

COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS DE FRUTA A LA UNIÓN EUROPEA: SU ANÁLISIS MEDIANTE LOS MÉTODOS DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) Y LA MATRIZ REFINADA DE VIAENE-GELLYNCK*

GLORIA COHEN¹; SUSANA PENA DE LADAGA² y J. M. GIL ROIG³

Recibido: 01/03/00

Aceptado: 03/08/00

RESUMEN

En el presente trabajo se analizó el desempeño competitivo de las seis principales frutas exportadas por la Argentina (manzanas, peras, naranjas, mandarinas, limones y pomelos) en el mercado de importaciones de terceros países del Hemisferio Sur de la Unión Europea.

Los métodos elegidos para medir el desempeño competitivo fueron el Boston Consulting Group (BCG) y la matriz refinada del BCG teniendo en cuenta a la modificación realizada por Viaene-Gellynck. Se trabajó con datos de volúmenes de importaciones a la Unión Europea para la Europa de los 12 (Fuente: EUROSTAT) para cada una de las frutas analizadas, durante el período 1993-1997.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se discute la competitividad de cada una de las especies analizadas y el alcance de cada uno de los métodos en determinar el desempeño competitivo.

Ambos métodos coincidieron en señalar alta competitividad en limones y peras y baja en naranjas y pomelos. En manzanas, los resultados fueron divergentes. En mandarinas, el BCG detectó pobre competitividad en el grupo de las clementinas y adecuada en el resto de las variedades pero, Viaene-Gellynck determinó baja competitividad para las mandarinas en su conjunto.

Palabras clave: Competitividad, Frutas frescas, Boston Consulting Group, Matriz refinada del BCG según Viaene-Gellynck, Unión Europea, Argentina.

COMPETITIVENESS OF ARGENTINA EXPORTS OF FRUIT TO THE EUROPEAN UNION, ITS ANALYSIS THROUGH THE BOSTON C G AND THE REFINEAL MATRIX OF VIAENE-GELLYNCK METHODS

SUMMARY

The present paper analyses the competitive performance of the six fruits Argentina exports in fresh (apples, pears, oranges, tangerines, lemons and grapefruits), in the European Union (EU) market from Southern Hemisphere third countries.

The methods selected to measure this competitive performance were the Boston Consulting Group (BCG) and the refined BCG matrix modified by Viaene-Gellynck. The data considered were the imports volume to the European Union for the EU-12, for each tested fruits from 1993 to 1997.

Competitiveness of each tested fruit is analysed, as well as the scope of every method used to measure competitive performance.

Both methods coincided to show a high competitiveness for lemons and pears, and a low one for oranges and grapefruits. As for apples, the results were diverging. For tangerines, the BCG detected little competitiveness in the clementines group but adequate in the rest of the varieties; however, Viaene-Gellynck determined a low competitiveness for tangerines as a whole.

Key words: Competitiveness, Fresh fruits, Boston Consulting Group, Refined BCG matrix modified by Viaene-Gellynck, European Union, Argentina.

*Trabajo realizado en el marco del proyecto UBACyT TG 45- FONCYT BID 4707.

¹Cátedra Facultad de Agronomía-UBA- y SAGPyA.

²Cátedra Facultad de Agronomía-UBA-Av. San Martín 4453 (1417) Buenos Aires, Argentina

³Cátedra Servicio de Investigación Agrario- Diputación General de Aragón. Zaragoza. España.

INTRODUCCIÓN

La actividad frutícola es una importante fuente de divisas para la Argentina que demanda alta cantidad de mano de obra, por lo que constituye un interesante grupo de productos para estudiar su desempeño competitivo y, a partir de este análisis, pueden diseñarse medidas para mejorar o fomentar su desarrollo.

En 1998, las exportaciones argentinas de fruta fresca fueron de 516.669.760 dólares FOB, y las especies de mayor importancia fueron las manzanas y peras con 291.748.352 dólares FOB (56,5% del total exportado en este rubro) y los cítricos (naranjas, mandarinas, limones y pomelos) con 145.371.472 dólares FOB (28%) (INDEC, 1998).

La Unión Europea (UE) constituye el destino más importante de las exportaciones argentinas de fruta fresca pues allí se envió, en 1998, el 75,3% del total exportado de cítricos y el 45,4% del de manzanas y peras (INDEC, 1998).

El objetivo del presente trabajo es determinar cuáles de las seis frutas argentinas consideradas (manzanas, peras, naranjas, mandarinas, limones y pomelos) han tenido mejor posición competitiva en el mercado de la UE de terceros países del Hemisferio Sur. Los diversos métodos que se sugieren para llevar a cabo este tipo de estudios pueden diferir según los objetivos de cada trabajo. Por tal motivo, se han seleccionado dos entre los métodos de medición de la competitividad, comparando los resultados surgidos de cada uno de ellos. Estos pueden también utilizarse individualmente para comparar la situación competitiva de distintos países que compiten en un mercado con una misma cartera de productos; con este objetivo se aplicó uno de ellos en el trabajo "Frutas Argentinas *versus* Sudafricanas: Competitividad de las exportaciones destinadas al mercado de la Unión Europea mediante el método del Boston Consulting Group" (Cohen y Gil Roig, 1999).

