si se analizan los períodos 1997-2001 y 2000-2001 el resultado es de situación óptima.

Se puede concluir que la cerveza mantiene su especialización pero con tendencia decreciente, reduciéndose en el tiempo sus ventajas comparativas reveladas dinámicas,

que de continuar como tendencia pudiera repercutir negativamente en la competitividad alcanzada. Con un posicionamiento favorable y elevada participación en el mercado pero que tienden a estabilizarse en los últimos 3 años.

Se recomienda revisar la estrategia actual de mercado y de desarrollo de la cerveza con vista a ganar mayor dinamismo en el mercado. Podría trabajarse en ofertar algún producto diferenciado que aporte mayor valor agregado, por ejemplo: un surtido más amplio de cervezas en envases mayores (0,5 lts, 1,0 lts), o un tipo diferente de cerveza sin alcohol para choferes, o alguna marca *premium* de «Crystal». También se estima que la cerveza, por la alta participación lograda en el mercado interno, la especialización alcanzada en su producción, la calidad mantenida así como la modernización y creación de nuevas capacidades en los últimos años, pudieran estar en posición de asegurar, en un mediano plazo, una expansión en las exportaciones de este producto.

Para conocer las posibilidades futuras de la cerveza en el mercado mundial, se utilizó el CAN<sup>5</sup> a las actuales exportaciones de Cuba en este producto para el período 1994-1998, resultando que la cerveza se muestra como una estrella naciente (igual a la situación óptima) porque va ganando participación, aunque poca por los volúmenes exportados, en el mercado mundial de cerveza, que a su vez es un producto dinámico en el comercio mundial.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de la aplicación de los indicadores seleccionados se relacionan a continuación:

- Aplicando el concepto y los indicadores de competitividad seleccionados a los productos analizados y partiendo de los resultados alcanzados y su ubicación en las matrices de Especialización y Competitividad puede decirse que muestran en general una especialización en relación con el mercado interno en divisas, notándose en la mayoría cierta pérdida en las ventajas comparativas reveladas dinámicas en el transcurso del período 1997-2001. Se puede catalogar de positivo el balance de competitividad de estos productos, con la excepción de las confituras.

5 CAN (Competitive Analysis of Nations), es un software analítico desarrollado por la CEPAL que sirve para evaluar la evolución del comercio mundial de bienes, el comportamiento de los mercados regionales y de productos y el desempeño de las exportaciones de un país o grupos de países en distintos mercados (regiones) y con diferentes niveles de desagregación de la clasificación de los bienes. El usuario del CAN puede derivar inferencias acerca del desempeño exportador *ex-post*; pero no proporciona elementos para inferir cuáles son las causas de tal comportamiento (Máttar, 2001).

En el período examinado **productos lácteos** y **conservas de tomate** mostraron mantener especialización, ventajas comparativas reveladas dinámicas y un crecimiento en su participación de mercado en el cual además poseen dinamismo.

Las **carnes de res deshuesada** y **de cerdo en bandejas**, al parecer por disminución de la oferta, han visto mermada sus oportunidades de crecer en el mercado en el cual tienen una demanda dinámica reduciéndose su especialización y sus ventajas comparativas reveladas dinámicas, aunque la de res logró despuntar algo en el 2001. En cuanto al producto **carnes en conserva** mostró especialización y ha venido creciendo su participación en el mercado en el que es además dinámico, aunque redujo sus ventajas comparativas reveladas dinámicas que de mantenerse pudieran disminuir la competitividad lograda.

**Bebidas alcohólicas**, aunque perdió especialización, mantuvo sus ventajas comparativas reveladas dinámicas, incrementando su participación en el mercado en el cual ha sido dinámico, aunque es de señalar que con tendencia a estabilizarse en los últimos dos años, lo que habrá que examinar con detenimiento porque de continuar la misma pudiera perder la competitividad alcanzada.

Las **Pastas alimenticias** perdieron especialización, ventajas comparativas reveladas dinámicas y participación de mercado a pesar de mantener su posicionamiento en el mismo, al parecer debido a dificultades con la producción y financiamiento para su aseguramiento.

