

LA COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA EN EL SIGLO XXI (2002-2010)

Ulises Pacheco Feria

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente

Resumen

La competitividad de la agroindustria azucarera es un problema eminentemente práctico. Siete años después de iniciado el programa de redimensionamiento del sector en Cuba, no se han obtenido resultados que evidencien un cambio en la posición de las empresas. Para transformar la situación es imprescindible una interpretación teórica que haga posible la construcción de un marco analítico, en correspondencia con las tendencias actuales de la producción y la comercialización del azúcar. El presente trabajo tiene como objetivo elaborar el marco teórico que fundamente el cambio en la estructura competitiva de la agroindustria azucarera y el mercado mundial del azúcar, en el presente siglo. El objetivo propuesto fue cumplido a partir del análisis de los factores que han transformado la estructura competitiva de la industria azucarera, entre el 2002-2010. Se definió además, que la competitividad solo se puede alcanzar en el marco de un modelo productivo que tienda a la consecución de la máxima eficiencia económica, en todo el proceso de fabricación del azúcar, y que considere, como una importante premisa para la toma de decisiones, la inestabilidad de los precios en el mercado internacional.

Palabras clave: competitividad, agroindustria, sector azucarero.

Abstract

The competitiveness of sugar agroindustry is an eminently practical problem. Seven years after initiate the Program of re-sizing of the sector in Cuba, they have not obtained results that they evidence a change at companies's position. In order to transform the situation a theoretic interpretation is essential that he make the construction of an analytical frame in mail, with present-day tendencies of production and the commercialization of sugar possible. The present work has like objective to elaborate the theoretic frame that he base the change in the competitive structure of sugar agroindustry and the world market of sugar in the present century. The proposed objective was obeyed, as from the analysis of the factors that they have transformed the competitive structure of the sugar industry among the 2002-2010. It was defined besides, than only competitiveness a productive model's model can reach, in the frame that he tend to the attainment of maximum economic efficiency in all the manufacturing process of sugar; and that he consider like an important premise for the overtaking, the instability of international fair market values.

Keywords: competitiveness, agribusiness, sugar sector.

Introducción

El estudio de la competitividad tiene una importancia decisiva para la recuperación de la agroindustria azucarera cubana. El Programa Integral de Reestructuración de la Agroindustria Azucarera, iniciado en el 2002, identificaba tres

direcciones estratégicas: a) bajos costos, b) diversificación integral, c) sostenibilidad de todo el proceso. Al mismo tiempo, el programa declaraba, explícitamente, que se orientaba a elevar la competitividad de la empresa azucarera cubana.

"(...) la empresa azucarera cubana se le perfeccionará y preparará hasta convertirla en una entidad competitiva, capaz de enfrentar las exigencias variables del mercado y prestar mayor atención a la calidad integral del producto y a la reducción del impacto ecológico" /1/.

Sin embargo, siete años después de la puesta en marcha del Programa, no se han obtenido resultados apreciables que evidencien un viraje definitivo del sector, hacia un horizonte de eficiencia, productividad y disciplina técnico-productiva, que permita afirmar que las empresas azucareras honran, en la práctica, los compromisos contraídos y se transforman endógenamente, en entidades competitivas tanto en el ámbito nacional como internacional. La caída de la producción de azúcar es la expresión más notable del deterioro de los indicadores productivos, que tributan a la eficiencia.

Este problema eminentemente práctico, impone la creación de un marco teórico que permita una comprensión cabal del concepto de competitividad de la agroindustria azucarera, y lo articule a los cambios estructurales que han tenido lugar en el mercado mundial en la presente centuria. Sólo una concepción adecuada en el plano estrictamente teórico, permitirá avanzar en el desarrollo de herramientas analíticas que orienten con mayor eficacia la toma de decisiones en el mediano plazo.