La aplicación de estos métodos se complementó con otros datos descriptivos del mercado de importaciones de la UE. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se determinó la competitividad de cada una de las seis principales frutas exportadas por la Argentina en el mercado de terceros países de la UE para el período 1993-1997.

MATERIALES Y MÉTODOS

Existen numerosas definiciones del término competitividad, según el ámbito del análisis, del bien analizado y de la intención del análisis. Se ha elegido como más apropiada para los objetivos de este trabajo a la definición dada por Agriculture Canada (1991) que define a un sector competitivo como "aquel que posee la habilidad sostenida de ganar y mantener rentablemente una porción del mercado doméstico o exterior".

De acuerdo a la propuesta de Buckley *et al.* (1988) a los efectos de estudiar la competitividad, se aconseja utilizar una combinación de varios métodos acorde al objetivo buscado.

El método Boston Consulting Group (BCG) (Hendley, 1977) básicamente considera las variables "cuota de mercado relativa" y "tasa de crecimiento anual", clasificándolas en dos niveles: alto y bajo. La cuota de mercado relativa se considera alta cuando su valor es superior a 1 (el país o empresa es líder del mercado) y la tasa de crecimiento del mercado se considera alta cuando su valor anual es superior al 10% (este es un valor arbitrario que puede ser modificado). Según estos niveles cada producto puede clasificarse en las siguientes categorías: 1) "vaca", 2) "estrella", 3) "interrogante" y 4) "perro".

- Productos "vaca": alta cuota relativa de mercado con baja tasa de crecimiento anual. Se tiene una sólida posición competitiva en un mercado consolidado que genera ingresos importantes.
- Productos "estrella": se es líder en un mercado de alto potencial de crecimiento. En general, se tratará de invertir dinero en este tipo de productos para consolidar la posición de liderazgo.
- Productos "interrogante": cuota de mercado relativa baja en un mercado de alto potencial de crecimiento. En este caso, el país o empresa debe decidir la conveniencia o no de invertir en este tipo de productos.
- Productos "perro": bajo crecimiento y cuotas de mercado reducidas. Según el método, este tipo de productos debería eliminarse de la cartera de la empresa; pero, dado que en este caso se está efectuando un análisis a nivel país y que las frutas consideradas en muchos casos son la base de importantes economías regionales, el consejo es tratar de implementar acciones tendientes a la mejora de la competitividad.

Se consideran más competitivos a aquellos países o empresas con una mayor proporción de productos en las categorías “vaca” y “estrella”.

Viaene y Gellynck (1995) adaptaron la matriz del BCG para analizar la competitividad de una cartera de productos de un país en mercados externos. En este caso, se consideran dos matrices de tamaño 3 x 3 que miden el Atractivo del Mercado y la Posición en el Mercado, respectivamente. El Atractivo del mercado está determinado por el tamaño y su crecimiento y la Posición está determinada por la participación de cada producto en el conjunto analizado y por su crecimiento en el período analizado. Para ambas variables se distinguen tres niveles: Alto, Medio y Bajo, según:

- **Alto**, cuando el valor calculado para el producto es mayor que o igual al promedio de todos los productos analizados.
- **Medio**, cuando el valor calculado está entre el promedio y el 50 % del promedio de todos los productos analizados.
- **Bajo**, cuando el valor calculado es menor o igual al 50% del promedio de todos los valores analizados.

A la hora de estudiar un grupo de productos, se realizan los análisis de Atractivo y Posición para el mercado destino (en este caso, la UE) y, para un país exportador a dicho mercado. Posteriormente, se comparan las combinaciones Atractivo/Posición para el mercado destino (demanda) y para el país exportador (oferta). En los casos en los que la combinación Atractivo/Posición de la oferta coincide o supera a la de la demanda, se considera que el sector exportador es competitivo y viceversa.

El mercado de referencia fue definido como el mercado de importaciones de la Unión Europea procedentes de terceros países del Hemisferio Sur. Es decir, que sólo se consideraron a los países Extra-UE del Hemisferio austral pues, entre estos existe similitud en las condiciones de acceso al mercado de la UE (aranceles, aplicación del sistema de Precios de Entrada) y en la temporada de ingreso.

Se trabajó con datos de volúmenes de importaciones (toneladas) a la UE para la Europa de los 12 (EUROSTAT: 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997) para cada una de las frutas analizadas, para el período 1993-1997. Este período se eligió mediante el análisis de la serie de importaciones de la UE, eliminando previamente a los años considerados atípicos (1991 y 1992) y considerando que los métodos elegidos exigen para su aplicación un período corto de años. También, para evitar oscilaciones aleatorias de las importaciones, en la aplicación de los métodos se promedió el volumen de los dos primeros años (93 y 94) y se lo comparó con el promedio de los dos últimos (96 y 97).