**Aceite vegetal refinado** perdió especialización, mostró inestabilidad en sus ventajas comparativas reveladas dinámicas y perdió posicionamiento, posiblemente por las ventas que se realizaban en moneda nacional y la estabilidad e incremento en la entrega de aceite normado, aunque creció su participación en el mercado, lo cual se tiene que vigilar para no perderla ante un mercado que se ha reducido.

En las **confituras** se presentaron evidentes pérdidas de especialización, de ventajas comparativas reveladas dinámicas, de posicionamiento y de participación de mercado.

En el caso de la **cerveza**, como se expresó en su examen particular, se comprobó la buena posición y participación que tiene en el mercado. No obstante habrá que vigilar las pérdidas de sus ventajas comparativas reveladas dinámicas para evitar deterioro en su desempeño competitivo, si esta se mantiene como tendencia, ya que puede perder la especialización alcanzada.

- Pueden diseñarse algunas estrategias generales (que permitan posteriormente profundizar y definir más específicamente las de cada producto) a seguir:

Los **productos lácteos** y las **conservas de tomate** al parecer deben proseguir con sus estrategias de manteni-

miento del mercado y de desarrollo de sus producciones, en busca de continuar consolidando su participación aprovechando el dinamismo de que gozan en el mercado.

Para los casos de la **carne de res deshuesada y carne de cerdo en bandas** es necesario buscar un mayor apoyo a estas producciones coordinando mejor los esfuerzos conjuntos MINAL-MINAG, con prioridad en mayores recursos para su desarrollo y tomando las medidas tanto productivas como comerciales que sean necesarias para no desaprovechar la coyuntura favorable que ofrece el mercado, sobre todo del turismo, para estos productos. Las **carnes en conserva** debe revisar sus actuales estrategias de mercado y de producción, en un producto que tiene un surtido muy amplio, para ganar mayor especialización y participación en un mercado donde tiene un posicionamiento favorable.

En relación con las **bebidas alcohólicas** debe evaluarse la política actual de mercado y de desarrollo de sus producciones para recuperar la pérdida de especialización y consolidar su participación en un mercado. En caso de mantenerse como tendencia los resultados de los dos últimos años, la misma participación y el mismo posicionamiento, pudieran perder el dinamismo del que ha estado disfrutando en el mismo.

El producto **pastas alimenticias** debe actualizar sus estrategias de mercado y de desarrollo, tomando las medidas tecnológicas y de financiamiento necesarias para asegurar producciones con costos más rentables que propicien un aumento en las ventas con mejor calidad y surtido, para recuperar y aumentar su participación en el mercado aprovechando el dinamismo que mantienen estos productos en el mercado interno en divisas.

En el caso del **aceite vegetal refinado** debe dársele continuo seguimiento a su estrategia actual dado el posicionamiento desfavorable que tiene en el mercado. Ante eventuales decisiones en el consumo social, deberá prepararse para enfrentar una eventual mayor competencia, ampliando los surtidos, diversificando envases, mejorando la calidad, ante un mercado que se reduce.

En el caso de las **confituras** urge tomar una determinación: se retira del mercado destinándose los recursos que se emplean en ellas hacia otros productos donde sean más rentables invertirlos o se intenta darle un vuelco a la situación actual, trabajando en mejorar su ubicación mediante la producción de surtidos más demandados comercialmente, que revelen una diferenciación y con un mayor valor agregado.

En el caso de la **cerveza**, tal y como se describe en su análisis particular, deberá actualizar su estrategia productiva y comercial para contrarrestar la pérdida de especialización en el mercado, elaborando un estudio profundo de mercado pues al parecer ha llegado al límite del mismo,

evaluando además las posibilidades efectivas de aumentar su expansión en la exportación.

