

UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales  
**FLACSO - CUBA**

TESIS PRESENTADA AL PROGRAMA DE MAESTRIA EN  
**“GESTIÓN Y DESARROLLO DE COOPERATIVAS”**

**VIGENCIA DE LAS UNIDADES BASICAS DE  
PRODUCCIÓN COOPERATIVA CAÑERA  
EN VILLA CLARA.  
SU PERSPECTIVA EN EL MARCO DEL  
ESCENARIO ECONÓMICO ACTUAL.**

Autor: Ing. Evaristo Curbelo Mesa  
Tutor: Dr. Armando Nova González

**Villa Clara, noviembre de 2004  
“Año del 45 Aniversario del Triunfo de la  
Revolución”**

## **Agradecimientos**

A la Revolución cubana, que tanto ha hecho por la educación en esta gran Batalla de Ideas, por la universalización de la enseñanza.

Gracias al Ministerio del Azúcar por seleccionarme para cursar esta importante maestría, agradecer de forma especial a la Universidad de la Habana, la Facultad de Ciencias Sociales FIACSO y a su colectivo en general.

A La Universidad Canadiense de Sherbrooke y a su instituto IRECUS que tanta colaboración prestaron para la realización de esta maestría.

De forma especial reconocer la ayuda y colaboración prestada por los compañeros Dr. Armando Nova González como tutor y al profesor adjunto de la Universidad Central José Ramón Piñán Armesto, como consultante principal.

Finalmente a mis padres, esposa e hijos de los que siempre he recibido el apoyo incondicional para continuar superándome, cultural y técnicamente.

<b><u>CONTENIDO</u></b>	<b><u>Página</u></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPITULO 1 : El modelo Unidad Básica de Producción Cooperativa cañera. Antecedentes y evolución.</b>	6
1.1 Antecedentes de la producción agropecuaria en Cuba.	
1.2 Surgimiento de la UBPC.	
1.3 Proceso de constitución.	
1.4 Etapa de ordenamiento y consolidación.	
1.5 Evaluación de los resultados integrales de los Ejercicios Económicos desde su constitución al 2001-2002.	
<b>CAPITULO II : Precisión del escenario actual. Evaluación de Resultados y diagnóstico que caracteriza el proceso de consolidación de las UBPC.</b>	42
2.1 Entorno actual en que se desenvuelven las UBPC cañeras.	
2.2 Caracterización económico productiva del Ejercicio 2003-2004	
2.3 Los Principios planteados por el Buró Político del PCC en la creación de las UBPC cañeras y su observancia en la actualidad.	
2.4 Diagnóstico de las principales problemáticas que presentan las Unidades.	
<b>CAPITULO III : Perspectivas y estudios de variables de desarrollo, reordenamiento, redimensionamiento y consolidación.</b>	71
3.1 Los Estudios de Viabilidad Económica, aspecto esencial en el ordenamiento, proyección y administración de las Unidades	
3.2 Perspectivas de la producción cañero azucarera y la diversificación proyectada	
3.3 Evaluación económica, productiva y social a corto y mediano plazo.	
<b>CONCLUSIONES</b>	84
<b>RECOMENDACIONES</b>	87
<b>NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	90
<b>BIBLIOGRAFIA GENERAL</b>	93
<b>ANEXOS</b>	99

## INTRODUCCIÓN

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) cañeras surgieron ante las disyuntivas que se planteaban a finales de 1993, período en extremo complejo en el orden económico productivo para la actividad cañero azucarera en particular y para la economía nacional en lo general.

Se precisó en el contenido del acuerdo del 10 de Septiembre de 1993 del Buró Político del PCC ( 1 ) “Como parte del trabajo que se viene realizando en el Período Especial para hacer mas eficiente la agricultura cañera y no cañera y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales .....

Dado el escenario en que las mismas se constituyen y desarrollan a más de 10 años de su aprobación; están presentes varias interrogantes acerca del cumplimiento de los objetivos que dieron origen a dicha constitución, la evaluación de su gestión actual y su perspectiva futura.

En el proceso de preparación del presente trabajo de tesis se introduce el reordenamiento de las misiones y la estructura del Sector cañero azucarero teniendo en cuenta la política y estrategia del Proceso Alvaro Reynoso.

La situación anterior incidió sobre los contenidos que ya estaban elaborados, confirmando la necesidad del criterio de diversificación y reafirmando lo imprescindible de pasar a un desarrollo intensivo de la producción cañera. Igualmente por esta razón, se requirió incorporar un grupo de precisiones complementarias.

El objetivo central del presente estudio está encaminado a validar la hipótesis de que la estabilidad y desarrollo de las UBPC solo es factible en la medida que se

cumplan los principios que dieron lugar a su constitución, se consolide el sentimiento de propiedad colectiva y se alcance la capacidad básica de administración necesaria.