Los datos descriptivos complementarios del mercado de importaciones de la UE fueron:

1. **Origen de las importaciones a la UE (INTRA UE, EXTRA UE del Hemisferio Sur, y EXTRA UE excluyendo el Hemisferio Sur).**
2. **Tamaño del mercado de terceros países del Hemisferio Sur.**
3. **Participación de cada producto en el mercado de terceros países del Hemisferio Sur.**
4. **Cuota de mercado de cada oferente del Hemisferio Sur en la UE.**

Para efectuar los análisis descriptivos complementarios y en la aplicación del método BCG, la especie mandarinas fue subdividida en dos grupos de variedades: las clementinas y las restantes variedades. Esta subdivisión se realizó con la finalidad de obtener mayor información del comportamiento del grupo clementinas pues, debido a sus características de fácil pelado y ausencia de semillas, las importaciones totales de este grupo en el período 1986-1997 han crecido notablemente (Cohen, 1999). España fue el abastecedor casi exclusivo Intra-UE y ha logrado imponerlas durante la temporada de consumo habitual de cítricos en el Hemisferio Norte (octubre a marzo).

RESULTADOS

1. Origen de las importaciones a la UE (INTRA UE, EXTRA UE del Hemisferio Sur, y EXTRA UE excluyendo el Hemisferio Sur)

Se observa en la Figura 1 que en todas las frutas analizadas, a excepción del pomelo, las importaciones INTRA-UE constituyeron la principal fuente de abastecimiento a este mercado. Naranjas y manzanas tuvieron el mayor volumen de importaciones totales. Las importaciones EXTRA-UE procedentes del Hemisferio Sur tuvieron relevancia en manzanas, peras, naranjas y, en menor medida en limones. Las importaciones procedentes de terceros países del Hemisferio Norte constituyeron una importante fuente de abastecimiento en naranjas y pomelos ya que, la órbita de terceros países mediterráneos es proveedora de naranjas y Estados Unidos es el principal abastecedor de pomelo a la UE.

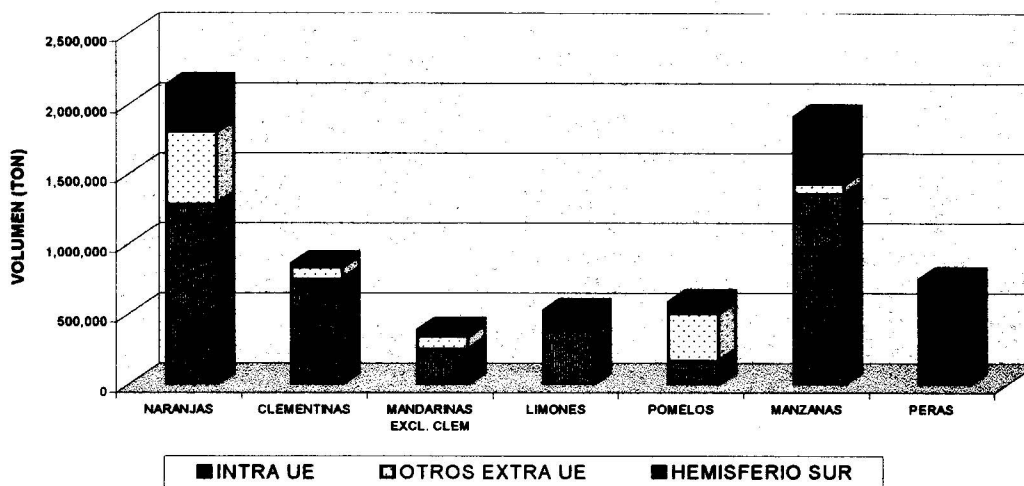


Figura 1: Origen de las importaciones a la UE (INTRA UE, EXTRA UE del Hemisferio Sur y Otros EXTRA-UE) para 1997 (en toneladas).

Fuente: elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT.

2. Tamaño del mercado de terceros países del Hemisferio Sur

En la Figura 2 se observa que el tamaño del mercado, representado por el volumen importado por la UE procedente de terceros países del Hemisferio Sur, creció para las especies consideradas en un 18,2 % total en el período 1993-1997.