- En cuanto a la metodología utilizada se recomienda complementar los indicadores seleccionados para medir la competitividad de los BCAI dentro del mercado interno de divisas con otras herramientas (como la CAN) e indicadores, análisis tecnológicos, de costos, de calidad, de mercado y otros, para diseñar las estrategias más correctas a seguir en cada producto, con el fin de lograr consolidar un incremento de la participación de los mismos en el mercado, desarrollando así una efectiva sustitución de importaciones. También habrá que explorar la posibilidad de actualizar y desagregar con más productos y mercados este análisis, así como de enriquecerlo conceptualmente y con más indicadores, como los de precios, para obtener resultados más confiables y puntuales de la situación competitiva de los BCAI. Igualmente se deberá estudiar la posibilidad de diseñar un software analítico con la base de datos y de indicadores seleccionados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, José Antonio. 1992. «Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos Conceptuales y Empíricos». En: *Información Comercial Española* (ICE) No. 705 (Mayo), Madrid.
- BENÍTEZ, José Guillermo *et al.* 2001. «Análisis de la Actividad Económica de los Bienes de Consumo Alimenticios Industrializados». En: *Investigación Económica*, 3, INIE. La Habana.
- BOUGRINE, Hassan. 2001a. *Crecimiento y competitividad: Una evaluación crítica*. Material Básico del Curso de Competitividad País en la Economía Global. Centro de Estudios de Economía y Planificación (CEEP). La Habana.
- BOUGRINE, Hassan. 2001b. «Competitividad y Comercio Exterior». En: *Comercio Exterior*, Banco Nacional de Comercio Exterior, Volumen 51 (9), Septiembre, México.
- BULNES, Carlos. 1994. «Contenido tecnológico y competitividad: Elementos para la Reconversión de la Industria Cubana». En: *Información Comercial Española* (ICE), 2.433, Noviembre, Madrid.
- CEPAL/ONUDI. 1989. *Intensidad tecnológica del comercio latinoamericano de manufactura*. Informe No. 5 de Industrialización y desarrollo tecnológico de la dirección conjunta CEPAL/ONUDI de Industria y Tecnología, Mayo, Santiago de Chile.
- CEPAL. 1991. *El desarrollo sustentable: transformación productiva, equidad y medio ambiente*. Santiago de Chile.
- CEPAL. 1995. «Indicadores de competitividad y productividad, revisión analítica y propuesta sobre su utilización». En: *Revista Desarrollo productivo*, 27 Santiago de Chile.

- CEPAL. 2001. «La competitividad internacional y el desarrollo nacional: implicaciones para la política de inversión extranjera directa en América Latina». En: *Revista Desarrollo Productivo*, 107, Santiago de Chile.
- Consulta y entrevistas con técnicos y expertos del MINAL, del INIE y del MEP.* La Habana.
- ESSER, Klauss *et al.*; CEPAL. 1996. «Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política». En: *Revista de la CEPAL*, 59, Agosto, Santiago de Chile.
- FAO. 2004. *Consultas varias* (En <http://www.faostat.org>).
- FAO. Varios años. *Anuarios Estadísticos de la FAO*. Roma: FAO.
- FIGUEROA, Isabel. 1990. *Las ventajas comparativas: marco conceptual*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- FIGUEROA, Isabel. 1991. *Factores determinantes de la competitividad internacional e indicadores de ventajas comparativas estáticas y dinámicas*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- GARCÍA, Adriano *et al.* 2001. *Política Industrial y Reversión Productiva en Cuba*. La Habana: INIE.
- GONZÁLEZ, Silvestre Eduardo *et al.* 2002. «La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España». En: *Revista ICE*, 799 Abril-Mayo, España.
- JIMÉNEZ, Fernando. 2002. «Las corporaciones internacionales y el Estado en el contexto de la globalización». Cuba: *Investigación Económica*, 1, INIE, La Habana.
- JIMÉNEZ, Ana Isabel. 2002. «La percepción de las denominaciones de origen Mancha y Valdepeñas de España». En: *Revista Agroalimentaria*, 14, Enero-Junio
- MAÑALICH, Isis. 2001. *Competitividad Internacional: Un análisis para el sector pesquero cubano*. La Habana: INIE.
- MÁTTAR, Jorge. 2001. «Competitividad Internacional y desempeño exportador». En: *Notas para el Taller sobre Competitive Analysis of Nations (CAN)*, Agosto, INIE, La Habana.
- MINAL. 2000<sup>a</sup>. *Boletines de producción y acopio, Dirección de Planificación, Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)*. La Habana: MINAL.
- MINAL. 2000b. *Boletines de series históricas. Principales indicadores económicos, Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)*. La Habana: MINAL.
- MINAL. Varios años. *Informes del balance anual de trabajo del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL)*. La Habana: MINAL.
- MINAL. 2002. *Planeación Estratégica del Ministerio de la Industria Alimenticia hasta el año 2005*. La Habana: MINAL.
- MORTIMORE, Michael; PERES, Wilson. 2001. «La competitividad empresarial en América Latina» En: *Revista de la CEPAL*, 74.
- OMC. Varios años. *Annual Report of World Trade Organization*. Washington: OMC.
- ONE. Varios años. *Anuario Estadístico de Cuba*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).
- ONE. 2001. *Ventas de la Producción Nacional con destino a tiendas y turismo*. La Habana: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).
- PORTER, Michael. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. EE.UU.: Harvard Free Press.
- TORRES, Felipe. 1997. «Dinámica económica de la industria alimentaria». México: Universidad Autónoma de México.
- WHITEHEAD, A. J. G. 1995. *Food, Nutrition and Agriculture*, 15: 25-28.