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar el marco teórico que fundamente el cambio en la estructura competitiva de la agroindustria azucarera y el mercado mundial del azúcar, en el presente siglo. El mismo cuenta con dos epígrafes, el primero, dedicado a la conceptualización de la competitividad en la teoría económica moderna y el segundo, a la exposición de los cambios que- a juicio- del autor han tenido lugar en la estructura competitiva de la agroindustria y en el mercado mundial de azúcar.

La competitividad en la teoría económica

El término competitividad alcanzó gran popularidad a fines del siglo XX, fue lanzado y convertido en un importante elemento de la teoría económica moderna por M. Porter; las obras *Estrategia Competitiva* (1980), *Ventaja Competitiva* (1985) y *Las Ventajas*

Competitivas de las Naciones (1990), despertaron el interés de académicos, políticos y empresarios. La expresión competitividad por sí misma, como han señalado algunos especialistas, no dice mucho si se le toma fuera del marco analítico creado por su autor. Sin embargo, este concepto expresa la necesidad permanente de producir eficientemente bienes y servicios, en un entorno caracterizado por cambios muy dinámicos en la tecnología y en la preferencia de los consumidores.

Al capitalismo le es inherente la competencia de unos contra otros y las empresas, entendidas como el "(...) conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad es el máximo beneficio" /2/, tienden a colisionar al orientarse hacia un leitmotiv común: la maximización de las ganancias.

Sin embargo, en el contexto de la obra de Porter, este enfoque es simplificador y carente de significado práctico. Porter pretende, por el contrario, exponer las estrategias genéricas para lograr competitividad y explica cómo sostener las ventajas competitivas en una industria en cuestión, al tomar en cuenta la singularidad de un determinado sector y sus oportunidades frente a la competencia. El propio Porter lo describió así:

"Mi libro anterior *Estrategia Competitiva*, fijó un marco para analizar sectores industriales y competidores. También describió tres estrategias genéricas para lograr la ventaja competitiva (...) Ventaja Competitiva trata de cómo una empresa lleva las estrategias genéricas realmente a cabo" /3/.

La minuciosa elaboración de Porter condujo a una interpretación extendida y sistémica de la competitividad, en su obra la competitividad emerge como la capacidad de la empresa de satisfacer necesidades reveladas o de anticiparse a las necesidades futuras y en el caso extremo, de crear necesidades en los consumidores; esta capacidad debe realizarse frente a la competencia, con una mayor economía de recursos, que le permita a la empresa superar los niveles medios de eficiencia del resto de los competidores de la industria.

"(...) se entiende por competitividad la capacidad que tiene una firma de satisfacer una necesidad revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad. Lo anterior tiene relación con las necesidades presentes; sin embargo, es importante tener en cuenta, que la competitividad existirá en la medida que la firma sea capaz de adelantarse a una necesidad futura (...) la competitividad es cómo se ganan partes del mercado, no necesariamente a costa de otros, ya que el mercado se puede ampliar" /4/.

Los factores que determinan la competitividad a nivel microeconómico pueden agruparse en los siguientes: a) factores que inciden en los costos de los insumos; b) factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos, y c) otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresa.

Las empresas cuentan con tres estrategias genéricas para preservar, consolidar y acrecentar las ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados: a) liderazgo de costos, que significa operar con bajos costos a precios competitivos; b) diferenciación, que implica generar productos diferenciados que obtengan precios superiores; c) enfoque, que es una estrategia "muy diferente de las otras porque descansa en un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con exclusión de otros" /3/.

La medición de la competitividad tiene dos dimensiones fundamentales, la micro y la macroeconómica. La dimensión microeconómica establece como factores determinantes la rentabilidad, los costos de producción, la productividad y la cuota de mercado.

"En principio, puede decirse que una empresa no es competitiva si no es rentable. Esto último si el costo promedio de sus productos excede el precio de mercado, lo cual puede suceder por varias razones. La más obvia es que la empresa pague altos precios por sus insumos. La segunda razón puede ser que la productividad de la empresa sea baja, es decir, que no

es tan eficiente como debería. Éste es esencialmente un problema de gestión y puede corregirse, ya sea con un aumento de la escala de producción o bien cambiando las técnicas de producción" /5/.