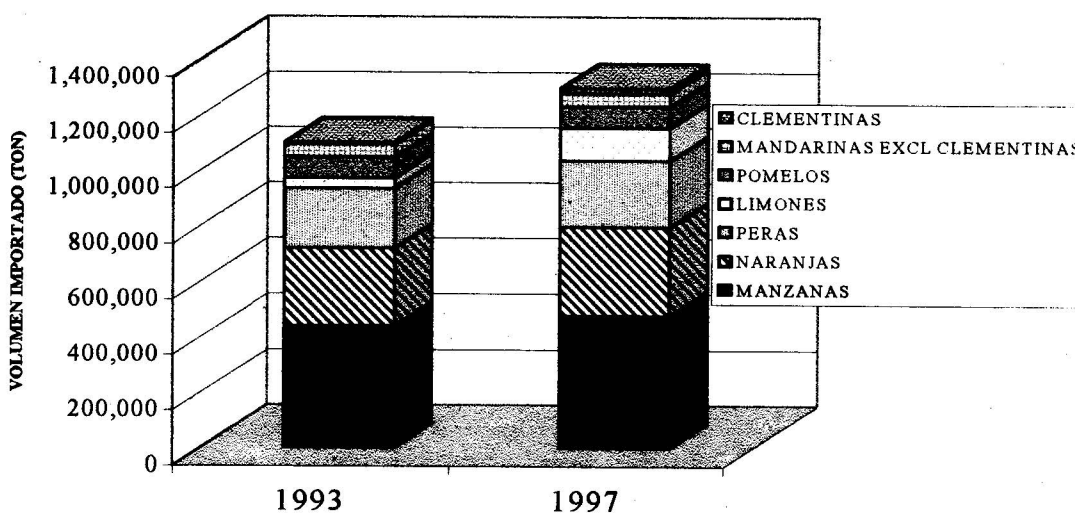


Figura 2: Tamaño del mercado de terceros países del Hemisferio Sur para 1993 y 1997 (en toneladas).

Fuente: elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT.

Las tres especies importadas (en mayor volumen) en contra-estación fueron: manzanas, naranjas y peras. Las tres, experimentaron un crecimiento positivo, aunque leve, en todo el período con tasas del 8,7%, 23,3% y 14,7%, respectivamente. Los limones experimentaron un notable aumento del tamaño del mercado al crecer su volumen importado en un 90,1%. Las importaciones de pomelos, mercado de tamaño reducido para países del Hemisferio Sur, casi no aumentaron durante el período ya que crecieron sólo el 1,5%. Finalmente, el mercado más reducido fue el de mandarinas, con un gran crecimiento para el grupo Clementinas (109,8% para todo el período) y, un crecimiento ligero en el resto de variedades de mandarina (11%). Cabe aclarar que para el cálculo de estos incrementos se efectuó el procedimiento de promediar las importaciones de los dos primeros años (93 y 94), comparándolas con el promedio de los dos últimos (96 y 97).

3. Participación de cada producto en el mercado de terceros países del Hemisferio Sur

En la Figura 3 se observa que la manzana fue la especie que tuvo la mayor participación en el mercado de terceros países del Hemisferio Sur, seguida por las naranjas y a mayor distancia aún, por las peras. Estas tres especies disminuyeron su participación entre 1993 y 1997. En cambio, los limones aumentaron desde el 3% al 9% en el mismo período y las clementinas pasaron del 1 al 2%; los pomelos descendieron levemente y las restantes mandarinas se mantuvieron.

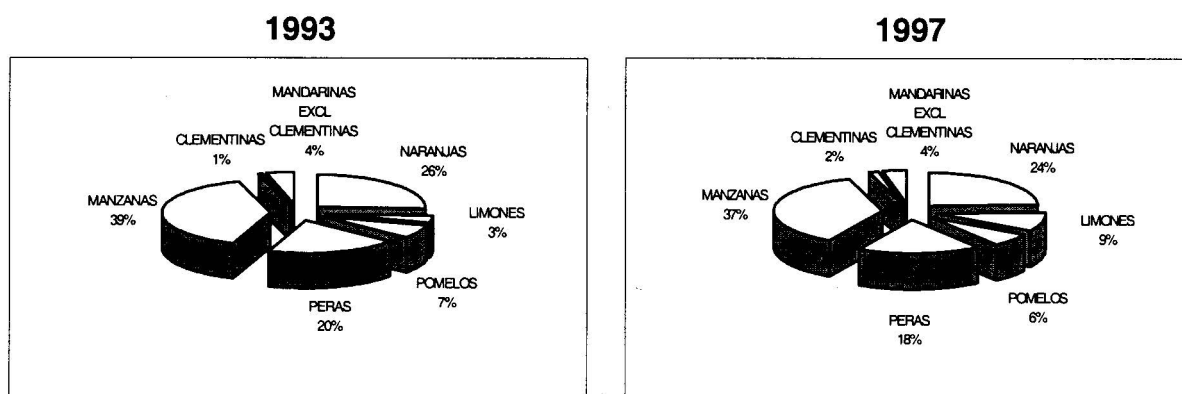


Figura 3. Participación relativa de cada especie dentro del mercado de terceros países del Hemisferio Sur para 1993 y 1997.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT.

4. Cuota de mercado de cada país oferente del Hemisferio Sur en la UE

En los Cuadros Nº 1 y 2 se resume para cada especie la cuota de mercado para 1993 y 1997 de cada oferente dentro de los terceros países del Hemisferio Sur. Sudáfrica fue líder en los segmentos de naranjas, clementinas y pomelos. La Argentina tuvo la mejor cuota de mercado en mandarinas excluyendo clementinas y en limones. En peras, Sudáfrica fue líder en 1993 pero, en 1997 fue aventajada por la Argentina. Nueva Zelanda fue líder en manzanas y, la Argentina tuvo en esta especie, una muy baja cuota al compararla con sus competidores australes.

Cuadro N° 1. Cuota del mercado de la Unión Europea para terceros países del Hemisferio Sur (en porcentaje) para especies cítricas en los años 1993 y 1997.