## ANEXOS (Fuente: elaboración propia)

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |           | CARNE DE RES DESHUESADA |           |          |            | Anexo 1   |
|--|-------------------|-----------|-------------------------|-----------|----------|------------|-----------|
|  | UM                | 1996      | 1997                    | 1998      | 1999     | 2000       | 2001      |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0     | 817,5                   | 965,4     | 1019,0   | 1096,2     | 1107,3    |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4     | 324,6                   | 430,0     | 491,8    | 565,5      | 615,4     |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6     | 492,9                   | 535,4     | 527,2    | 530,7      | 491,9     |
| Venta Total Carne de Res Deshuesada            | MMUSD             | 4,0       | 3,9                     | 4,5       | 7,4      | 9,4        | 7,7       |
| Venta Carne de Res Deshuesada Nac.             | MMUSD             | 2,9       | 3,5                     | 3,4       | 3,8      | 3,9        | 4,4       |
| Venta Carne de Res Deshuesada Imp.             | MMUSD             | 1,1       | 0,4                     | 1,1       | 3,6      | 5,5        | 3,3       |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 1,143763  | 0,954838                | 0,578268  | 0,089711 | -0,346362  | 0,043565  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | 45,000000 | 79,487179               | 51,111111 | 2,702703 | -17,021277 | 14,285714 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |           |                         |           |          |            |           |
| Coeficiente de Especialización                 |                   | 2,502976  | 2,260178                | 1,696310  | 1,063990 | 0,804255   | 1,028181  |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |           | 0,902996                | 0,750520  | 0,627238 | 0,755886   | 1,278427  |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |           |                         |           |          |            |           |
| Posicionamiento                                |                   | 0,006568  | 0,004771                | 0,004661  | 0,007262 | 0,008575   | 0,006954  |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,725000  | 0,897436                | 0,755556  | 0,513514 | 0,414894   | 0,571429  |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |            | CARNE DE CERDO EN BANDAS |            |           |           | Anexo 2    |
|--|-------------------|------------|--------------------------|------------|-----------|-----------|------------|
|  | UM                | 1996       | 1997                     | 1998       | 1999      | 2000      | 2001       |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0      | 817,5                    | 965,4      | 1019,0    | 1096,2    | 1107,3     |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4      | 324,6                    | 430,0      | 491,8     | 565,5     | 615,4      |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6      | 492,9                    | 535,4      | 527,2     | 530,7     | 491,9      |
| Venta Total Carne de Cerdo en Bandas           | MMUSD             | 0,5        | 0,3                      | 0,5        | 1,0       | 0,9       | 1,2        |
| Venta Carne de Cerdo en Bandas Nac.            | MMUSD             | 0,5        | 0,3                      | 0,5        | 0,6       | 0,6       | 0,4        |
| Venta Carne de Cerdo en Bandas Imp.            | MMUSD             | 0,0        | 0,0                      | 0,0        | 0,4       | 0,3       | 0,8        |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 0,233282   | 0,088504                 | 0,114893   | 0,046073  | 0,049522  | -0,096422  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | 100,000000 | 100,000000               | 100,000000 | 20,000000 | 33,333333 | -33,333333 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |            |                          |            |           |           |            |
| Coeficiente de Especialización                 |                   | 3,452381   | 2,518484                 | 2,245116   | 1,243188  | 1,292308  | 0,599773   |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |            | 0,729492                 | 0,891455   | 0,553730  | 1,039511  | 0,464110   |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |            |                          |            |           |           |            |
| Posicionamiento                                |                   | 0,000821   | 0,000367                 | 0,000518   | 0,000981  | 0,000821  | 0,001084   |
| Participación de Mercado                       |                   | 1,000000   | 1,000000                 | 1,000000   | 0,600000  | 0,666667  | 0,333333   |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |            | CARNES EN CONSERVA |            |            | 2000       | Anexo 3<br>2001 |
|--|-------------------|------------|--------------------|------------|------------|------------|-----------------|