La dimensión macroeconómica, está relacionada con el desempeño productivo de los países. La dinámica de indicadores macroeconómicos como el PIB y la balanza de comercio (déficit/superávit), califican la competitividad de un país. "Por ejemplo, cuando un país registra un déficit comercial se dice que no es competitivo. Así, dicho desequilibrio se interpreta como una señal de debilidad nacional" /6/.

Sin embargo, no existe una definición ampliamente aceptada de competitividad de las naciones. M. Porter considera que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países. Las empresas competitivas al participar del comercio internacional, crean la llamada competitividad nacional. Las empresas más productivas que sus contendientes internacionales, tienden a elevar la productividad media nacional. Una nación más productiva es una nación más competitiva y viceversa. Para Porter la productividad es la única medida de la competitividad de una nación.

Es importante destacar la relación orgánica del enfoque porteriano que parte de la competitividad microeconómica como fundamento de la competitividad macroeconómica o nacional. Esencialmente es la productividad de los factores (trabajo, capital y tecnología), el determinante de la competitividad. "La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) y de la eficiencia con la que se producen" /7/.

La estructura competitiva de la agroindustria azucarera y el mercado mundial del azúcar

La consideración de la estructura de la industria tiene un importante significado para comprender las ventajas competitivas y los factores que en el escenario nacional e internacional la determinan. Porter señaló las cinco fuerzas competitivas que definen la utilidad inherente al sector industrial en cuestión. Ellas son las

siguientes: 1) la entrada de nuevos competidores; 2) la amenaza de sustitutos; 3) el poder de negociación de los compradores; 4) el poder de negociación de los proveedores; y 5) la rivalidad entre los competidores existentes /3/. Estas fuerzas delimitan la utilidad de un sector porque determinan los costos, precios, inversión y tasas de retorno del mismo. Expresan en su conjunto la estructura competitiva o dicho de otra manera, las características económicas y técnicas más importantes de una industria o sector.

Cuando se estudian los factores que constriñen a la agroindustria azucarera cubana se hace evidente la pertinencia de estas fuerzas y su dinámica en el tiempo. Analicemos brevemente la forma particular en que estas se manifiestan desde los años 90 hasta la actualidad.

1. La aparición de nuevos competidores en el mercado mundial del azúcar, es un hecho incuestionable; países de Asia como la India, China y Tailandia, son ejemplos notables de participación creciente en la producción y exportación del dulce. En África han surgido nuevos productores con una mayor participación en el mercado regional, mientras Sudáfrica se mantiene en la punta de los exportadores netos del continente. América Latina, por su parte, se destaca por el crecimiento de Brasil, Guatemala y Colombia y los programas de recuperación-expansión con fines de autoabastecimiento y exportación, de México, Ecuador y Perú, entre otros.
2. El surgimiento de sustitutos del azúcar, desde la década de los 70, es una amenaza para el mercado azucarero; grandes mercados como Estados Unidos y China consumen una gran cantidad de edulcorantes naturales y sintéticos (intensivos) /8/. Los edulcorantes, que resultan del desarrollo científico-técnico, conquistaron el mercado por su alto poder como endulzantes y su bajo contenido calórico. Sin embargo, en los últimos tiempos han perdido su posicionamiento inicial, por sospechas de posibles afectaciones a la salud humana; algunos de ellos como la sacarina, han sido prohibidos en diversos países. Al mismo tiempo, la

estructuración de la demanda de los alimentos en favor de productos orgánicos, es un importante factor de contención de la producción y capacidad sustitutiva de los edulcorantes intensivos sintéticos, frente al azúcar y otros endulzantes de origen orgánico.