CUOTA DE MERCADO (%)	NARANJAS EXCL. CLEMENTINAS		MANDARINAS		CLEMENTINAS		LIMONES		POMELOS	
	1993	1997	1993	1997	1993	1997	1993	1997	1993	1997
ARGENTINA	17	21	46	37	1	12	73	81	37	31
SUDAFRICA	43	56	16	24	98	75	11	11	54	68
URUGUAY	20	13	32	35	1	13	16	8	6	1
BRASIL	18	10	6	4					3	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT.

Cuadro N° 2. Cuota del mercado de la Unión Europea de terceros países del Hemisferio Sur (en porcentaje) para manzanas y peras en los años 1993 y 1997.

CUOTA DE MERCADO (%)	MANZANAS		PERAS	
	1993	1997	1993	1997
ARGENTINA	11	14	32	38
SUDAFRICA	32	27	38	34
CHILE	26	26	26	28
NUEVA ZELANDA	32	33	1	1
AUSTRALIA			4	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT.

5. Aplicación del Método del Boston Consulting Group para Argentina

Los resultados del análisis **Boston Consulting Group (BCG)**, para el período 1993-1997 se recogen en la figura 4 en el que se observa que Argentina tuvo como producto “estrella” a limones y como “vacas” a peras y a mandarinas excluyendo las clementinas. Naranjas, manzanas y pomelos se ubicaron en el sector correspondiente a los “perros” y las clementinas cayeron en el sector de “interrogantes”. El tamaño de los círculos indicó que limones y peras fueron las frutas exportadas en mayor volumen, manzanas y naranjas se ubicaron en un nivel intermedio, mientras que pomelos, mandarinas (excluyendo clementinas) y clementinas fueron los más bajos de todos.

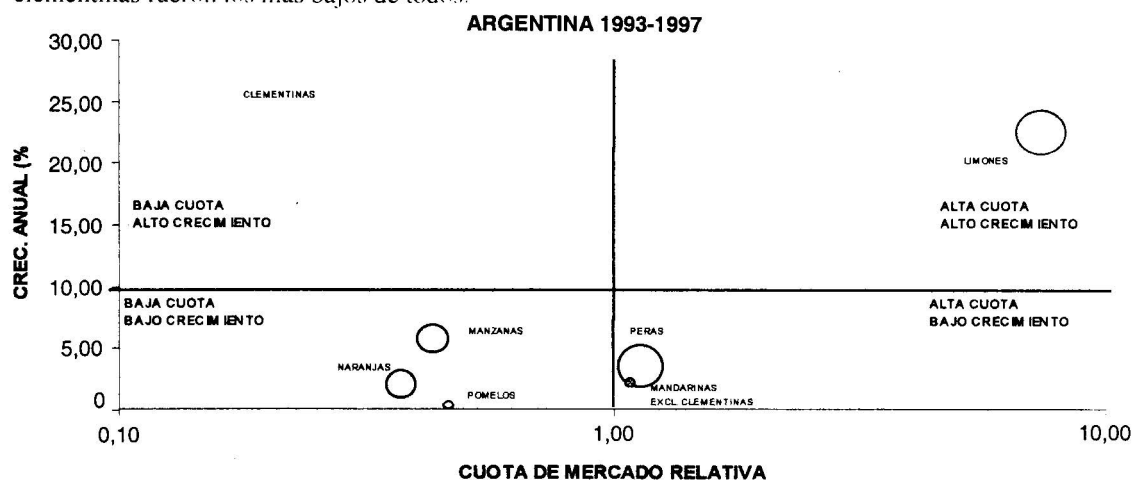


Figura 4. Matriz del Boston Consulting Group para las exportaciones argentinas de fruta en el mercado de terceros países del Hemisferio Sur de la Unión Europea en el período 1993-1997.

El método BCG resultó dinámico para el análisis realizado pues proporcionó información sobre lo ocurrido en un período de tiempo a través de la variable tasa de crecimiento anual pero, no tiene en cuenta otras variables como el tamaño o la participación en el mercado de cada especie analizada. También aporta información sobre si el país o la empresa considerada es líder del mercado o no. Según este método, las especies de mayor competitividad para la Argentina en el período 1993-1997 fueron limones, peras y el grupo de mandarinas distinto a Clementinas.

6. Aplicación de la Matriz refinada del Boston Consulting Group en base a la modificación de Viaene-Gellynck

Los resultados de la aplicación del Método de Viaene-Gellynck para el período 1993-1997 se recogen en la figura 5. Este método compara la adecuación entre la demanda de una cartera de productos por un mercado o grupo de mercados de destino con la oferta por parte de un país exportador. Dado que las variables Atractivo y Posición están determinadas respectivamente por el tamaño, la participación y sus respectivos crecimientos, es un método que privilegia exclusivamente estos aspectos sin tener en cuenta otros, como la cuota de mercado.