|  | UM                | 1996       | 1997               | 1998       | 1999       |            |                 |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0      | 817,5              | 965,4      | 1019,0     | 1096,2     | 1107,3          |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4      | 324,6              | 430,0      | 491,8      | 565,5      | 615,4           |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6      | 492,9              | 535,4      | 527,2      | 530,7      | 491,9           |
| Venta Total de Carnes en Conserva              | MMUSD             | 4,0        | 6,2                | 12,3       | 11,2       | 10,0       | 10,9            |
| Venta Carnes en Conserva Nacionales            | MMUSD             | 0,3        | 0,7                | 2,3        | 2,7        | 2,5        | 2,5             |
| Venta Carnes en Conserva Importadas            | MMUSD             | 3,7        | 5,5                | 10,0       | 8,5        | 7,5        | 8,4             |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | -0,563954  | -0,862042          | -1,316991  | -1,062004  | -0,970162  | -1,285235       |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | -85,000000 | -77,419355         | -62,601626 | -51,785714 | -50,000000 | -54,128440      |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |            |                    |            |            |            |                 |
| Coeficiente de Especialización                 |                   | 0,258929   | 0,284345           | 0,419818   | 0,499495   | 0,484615   | 0,412688        |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |            | 1,098160           | 1,476441   | 1,189789   | 0,970210   | 0,851577        |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |            |                    |            |            |            |                 |
| Posicionamiento                                |                   | 0,006568   | 0,007584           | 0,012741   | 0,010991   | 0,009122   | 0,009844        |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,075000   | 0,112903           | 0,186992   | 0,241071   | 0,250000   | 0,229358        |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |          | PRODUCTOS LACTEOS |           |           | 2000      | Anexo 4<br>2001 |
|--|-------------------|----------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
|  | UM                | 1996     | 1997              | 1998      | 1999      |           |                 |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0    | 817,5             | 965,4     | 1019,0    | 1096,2    | 1107,3          |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4    | 324,6             | 430,0     | 491,8     | 565,5     | 615,4           |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6    | 492,9             | 535,4     | 527,2     | 530,7     | 491,9           |
| Venta Total de Productos Lácteos               | MMUSD             | 5,4      | 7,2               | 9,9       | 13,5      | 17,2      | 17,2            |
| Venta de Productos Lácteos Nacionales          | MMUSD             | 2,8      | 3,9               | 5,9       | 8,6       | 11,3      | 13,3            |
| Venta de Productos Lácteos Importados          | MMUSD             | 2,6      | 3,3               | 4,0       | 4,9       | 5,9       | 3,9             |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 0,811732 | 0,509425          | 0,617538  | 0,818251  | 0,885599  | 1,351330        |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | 3,703704 | 8,333333          | 19,191919 | 27,407407 | 31,395349 | 54,651163       |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |          |                   |           |           |           |                 |
| Coeficiente de Especialización                 |                   | 1,790123 | 1,364179          | 1,337999  | 1,319928  | 1,273524  | 1,391333        |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |          | 0,762059          | 0,980809  | 0,986495  | 0,964843  | 1,092506        |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |          |                   |           |           |           |                 |
| Posicionamiento                                |                   | 0,008867 | 0,008807          | 0,010255  | 0,013248  | 0,015691  | 0,015533        |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,518519 | 0,541667          | 0,595960  | 0,637037  | 0,656977  | 0,773256        |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |            |          | CONSERVAS DE TOMATE |           |           | Anexo 5   |
|--|-------------------|------------|----------|---------------------|-----------|-----------|-----------|
|  | UM                | 1996       | 1997     | 1998                | 1999      | 2000      | 2001      |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0      | 817,5    | 965,4               | 1019,0    | 1096,2    | 1107,3    |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4      | 324,6    | 430,0               | 491,8     | 565,5     | 615,4     |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6      | 492,9    | 535,4               | 527,2     | 530,7     | 491,9     |
| Venta Total de Conservas de Tomate             | MMUSD             | 3,2        | 4,6      | 5,4                 | 7,2       | 6,3       | 8,2       |