Para su exposición y demostración se ha estructurado en 3 capítulos que obedecen a los siguientes objetivos y contenidos:

El Capítulo I se dedica a la evaluación de los antecedentes históricos, productivos, económicos y sociales de la producción de caña en el país, el proceso de surgimiento y evolución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) cañeras y la valoración de los resultados obtenidos desde su constitución hasta concluir el Ejercicio 2000-2001.

El Capítulo II está referido a precisar el escenario actual en que se desenvuelven estas entidades, el nivel de cumplimiento que se alcanza de los 4 principios que dieron lugar a su constitución ( 2 ) y el diagnóstico de las principales problemáticas que presentan las unidades.

El Capítulo III comprende la valoración de las perspectivas a corto y mediano plazo y la precisión de los factores que pueden contribuir al desarrollo adecuado de las misiones que están planteadas desde la constitución de las UBPC y reordenadas por el actual proceso de reestructuración y perfeccionamiento del Sector.

Igualmente se incluyen los aspectos relativos a las Conclusiones y las Recomendaciones.

En el desarrollo del estudio se ha consultado la literatura especializada, la legislación vigente y los procedimientos metodológicos que rigen actualmente el funcionamiento de las UBPC.

Especial atención recibe en todo el desarrollo del estudio la materialización de los 4 principios del Buró Político expresados en la constitución de las entidades como

elementos esenciales para concretar el sentimiento de propiedad colectiva, puntualizado en el artículo 2 del Reglamento General ( 3 ) en el que se expresa “...son los dueños de la producción y de los medios básicos que compran a crédito, venden su producción cañera al CAI y pagan el aseguramiento técnico material, operan cuentas bancarias y el colectivo que las integra elige a su dirección y ésta rinde cuenta periódicamente al mismo...”

En gran medida el alcanzar el cumplimiento de los principios mencionados y de consolidar el sentimiento de propiedad colectiva, transitan por la estabilidad productiva, económica y financiera que vayan consolidando las entidades y para esto se convierte en una problemática esencial, lograr la capacidad de administración indispensable en los colectivos de dirección de las unidades.

Es imprescindible ante cualquier evaluación recordar que tal como se expresa en el artículo 3 del Reglamento General ( 4 ) “ las UBP Cooperativa se constituyen con los granjeros azucareros que están vinculados laboralmente a las tierras destinadas a la creación de éstas...”. Es precisamente de los propios granjeros y/o de los funcionarios estatales que desarrollaban su actividad dentro de dichas granjas, que fueron seleccionados los integrantes de las Juntas de Administración y por tanto progresivamente se ha requerido procurar la formación técnico-práctica de los mismos bajo condiciones no siempre favorables.

A fin de precisar en qué momento se encuentra actualmente el Sector, lo positivo y las imprecisiones de las decisiones y acciones que se han venido materializando desde su constitución y cómo proceder en el futuro inmediato, se han aplicado en este estudio diferentes técnicas, entre las que se incluyen las del análisis económico, la consulta de expertos y la dirección por objetivos.

Como aspecto final de la introducción se requiere puntualizar que los antecedentes estadísticos, las evaluaciones y procedimientos metodológicos que se incorporan, se logran a partir de una política de trabajo consecuente de la Delegación Provincial del

MINAZ en el territorio de conceder máxima prioridad a la consolidación de estas entidades y al trabajo sistemático de interrelación directa con los integrantes de sus Juntas de Administración y de los factores que en los Complejos Agroindustriales han estado responsabilizados con la atención al Sector, solo la retroalimentación de las experiencias positivas en la búsqueda de soluciones a las problemáticas existentes, permitirá alcanzar la consolidación de estas entidades por donde pasa hoy en gran medida el futuro del Sector Cañero Azucarero.

## **CAPITULO I : El modelo Unidad Básica de Producción Cooperativa cañera. Antecedentes y evolución.**

La constitución de las UBPC cañeras en la agricultura, atendiendo a su contenido, alcance y dinámica, se puede considerar como la transformación mas relevante en este sector, con posterioridad a la realización de la primera y segunda Ley de Reforma Agraria.

En este capítulo se analizan los antecedentes del movimiento cooperativo en Cuba, y en particular en la Provincia de Villa Clara, examinando los aspectos positivos y problemáticos que estuvieron presentes en el proceso de constitución y posterior ordenamiento y consolidación de estas entidades. Concluye el capítulo con una evaluación retrospectiva de los resultados, del período que se enmarca en los años 1993-2002.