3. El poder de negociación de los compradores es un elemento que caracteriza la situación de la industria azucarera; el mercado azucarero está sujeto a una baja elasticidad de la demanda con respecto al precio. Esto se debe al lento crecimiento del consumo y al empleo industrial de sustitutos del azúcar (edulcorantes). La estabilidad de la demanda provoca desequilibrios en momentos de crecimiento del *output*; el aumento de las existencias tiende frecuentemente a reducir los precios. Por otro lado, el mercado está limitado por políticas comerciales proteccionistas mientras la comercialización se realiza de dos formas diferentes: una con arreglo a acuerdos preferenciales basados sobre contratos que preestablecen precios de compra-venta y la otra, sustentada en la compra-venta directa en correspondencia con las fluctuaciones de la oferta y la demanda /9/. El mercado mundial es considerado residual; los productores consumen el 70 % de la producción en el mercado interno; el treinta por ciento restante, que constituyen las exportaciones de azúcar, se reparten entre un 10 % en contratos o acuerdos preferenciales y un 20 % en el mercado mundial. Ejemplos ilustrativos de larga data de acuerdos preferenciales, lo encontramos entre la entonces Comunidad Europea (CE) y los países de África, Caribe y Pacífico (ACP) bajo el Protocolo del Azúcar CE-ACP y, por otro lado, las cuotas o contingente arancelario estadounidense, aplicados a países de América Latina y otros países en vías de desarrollo. Se pueden citar además, desde finales del siglo pasado y hasta la fecha, los contratos a largo plazo referentes a las exportaciones de azúcar desde Cuba a Rusia y China, desde Ucrania a Rusia, desde Rusia a antiguos países de la Unión Soviética, y desde Australia a Canadá /10/. Durante

décadas, Cuba comercializó el azúcar con la comunidad socialista con arreglo a precios preferenciales, en ocasiones tres veces superiores a los del mercado mundial. En los años noventa esta situación cambió radicalmente. El país tuvo que enfrentar los avatares del mercado mundial e iniciar un proceso de inserción que ha tenido, como veremos más adelante, un significativo impacto sobre la agroindustria nacional.

4. El poder de negociación de los proveedores es también otra de las fuerzas que limita la utilidad del sector azucarero cubano. Las dificultades para adquirir combustibles, fertilizantes, piezas para cosechadoras y equipos de tiro, determinó el ajuste de las capacidades productivas en 2002. La permanencia del bloqueo económico de Estados Unidos, es un factor político que al limitar el acceso más amplio al mercado de bienes intermedios y de capital, fortalece el poder de los suministradores y afecta potencialmente, la estabilidad productiva de la agroindustria cubana.
5. La rivalidad entre los competidores existentes, en los años noventa, se expresó en los "cambios en la posición competitiva de los principales países exportadores de azúcar":

(...) si se toma el mercado de crudos y blancos como uno solo, entonces las estadísticas muestran que Brasil se convirtió en el gran exportador de azúcar con alrededor de cinco millones en 1995; mientras que Cuba, quien fuera la principal exportadora del dulce, pasó a ocupar el cuarto lugar. En el caso del mercado de crudo, lo más relevante con relación a la evolución de las posiciones competitivas de los distintos países, es la caída de las exportaciones cubanas desde siete millones en 1990 a volúmenes que oscilan entre dos y tres millones a partir de mediados de la década. También en el período hubo un incremento de las exportaciones de Australia y Tailandia hasta alcanzar niveles de exportación de azúcar crudo cercanos a los cuatro millones de toneladas, ambos países, lo cual significó un incremento

de casi un millón de toneladas en el caso de Australia y de casi dos millones en el caso de Tailandia /11/ .

La caída de la producción azucarera en Cuba a finales del siglo pasado, posibilitó la ampliación de las cuotas de mercado de azúcar crudo de Brasil, Tailandia, Australia, India, Guatemala, Sudáfrica y Colombia. Cuba pasó, entre los exportadores netos de azúcar más grandes del mundo, del cuarto lugar a mediados de la década de los noventa, al octavo en 2008; mientras que su posición en la exportación de azúcar crudo se debilitó, retrocediendo hasta el quinto lugar, superada por Brasil, Australia, Tailandia y además Guatemala.