ATRACTIVO		POSICION		
		BAJA	MEDIA	ALTA
ALTO	UE	**	*** MANZANAS PERAS	*** LIMONES
	A	**	*** PERAS	*** LIMONES MANZANAS
MEDIO	UE	*	MANDARINAS** NARANJAS	***
	A	*	**	***
BAJO	UE	* POMELOS	*	**
	A	* MANDARINAS POMELOS	* NARANJAS	**

UE: IMPORTACIONES EUROPEAS
A: EXPORTACIONES ARGENTINAS

* Indica que la combinación Atractivo/Posición es Baja.
** " " " " " " " " Media.
*** " " " " " " " " Alta.

Figura 5. Competitividad de las exportaciones argentinas de fruta al mercado de la Unión Europea en el período 1993- 1997, según la matriz Atractivo y Posición en el Mercado.

Se observa que, para la demanda de la UE de terceros países del Hemisferio Sur, limones, manzanas y peras tuvieron una combinación Atractivo/Posición Alta. En este caso, la oferta argentina se adecuó a las características de la demanda pues las mismas tres especies tuvieron también alta combinación Atractivo/Posición.

Naranjas y mandarinas tuvieron para la UE una combinación Atractivo/Posición Media y para pomelos, esta combinación fue Baja. Por el lado de la oferta argentina, los tres productos tuvieron una combinación Atractivo/Posición Baja, lo que indicaría que la Argentina tuvo baja competitividad en naranjas y mandarinas y baja también, pero adecuada a los requerimientos de la demanda, en pomelos.

En el método de Viaene-Gellynck no fue posible separar a las mandarinas en dos grupos dado que al tener suma importancia la variable Tamaño del Mercado, se cometería un error al subdividir arbitrariamente los items considerados en el Nomenclador Arancelario.

Mediante la aplicación de este método, se observaron diferencias en los resultados respecto a los del BCG en el caso de manzanas.

DISCUSIÓN

En cuanto al alcance de los métodos utilizados, el BCG constituye una representación gráfica de comprensión sencilla respecto al posicionamiento de una cartera de productos según las variables cuota de mercado relativa y crecimiento del mercado. La principal limitante del método es que no tiene en cuenta el tamaño, ni la contribución relativa de cada producto de la cartera en el mercado considerado. Por lo tanto, pueden aparecer como muy prometedores productos cuyo tamaño es pequeño (en este caso, clementinas y limones). Sin embargo, el no considerar el tamaño del mercado tiene como ventaja que permite subdividir los items de la nomenclatura de comercio exterior de forma tal de analizar distintos grupos de productos (en este caso, las mandarinas se subdividieron en clementinas y en las restantes variedades).

El método de Viaene-Gellynck permite comparar la oferta de una cartera de productos exportados por un país con la demanda de los mismos en un mercado o grupo de mercados según las variables Atractivo y Posición. Estas variables están determinadas, a su vez, por el tamaño y la participación de cada producto de la cartera en el mercado considerado y sus respectivos crecimientos. Una vez aplicado el método, puede observarse gráficamente en forma sencilla si existió adecuación entre la oferta y la demanda de los productos considerados para un país exportador. La principal limitante de este método es que no considera la cuota de mercado del exportador respecto a los principales competidores, por lo que dicha información debe aportarse en forma adicional.

El análisis de la competitividad de las exportaciones argentinas de cada especie al aplicar los distintos métodos en el período 1993-1997 se detalla a continuación.

En el caso de manzanas, los resultados fueron divergentes: fue un «perro» mediante la aplicación del BCG y, tuvo una combinación Atractivo/Posición Alta coincidente con la misma combinación para la demanda europea por el método de Viaene-Gellynck. Como el último método aplicado no considera la cuota de mercado y, entre los competidores australes al mercado de la UE, la Argentina fue el oferente que tuvo la menor participación (Cuadro N° 2), puede concluirse que en este caso resultó más acertado el resultado obtenido por el BCG que detectó una pobre competitividad. Además, si se considera que los rendimientos físicos de las explotaciones de manzanas son bajos comparados con los estándares internacionales debido a una conducción predominante como monte libre, que hace que alrededor del 50 % de la producción deba destinarse a la industrialización (como jugo concentrado congelado) por no cumplir con la calidad mínima necesaria para comercializarse en fresco (Prociur-IIICA, 1997). Por otro lado, las principales variedades exportadas por la Argentina (Red Delicious y Granny Smith) han sido desplazadas en las preferencias del

consumidor europeo por las nuevas variedades bicolors (Fuji, Gala, Braeburn, etc) (Ernst, 1999). En manzanas, Nueva Zelanda fue el líder del mercado de terceros países del Hemisferio Sur, seguida por Sudáfrica y Chile, países todos que tuvieron una alta cuota en el segmento de mayor tamaño (Figuras 1, 2, 3 y Cuadro N° 2).

En peras, ambos métodos tuvieron resultados coincidentes ya que esta especie fue considerada «vaca» por el BCG y tuvo una combinación Atractivo/Posición Alta coincidente con la demanda europea por el método de Viaene-Gellynck. En este caso, además, las plantaciones están hechas predominantemente en forma de espaldera lo que determina mejor rendimiento y calidad (Censo Agrícola Rionegrino, 1993), casi un 50 % de lo producido se destina a la exportación y las variedades ofrecidas por la Argentina (Williams y Packham's Triumph) todavía no han perdido el favor de los consumidores europeos (Cohen, 1997), ya que fue el líder en 1997, seguida por Sudáfrica y Chile (Cuadro N° 2).