| Venta de Conservas de Tomate Nac.              | MMUSD             | 1,4        | 2,5      | 3,7                 | 5,4       | 5,0       | 6,9       |
| Venta de Conservas de Tomate Imp.              | MMUSD             | 1,8        | 2,1      | 1,7                 | 1,8       | 1,3       | 1,3       |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 0,310741   | 0,329544 | 0,536474            | 0,755668  | 0,638570  | 0,846281  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | -12,500000 | 8,695652 | 37,037037           | 50,000000 | 58,730159 | 68,292683 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |            |          |                     |           |           |           |
| Coefficiente de Especialización                |                   | 1,510417   | 1,368741 | 1,538320            | 1,553985  | 1,538462  | 1,514060  |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |            | 0,906201 | 1,123894            | 1,010183  | 0,990010  | 0,984139  |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |            |          |                     |           |           |           |
| Posicionamiento                                |                   | 0,005255   | 0,005627 | 0,005594            | 0,007066  | 0,005747  | 0,007405  |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,437500   | 0,543478 | 0,685185            | 0,750000  | 0,793651  | 0,841463  |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |            |            | ACEITE VEGETAL REFINADO |          |            | Anexo 6   |
|--|-------------------|------------|------------|-------------------------|----------|------------|-----------|
|  | UM                | 1996       | 1997       | 1998                    | 1999     | 2000       | 2001      |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0      | 817,5      | 965,4                   | 1019,0   | 1096,2     | 1107,3    |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4      | 324,6      | 430,0                   | 491,8    | 565,5      | 615,4     |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6      | 492,9      | 535,4                   | 527,2    | 530,7      | 491,9     |
| Venta Total de Aceite Vegetal Refinado         | MMUSD             | 27,7       | 33,4       | 35,0                    | 29,3     | 29,0       | 24,5      |
| Venta de Aceite Vegetal Refinado Nac.          | MMUSD             | 7,2        | 14,6       | 18,7                    | 14,7     | 12,9       | 14,1      |
| Venta de Aceite Vegetal Refinado Imp.          | MMUSD             | 20,5       | 18,8       | 16,3                    | 14,6     | 16,1       | 10,4      |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | -0,540853  | 0,654706   | 1,288837                | 0,219407 | -0,751803  | 0,174741  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | -48,014440 | -12,574850 | 6,857143                | 0,341297 | -11,034483 | 15,102041 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |            |            |                         |          |            |           |
| Coefficiente de Especialización                |                   | 0,897370   | 1,100894   | 1,199534                | 1,039526 | 0,862281   | 1,035526  |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |            | 1,226801   | 1,089599                | 0,866609 | 0,829495   | 1,200914  |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |            |            |                         |          |            |           |
| Posicionamiento                                |                   | 0,045484   | 0,040856   | 0,036254                | 0,028754 | 0,026455   | 0,022126  |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,259928   | 0,437126   | 0,534286                | 0,501706 | 0,444828   | 0,575510  |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |            | PASTAS ALIMENTICIAS |          |           | Anexo 7   |           |
|--|-------------------|------------|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
|  | UM                | 1996       | 1997                | 1998     | 1999      | 2000      | 2001      |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0      | 817,5               | 965,4    | 1019,0    | 1096,2    | 1107,3    |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4      | 324,6               | 430,0    | 491,8     | 565,5     | 615,4     |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6      | 492,9               | 535,4    | 527,2     | 530,7     | 491,9     |
| Venta Total de Pastas Alimenticias             | MMUSD             | 4,0        | 4,7                 | 5,5      | 5,1       | 5,5       | 6,4       |
| Venta de Pastas Alimenticias Nacionales        | MMUSD             | 1,4        | 2,3                 | 3,0      | 3,4       | 3,6       | 3,8       |
| Venta de Pastas Alimenticias Importadas        | MMUSD             | 2,6        | 2,4                 | 2,5      | 1,7       | 1,9       | 2,6       |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 0,158541   | 0,212256            | 0,227984 | 0,368434  | 0,278306  | 0,087816  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | -30,000000 | -2,127660           | 9,090909 | 33,333333 | 30,909091 | 18,750000 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |            |                     |          |           |           |           |