A partir de lo anteriormente expuesto, podría vaticinarse un panorama sombrío para el futuro de la producción azucarera. Sin embargo, en los últimos tres años, se observa un paulatino ascenso de la agroindustria a nivel mundial. Los precios se han elevado brindando oportunidades y estimulando, en muchos países, la recuperación del sector.

Todo parece indicar que se ha producido un cambio del balance oferta/demanda que ha incrementado la utilidad del sector a nivel mundial. Pero esta afirmación es todavía muy general. Debemos aclarar cómo la industria participa de esta utilidad creciente y qué factores impulsan este nuevo e inusitado auge en el corto, mediano y largo plazo.

No hay ninguna duda de que el factor que tiene un mayor impacto sobre el mercado azucarero, en el corto plazo, son las condiciones meteorológicas, que de manera aleatoria golpean a los productores, en las distintas regiones del planeta. De esta forma la menor producción mundial (8,5 %) en el periodo (2008/2009), debido a efectos climáticos adversos en Brasil, la India y China, ilustra el impacto de este factor y su repercusión sobre los precios y sobre las reservas mundiales del dulce.

En el 2009 se produjo un déficit de 11,3 millones de toneladas y una reducción en las reservas mundiales de 9,0 millones de toneladas, acontecimientos que presionaron el precio del producto, el cual obtuvo en ese año su nivel más alto de la década, alcanzando una tasa de crecimiento media anual de 31,5 % /12/.

Sin embargo, en el mediano y largo plazo la variación de los precios del azúcar se han visto influidos fundamentalmente por otros factores: a) el aumento de la demanda (consumo); b) la aparición y utilización extendida de sustitutos del azúcar (edulcorantes); c) el cambio en los patrones de consumo; d) las políticas comerciales que rigen el mercado del azúcar; y e) el aumento tendencial de los precios del petróleo.

La demanda global de azúcar ha estado creciendo desde el 2005/6, con una tendencia positiva en el consumo más acentuada en los países desarrollados y en desarrollo respecto a las economías en transición. India aumentó su consumo en un 5 % en los últimos años.

El consumo en China, por su parte, creció gradualmente pasando de 9,35 millones de toneladas en 2001 a 11,7 en 2005/06. De 2000 a 2009, la demanda global de azúcar creció en 1,8 %, y el precio del azúcar lo hizo a una tasa media anual de 8,8 %. En sus proyecciones sobre las existencias mundiales de sacarosa, la Organización Internacional del Azúcar (OIA), previó una carencia de 8,4 millones de toneladas para el período 2009-2010, desde su pronóstico anterior de 4,5 a cinco millones de toneladas.

Acerca del empleo de edulcorantes, baste señalar que el azúcar se perfila, en el mediano plazo, como el endulzante principal en el mundo, a pesar de la existencia de múltiples sustitutos de mayor potencia /11/.

Los cambios en los patrones de consumo responden a la tendencia general de disminuir el consumo de calorías, evitar la obesidad y preservar la salud. Sin embargo, el aumento del consumo de azúcar a nivel global, resultado del crecimiento de las economías en vías de desarrollo, es un factor de mitigación de la caída del consumo en los países desarrollados.

Las políticas comerciales por su parte, han desempeñado un papel decisivo en la estructuración del mercado azucarero. El proteccionismo es el rasgo que distingue, a lo largo de la historia económica, la comercialización del azúcar. Pero en la actualidad, la incidencia más trascendente que han tenido las políticas comerciales sobre el mercado azucarero, la encontramos en la

reestructuración del sector azucarero en la Unión Europea. Los objetivos de la reestructuración se han cumplido, los precios de referencia han disminuido en cuatro años en 36 %; los productores han renunciado a 5,8 millones de toneladas de cuota de producción, y queda así reducida la cuota total a 14 millones /13/. Esta reestructuración eleva la competitividad del sector, reduce la ineficiencia derivada de la aplicación de instrumentos de política (subsidios y aranceles), y beneficia a los países que participan del mercado europeo, a través de los acuerdos África- Caribe-Pacífico (ACP).