En el caso de naranjas, ambos métodos mostraron una pobre situación competitiva, dado que el BCG ubicó a esta especie como «perro» y por el Viaene-Gellynck tuvo una combinación Atractivo/Posición Baja comparada con una combinación Media para la demanda de la UE. El Cuadro N° 1 se advierte el gran liderazgo en este rubro de Sudáfrica en la UE, y una cuota intermedia de la Argentina que superó a otros competidores australes, como Uruguay y Brasil. Este análisis fue efectuado hasta el año 1997 pero, en años posteriores, las posibilidades argentinas de mantener este nivel de competitividad demandarán mucho esfuerzo, al haber sido afectada a partir de 1998 la principal zona productora de esta especie (el Noreste Argentino) por una disposición de la UE que exige para el ingreso a dicho mercado la certificación que el lote de procedencia esté «libre de cancrisis».

En mandarinas, las características de ambos métodos permitieron realizar análisis diferentes. Al no tener en cuenta el BCG el tamaño de mercado, pudo subdividirse a esta especie en dos grupos: las clementinas y, las mandarinas excluyendo las clementinas. El resultado fue que las exportaciones argentinas a la UE de clementinas se situaron como un «interrogante» (baja competitividad) y las de mandarinas excluyendo clementinas como «vaca» (alta competitividad). En el Cuadro N° 1, se observa el liderazgo de Sudáfrica en clementinas y, también el liderazgo argentino en el grupo que incluye a las restantes variedades pero, al finalizar el período considerado, la cuota de mercado uruguaya se acercó muy considerablemente a la argentina. No obstante, en estos momentos en el mercado europeo las clementinas son las variedades que gozan de las preferencias del consumidor debido a sus características de fácil pelado y ausencia de semillas (Cohen, 1999). Por lo tanto, el grupo en el que la Argentina tuvo una pobre competitividad según el BCG sería el preferido en estos momentos por el consumidor europeo, aunque también se debe considerar que al tener las clementinas una posición de «interrogante», la Argentina debería evaluar la conveniencia o no de invertir en este grupo de variedades.

Según el método de Viaene-Gellynck, en el que se consideró a las mandarinas como una totalidad, las exportaciones argentinas de esta especie tuvieron una combinación Atractivo/Posición Baja en comparación con una combinación Media para la demanda de la UE, por lo tanto el desempeño competitivo argentino de esta especie en su conjunto fue pobre. La disposición de la UE referente a la cancrisis que entró en vigencia en 1998 afecta también a la principal zona productora de esta especie en la Argentina. También cabe aclarar que en la UE el consumo de mandarinas tiene características marcadamente estacionales, dado que esta fruta es consumida principalmente durante el invierno reduciéndose su consumo durante la contra-estación aunque, en los últimos años se observó una tendencia al aumento del consumo también durante el verano (Ernst, comunicación personal).

Las exportaciones argentinas de limones se destacaron por su alta competitividad según ambos métodos pues, según el BCG se comportaron como producto «estrella» y según Viaene-Gellynck tuvieron una combinación Atractivo/Posición Alta en concordancia con la demanda europea. En este caso, las plantaciones están ubicadas mayoritariamente en la provincia de Tucumán que, como el resto del Noroeste

argentino está reconocido como “libre de cancrisis”; sus rendimientos son adecuados (INTA; 1994) y, el producto obtenido es superior al limón Verna obtenido por España durante el verano (Ernst, 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998). La Argentina fue líder absoluto del mercado europeo de contraestación de esta fruta (Cuadro N° 1) y las importaciones europeas de limón argentino han aumentado 3,5 veces entre 1993 y 1997. Sin embargo, el gran boom en las exportaciones argentinas hacia la UE fue favorecido por una merma en la producción española debido a la sequía en la principal zona productora durante el período 1993-1996. En la actualidad, España se ha recuperado y la mayor oferta en el mercado europeo estaría determinando una baja en los precios (Ernst, 1999). Como ambos métodos se aplicaron sobre el volumen de importaciones, la baja en los precios registrada a partir de 1997 no fue percibida. Además, otra característica comercial negativa observada en esta especie fue la falta de coordinación de los embarques de exportación entre las pocas empresas que operan en este negocio, lo que contribuyó aún más al descenso de precios.

Respecto al pomelo, ambos métodos coincidieron en su pobre competitividad pues, resultó un “perro” según el BCG y, con una combinación Atractivo/Posición Baja coincidente con la de la demanda europea según el Viaene-Gellynck. Sin embargo, el segundo método también estaría indicando un menor interés del consumidor europeo en esta especie. Esto es coincidente con entrevistas realizadas en el Puerto de Rotterdam a importadores de fruta (Cohen, 1999) que señalaron un consumo decreciente de esta fruta que, sumado a un mercado fuertemente ofertado por los EEUU y también por Sudáfrica, restaría posibilidades al producto argentino.