| Coeficiente de Especialización                 |                   | 1,208333   | 1,232450            | 1,224609 | 1,381320  | 1,268811  | 1,068345  |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |            | 1,019958            | 0,993638 | 1,127969  | 0,918550  | 0,842005  |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |            |                     |          |           |           |           |
| Posicionamiento                                |                   | 0,006568   | 0,005749            | 0,005697 | 0,005005  | 0,005017  | 0,005780  |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,350000   | 0,489362            | 0,545455 | 0,666667  | 0,654545  | 0,593750  |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |            | CONFITURAS |            |            | Anexo 8    |            |
|--|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | UM                | 1996       | 1997       | 1998       | 1999       | 2000       | 2001       |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0      | 817,5      | 965,4      | 1019,0     | 1096,2     | 1107,3     |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4      | 324,6      | 430,0      | 491,8      | 565,5      | 615,4      |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6      | 492,9      | 535,4      | 527,2      | 530,7      | 491,9      |
| Venta Total de Confituras                      | MMUSD             | 20,0       | 28,9       | 31,5       | 30,5       | 31,0       | 32,0       |
| Venta de Confituras Nacionales                 | MMUSD             | 4,7        | 10,1       | 11,3       | 10,8       | 9,8        | 10,0       |
| Venta de Confituras Importadas                 | MMUSD             | 15,3       | 18,8       | 20,2       | 19,7       | 21,2       | 22,0       |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | -0,717966  | -0,672859  | -1,131325  | -1,538848  | -2,259465  | -2,812073  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | -53,000000 | -30,103806 | -28,253968 | -29,180328 | -36,774194 | -37,500000 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |            |            |            |            |            |            |
| Coeficiente de Especialización                 |                   | 0,811310   | 0,880162   | 0,805391   | 0,733685   | 0,612804   | 0,562287   |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |            | 1,084866   | 0,915048   | 0,910967   | 0,835241   | 0,917564   |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |            |            |            |            |            |            |
| Posicionamiento                                |                   | 0,032841   | 0,035352   | 0,032629   | 0,029931   | 0,028280   | 0,028899   |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,235000   | 0,349481   | 0,358730   | 0,354098   | 0,316129   | 0,312500   |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |           |           | CERVEZAS  |           |           | Anexo 9   |
|--|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | UM                | 1996      | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      | 2001      |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0     | 817,5     | 965,4     | 1019,0    | 1096,2    | 1107,3    |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4     | 324,6     | 430,0     | 491,8     | 565,5     | 615,4     |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6     | 492,9     | 535,4     | 527,2     | 530,7     | 491,9     |
| Venta Total de Cervezas                        | MMUSD             | 12,8      | 21,8      | 36,7      | 37,4      | 41,1      | 43,0      |
| Venta de Cervezas Nacionales                   | MMUSD             | 8,7       | 19,8      | 33,4      | 35,0      | 38,3      | 40,2      |
| Venta de Cervezas Importadas                   | MMUSD             | 4,1       | 2,0       | 3,3       | 2,4       | 2,8       | 2,8       |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 3,279090  | 5,452722  | 7,065841  | 6,653439  | 6,238868  | 5,888937  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | 35,937500 | 81,651376 | 82,016349 | 87,165775 | 86,374696 | 86,976744 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |           |           |           |           |           |           |
| Coefficiente de Especialización                |                   | 2,346540  | 2,287431  | 2,043239  | 1,939019  | 1,806401  | 1,682153  |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |           | 0,974810  | 0,893246  | 0,948993  | 0,931605  | 0,931218  |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |           |           |           |           |           |           |
| Posicionamiento                                |                   | 0,021018  | 0,026667  | 0,038015  | 0,036703  | 0,037493  | 0,038833  |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,679688  | 0,908257  | 0,910082  | 0,935829  | 0,931873  | 0,934884  |