El factor que más impacto ha tenido en los últimos años, en el cambio del balance oferta/demanda de la agroindustria azucarera, es los precios del petróleo y la amenaza latente del agotamiento de las fuentes de hidrocarburos. Este factor tuvo un efecto dual sobre la producción azucarera, por un lado desplazó el azúcar de remolacha frente al azúcar de caña, afectando el balance oferta/demanda; por otro, estimuló la producción de etanol que reforzó el déficit de azúcar a nivel global.

Los precios del petróleo, al cambiar el balance oferta/demanda a nivel mundial, han modificado la estructura competitiva de la agroindustria azucarera; este complejo proceso puede explicarse a través de cuatro momentos fundamentales, que son los siguientes:

- primero, la elevación de los precios del petróleo ha transformado la acción de las fuerzas competitivas predominantes: al disminuir la oferta global se debilita el poder de los compradores, al tiempo que se mitiga el efecto de los sustitutos y la aparición de nuevos competidores en el mercado;
- segundo, ha creado oportunidades de mayores tasas de retorno para los productores de azúcar de caña en detrimento de los productores de azúcar de remolacha;
- tercero, ha estimulado la producción de etanol como un producto promisorio, al ser un sustituto de los hidrocarburos;
- cuarto, ha permitido la conformación de estrategias competitivas, basadas en la

especialización completa o en la alternancia productiva de azúcar-etanol en dependencia de la situación particular de la industria y de la demanda doméstica e internacional de ambos productos /14/.

Todo parece indicar que las perspectivas competitivas del mercado azucarero en el mediano plazo, son las de un mercado menos saturado con una reducción de las reservas internacionales en relación a su comportamiento histórico, más vulnerable ante la presencia de factores coyunturales en el corto plazo (condiciones meteorológicas), con precios más altos y volátiles que en períodos anteriores.

En este escenario de mediano plazo, Cuba está obligada a replantearse la reanimación del sector azucarero desde una perspectiva diferente. No se trata ya de sopesar los costos de oportunidad de asignar recursos en la agroindustria, sino de desarrollar una estrategia que la haga competitiva nacional e internacionalmente.

Competitividad de la empresa azucarera en el contexto nacional, significa contribuir a satisfacer la demanda de azúcar en el mercado interno /15/, con un nivel de eficiencia tal, que haga sostenible la producción y permita sustituir importaciones.

Evitar gastos adicionales en bienes que pueden ser producidos en el país, ofrece por lo menos tres importantes ventajas a la economía nacional: primero, ahorro de recursos financieros; segundos, sostenimiento y desarrollo de las fuentes de empleo; y tercero, mayor independencia de las oscilaciones de los precios en el mercado internacional.

Además, la competitividad internacional de las empresas azucareras cubanas, implica una contrastación sistemática de los costos de producción nacionales con los de la competencia extranjera. Significa por tanto que, medidos correctamente nuestros costos domésticos en dólares, con arreglo a un tipo de cambio que fije adecuadamente el valor de mercado del peso cubano, se pueda vender a los precios internacionales el azúcar, con un margen de rentabilidad que haga sostenible el sector y aporte recursos financieros al país.

En conclusión, podemos afirmar que el siglo XXI coloca como un paradigma ineludible para la agroindustria azucarera cubana, la consecución de la competitividad empresarial; este imperativo puede hacer la diferencia entre la permanencia del sector o su definitivo agotamiento. Pero no se debe ignorar que el languidecimiento del sector azucarero cubano, es un factor que contraviene el pregonado modelo de desarrollo basado la sustitución de importaciones, y crea una fisura en la estructura productiva del país allí donde antes se mostraban evidentes ventajas comparativas.