La ventaja de aplicar estos métodos, en vez de observar meramente series estadísticas de volúmenes exportados, ha residido en que los mismos son métodos dinámicos que permiten sistematizar la información, visualizarla de una manera gráfica y facilitar las conclusiones sobre el desempeño de una cartera de productos exportada a un mercado en un período de tiempo. Pero, su principal limitante para el análisis de la competitividad consiste en que utilizan sólo información estadística de series de exportaciones, sin considerar aspectos de la producción primaria, su acondicionamiento y/o transformación, la estructura-conducta y funcionamiento del sector exportador, barreras al ingreso por problemas de calidad o fitosanitarios, potencialidad o posible saturación de los mercados, etc.

CONCLUSIONES

Al evaluar la competitividad de las exportaciones argentinas de las principales especies de frutas al mercado de la UE de terceros países del Hemisferio Sur en el período 1993-1997, los dos métodos empleados (BCG y la matriz refinada de Viaene-Gellynck) coincidieron en señalar alta competitividad en limones y peras y baja en naranjas y pomelos.

En manzanas, los resultados fueron divergentes pero, al analizar la cuota de mercado, las variedades ofrecidas y la situación productiva de esta especie en la Argentina, se consideró finalmente, que esta especie tuvo una pobre competitividad en el período analizado. Se pone así de manifiesto que para concluir adecuadamente sobre la competitividad de un producto, no sólo debe seleccionarse el método acorde a los objetivos del trabajo, sino también utilizar una combinación de ellos y contar con un panorama real del producto estudiado.

En mandarinas, el método BCG permitió agrupar distintos grupos de variedades, resultando una pobre competitividad argentina para el grupo de clementinas y buena competitividad para el resto de las mandarinas; sin embargo, el grupo de las clementinas fue el que registró consumo creciente y excelente aceptación por parte del consumidor europeo. El método de Viaene Gellynck determinó baja competitividad para las mandarinas argentinas en conjunto.

Los métodos aplicados permitieron también obtener un mejor conocimiento del mercado europeo. Dado que son métodos cuantitativos y que los análisis se realizaron en base a volúmenes, los mismos deben

complementarse con información referente a la calidad del producto ofertado, la aceptación de las variedades por parte del consumidor y/o del distribuidor, características internas y externas de la fruta, momento de ingreso al mercado, precios y factibilidad de competir exitosamente con otros oferentes, para que las conclusiones sean acertadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGRICULTURE CANADA** (1991). Task Force in Competitiveness in the Agri-Food Industry. Growing Together: Report to Ministers of Agriculture. Agriculture Canada, Ottawa.
- BUCKLEY, P.J.; L. CHRISTOPHER and K. PRESCOTT** (1988). Measures of international competitiveness; a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- CENSO AGRICOLA RIONEGRINO**- Censar 93- Gobierno de Río Negro. Patagonia Argentina.
- COHEN, G.** (1997). Producción de Peras en la Argentina- Situación y Perspectivas- *Boletín de Frutas y Hortalizas*- 1 (1) - SAGPyA.
- COHEN, G.** (1999). Competitividad de las exportaciones argentinas de fruta a la Unión Europea. Tesis presentada ante el Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza (IAMZ). Febrero de 1999.
- COHEN, G. y J.M. GIL ROIG** (1999). Frutas argentinas versus sudafricanas: Competitividad de las exportaciones destinadas al mercado de la Unión Europea mediante el método del Boston Consulting Group. *Actas de la XXX Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria*, Bahía Blanca, 13-14 de octubre de 1999 (editado en formato electrónico).
- ERNST, B.** (1994) (1995) (1996) (1997) y (1998). Análisis de las Exportaciones de Cítricos. Informes anuales de Tradinter Marketing. Argentina.
- ERNST, B.** (1999). Limón argentino: ¿Qué está pasando con la exportación?. *Informe Frutihortícola* N° 27. Septiembre de 1999.
- ERNST, B.** (1999). Análisis de las exportaciones argentinas de manzanas y peras. Tradinter Marketing, informe de trabajo 45 pág. - V. Sardfield 259 (1640) Martínez
- EUROSTAT.** (1993) (1994) (1995) (1996) (1997). Base de datos de la Comisión de las Comunidades Europeas.
- HEDLEY, B.** (1977). Boston Consulting Group approach to business portfolio. *Long Range Planning*, 10 (1).
- INDEC- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS.** Base de datos de Comercio Exterior. (1998).
- INTA.** (1994). Perfil Tecnológico de la Producción Agropecuaria Argentina, producido a partir del Informe del Componente Tecnológico del Estudio de Competitividad Agropecuaria y Agroindustrial.
- PROCISUR-IICA.** (1997). Mapeo tecnológico de cadenas agroalimentarias en el Cono Sur. Montevideo, Uruguay.
- VIAENE, J. and X. GELLYCK** (1995). Market integration and the small country case: pressure on the Belgian meat sub-sector. University of Ghent.