| MERCADO INTERNO EN DIVISAS                     | VENTAS MINORISTAS |           |           | BEBIDAS ALCOHOLICAS |           |           | Anexo 10  |
|--|-------------------|-----------|-----------|---------------------|-----------|-----------|-----------|
|  | UM                | 1996      | 1997      | 1998                | 1999      | 2000      | 2001      |
| Ventas Totales                                 | MMUSD             | 609,0     | 817,5     | 965,4               | 1019,0    | 1096,2    | 1107,3    |
| Ventas Totales de Productos Nacionales         | MMUSD             | 176,4     | 324,6     | 430,0               | 491,8     | 565,5     | 615,4     |
| Ventas Totales de Productos Importados         | MMUSD             | 432,6     | 492,9     | 535,4               | 527,2     | 530,7     | 491,9     |
| Venta Total de Bebidas Alcohólicas             | MMUSD             | 11,1      | 12,4      | 13,9                | 22,5      | 29,4      | 29,7      |
| Venta de Bebidas Alcohólicas Nacional          | MMUSD             | 7,4       | 8,6       | 11,9                | 18,6      | 23,4      | 23,5      |
| Venta de Bebidas Alcohólicas Importadas        | MMUSD             | 3,7       | 3,8       | 2,0                 | 3,9       | 6,0       | 6,2       |
| Contribución al Saldo de Ventas                |                   | 2,748655  | 1,798852  | 2,365355            | 3,038596  | 3,004318  | 2,526413  |
| Posición Competitiva Relativa                  |                   | 33,333333 | 38,709677 | 71,223022           | 65,333333 | 59,183673 | 58,249158 |
| Información para la Matriz de Especialización: |                   |           |           |                     |           |           |           |
| Coefficiente de Especialización                |                   | 2,301587  | 1,746691  | 1,922078            | 1,712837  | 1,542857  | 1,423702  |
| Ventajas Comp. Reveladas Dinámicas             |                   |           | 0,758907  | 1,100411            | 0,891138  | 0,900761  | 0,922770  |
| Información para la Matriz de Competitividad:  |                   |           |           |                     |           |           |           |
| Posicionamiento                                |                   | 0,018227  | 0,015168  | 0,014398            | 0,022080  | 0,026820  | 0,026822  |
| Participación de Mercado                       |                   | 0,666667  | 0,693548  | 0,856115            | 0,826667  | 0,795918  | 0,791246  |