Por otro lado, para cerrar las empresas azucareras hay que considerar no solo la situación actual en que se produce y comercializa el azúcar, sino también el comportamiento estimado de los precios del dulce, y aparejado con el cálculo de los costos de oportunidad inmediatos, sopesar además las erogaciones futuras en que se incurriría, si los precios del azúcar se mueven al alza en el mediano plazo, y Cuba, otrora el mayor exportador mundial, se convierte en un importador neto de azúcar para su mercado interno.

Conclusiones

1. La competitividad expresa los niveles de eficiencia de la empresa para satisfacer una necesidad revelada por el mercado. Los factores que determinan la competitividad a nivel microeconómico pueden agruparse en los siguientes: a) factores que inciden en los costos de los insumos; b) factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos, y c) otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresa.

2. Competitividad de la empresa azucarera cubana en el contexto nacional, significa contribuir a satisfacer la demanda de azúcar en el mercado interno con un nivel de eficiencia tal, que haga sostenible la producción y permita sustituir importaciones. En el marco internacional implica que medidos correctamente nuestros costos domésticos en dólares, con arreglo a un tipo de cambio que fije adecuadamente el valor de

mercado del peso cubano, se pueda vender a los precios internacionales el azúcar, con un margen de rentabilidad que haga sostenible el sector y aporte recursos financieros al país.

3. El factor que más impacto ha tenido, en los últimos años, en el cambio del balance oferta/demanda de la agroindustria azucarera, es el precio del petróleo y la amenaza latente del agotamiento de las fuentes de hidrocarburos. Este factor tuvo un efecto dual sobre la producción azucarera, por un lado desplazó el azúcar de remolacha frente al azúcar de caña, afectando el balance oferta/demanda; por otro, estimuló la producción de etanol que reforzó el déficit de azúcar a nivel global. Los precios del petróleo, al cambiar el balance oferta/demanda a nivel mundial, han modificado la estructura competitiva de la agroindustria azucarera en la etapa que se analiza.

4. El estudio de la competitividad de la industria azucarera con fines predictivos, exige la incorporación de otras dimensiones del análisis económico. Se requiere investigar el comportamiento de los factores que han determinado el cambio estructural de la agroindustria y el mercado mundial, y realizar los pronósticos de mediano plazo, que permitan la construcción de los posibles escenarios futuros.

Bibliografía

1. Almazán, del Olmo O. : «Agroindustria Azucarera. Viabilidad y Alternativa Económica». Revista Bohemia. N0 23. 15 Noviembre 2002. Aguilar-Rivera Noé, Galindo G. M. y Fortanelli J. M.: «¿Por qué diversificar la agroindustria azucarera en México?» www.gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo
2. Suárez, A.: *Curso de economía de la empresa*, Editorial Pirámide, Madrid, 1998.
3. Porter, Michael E.: *Ventaja Competitiva*, Editorial Continental S.A. México, 1990.
4. Castell, Manuel: «Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa». Revista «La Factoría» No. 7, octubre, España, 2008. <http://www.lafactoriaweb.com/default2.htm>.
5. Sánchez, Jorge: «La competitividad azucarera de Sinaloa». Pág. 227-245. Comercio exterior, Vol. 62, Núm. 7, mayo, 2005. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. México.
6. Bougrine, Hassan.: «Competitividad y comercio exterior»; pág. 767-771. Comercio exterior, Vol. 51, Núm. 9, septiembre, 2001. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. México.
7. Tamames, Ramón: *Diccionario de economía*, Editorial Alianza, Madrid, 1988.
8. Dentro de los edulcorantes de origen orgánico más extendidos en el mundo se encuentra el jarabe de maíz y los alcoholes de azúcar como el sorbitol, el dulcitol y el manitol; dentro de los sintéticos están la sacarina, el aspartame, el acesulfame-K y el ciclomato, entre otros. Todos con un poder endulzante mucho mayor que la sacarosa.
9. Fernández Font, Marcelo: *Cuba y la Economía Azucarera Mundial*, Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1989.
10. Domenech Casanova, M^a Elisa: «Evaluación del impacto del protocolo del azúcar CE-ACP». Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, 2004.
11. Nova González, A. y Peña Castellanos, L.: «El mercado internacional del azúcar, edulcorantes, alcohol y melaza». www.turevista.nat.mx.
12. Vergara González, R. y Díaz Carreño, M. A.: «El mercado del azúcar en México». Revista Trimestral de Análisis de Coyuntura Económica, Vol. III No 1, enero-marzo de 2010.
13. Maluenda García, José M. : «Precio record del azúcar a nivel mundial». www.agrodigital.com/Documentos/azucarfb10.pdf.
14. Brasil es el ejemplo por excelencia de una estrategia competitiva de alternancia productiva entre azúcar-etanol. En el país funcionan 318 plantas 22 para producir azúcar, 71 para producir etanol y 225 para producir 50% azúcar y 50 % etanol. Cuando la producción de azúcar se torna menos atractiva en el mercado internacional por la baja en los precios –lo que ha ocurrido frecuentemente– resulta más ventajoso el cambio de la producción de azúcar por la producción de alcohol. Esta es la ventaja competitiva que ha consolidado la estrategia brasileña.
15. La demanda de azúcar en el mercado interno cubano está en el orden de las 700 000 toneladas.
16. Aguilar-Rivera Noé: «¿Diversificar o morir?». imagenagropecuaria.com/articulos.php.
17. Castellanos, José R. y González, Raúl: «La competitividad y la agro industria azucarera cubana». Boletín del Centro de Estudios de Dirección Empresarial, UCLV. N0 1/2000.
18. Castro Ruz, Fidel: «Fidel Castro y la Producción Azucarera». Ministerio del Azúcar. 1998.
19. Castro Ruz, Raúl: Periódico Granma. Lunes, 21 de diciembre de 2009.
20. Cortés García Raúl: «Caña de azúcar: energía del futuro». Conferencia Magistral. Primer Foro Nacional de Etanol. Universidad Veracruzana. Centro Virtual de Investigación Multidisciplinaria. México, 2006.
21. Figueras, M. Alejandro: «Aspectos Estructurales de la economía Cubana. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1994.
22. Guerra Sánchez, R: «Azúcar y Población en las Antillas». Editorial. Ciencias Sociales la Habana 1970.

-
23. Ibáñez, Ciro: «Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad». Cuadernos técnicos No. 15, IICA, San José, Costa Rica, 2000.
24. Krugman, Paul: «El Internacionalismo Moderno». Editorial Crítica, Grijalbo Mondadori. Barcelona, 1997.
25. Krugman, Paul: «Vendiendo Prosperidad». Editorial Ariel S.A. Barcelona, 1994.
26. Pineda Zamora, Santos : «La tarea Álvaro Reynoso como proceso estratégico de desarrollo empresarial y participación comunitaria». www.zonaeconomica.com/cuba/alvaroreynoso.
27. Porcel Prado, José: «El azúcar en la oscilación de los precios». Boletín InfoATAC, No 2, abril-junio de 2006.
28. Porter, Michael E. : The Competitive Advantage of Nations. The Free Press. New York, 1990.
29. Silva, Arnaldo: «Cuba y el Mercado Internacional Azucarero». Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 1971.
30. Torres Verde, F. : «El pensamiento Económico de Jacinto Torres». Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 1978.
31. Zanetti Lecuona, Oscar: «Economía azucarera cubana. Estudios históricos». Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2009.
32. Zegarra Méndez Eduardo y Salcedo Rodrigo: «La industria azucarera peruana en el contexto internacional». www.grade.org.pe/download/docs/Informe