### **1.1 Antecedentes de la producción agropecuaria cooperativa en Cuba.**

La historia del desarrollo azucarero en Cuba “ se remonta a los primeros años del gobierno colonial de Diego Velázquez. Ya en el año 1825 la producción de azúcar constituía la industria mas importante de la Isla. “( 5 )

En el año 1861 apareció la obra “ El cultivo de la caña de azúcar” de Don Alvaro Reynoso, marcando un hito en la agrotecnia de este cultivo.

En la etapa colonial se producen diversas transformaciones que progresivamente estructuran el sistema de producción agrícola e industrial que aún hoy se mantiene, identificando a los productores cañeros y a los centrales azucareros como centros de producción de azúcar.

Desde su inicio la producción de caña y azúcar está en extremo unida a la historia del país y a su desarrollo económico, social, cultural y político.- La introducción de esclavos, la asimilación de emigrantes de varios países, el desarrollo del ferrocarril, la introducción de nuevas tecnologías impulsadas por la revolución industrial, el surgimiento de los ingenios,

los bateyes y los posteriores centrales, las luchas por la independencia de la metrópoli colonial, hasta la posterior intervención foránea en nuestra economía, las luchas agrarias y sindicales y la promulgación de la 1ra. Y 2da. Ley de Reforma Agraria como transformación fundamental en el Sector, son elementos indisolubles de nuestra historia, así como de la evolución económica de la nación y del desarrollo de la producción cañero-azucarera.

En todo el período resumido anteriormente la producción cañero-azucarera ha presentado oscilaciones y ha padecido de las bonanzas y embates de las problemáticas internacionales en el orden económico y político. Ya en 1892 el país logra su primera zafra de mas de un millón de toneladas de azúcar; con posterioridad a 1902 y hasta 1960 las zafras oscilan entre 1 millón y 5 millones de T.M.- “Durante el boom azucarero de 1920 los precios del azúcar llegaron a mas de 20 centavos la libra y en 1921 descendió bruscamente a 3 centavos” ( 6 ).

La caracterización agraria de la producción cañera en este período de nuestra historia se resume en las Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba cuando se plantea:

“ Las excelentes condiciones naturales de Cuba para el cultivo de la caña, el desarrollo y la experiencia secular alcanzados en esta actividad, el bajo costo de la producción azucarera a base de salarios miserables y la necesidad de este vital producto para satisfacer el creciente mercado estadounidense, determinaron el reforzamiento del monocultivo y de la deformación de la estructura económica del país” ( 7 ).

“ Las empresas azucareras norteamericanas se apoderaron de las mejores tierras y llegaron a poseer en Cuba mas de 1 342 000 hectáreas” (100 mil caballerías) ( 8 ).

“ Como resultado de este proceso de penetración y dominio imperialista sobre la tierra cubana y de la geofagia que igualmente practicaba la burguesía terrateniente nativa, la tenencia de la tierra se polarizó en dos grupos fundamentales: los grandes y medios latifundios.....y las pequeñas parcelas, minifundios característicos de un país subdesarrollado” ( 9 ).

En el período de 1959 hasta la fecha la caracterización del desarrollo agroindustrial está vinculado en lo fundamental a :

✍ La aplicación de la Primera y Segunda Ley de Reforma Agraria promulgadas el 10 de Octubre de 1958 y en Octubre de 1963 respectivamente y la creación del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) para su materialización.

✍ La nacionalización de la industria y las grandes compañías agrícolas extranjeras y nacionales en los años 1959 y 1960.

✍ La supresión de la cuota azucarera por el gobierno de los Estados Unidos a partir de la zafra de 1960.

✍ Conjuntamente con la entrega a los campesinos de las parcelas en que trabajaban, comienzan a desarrollarse las unidades de producción de carácter socialista y las primeras formas de cooperativas como vía para aplicar los avances de la Ciencia y la Técnica y evitar los minifundios.

✍ La Primera Zafra del Pueblo en el año 1961.

✍ El desmantelamiento de 8 centrales en el año 1962.

✍ La introducción a partir de 1963 de la mecanización de la cosecha de caña con el alza mecanizada y la posterior utilización de las combinadas cañeras.- En este aspecto la construcción de combinadas en el país resultó decisiva.

- ✍ El desarrollo de la Zafra de los 10 millones en 1970 y el proceso que la antecedió.
  
- ✍ Transformaciones en la agricultura y la industria con posterioridad a concluir la zafra de 1970, demolición de 4 centrales y disminución del área cañera no mecanizable.
  
- ✍ La introducción de la quimización y los programas hidráulicos y de electrificación y la infraestructura vial desarrollada.
  
- ✍ La supresión del analfabetismo, la superación cultural constante, la preparación de cuadros, técnicos y especialistas, ha constituido una premisa en este período para garantizar la aplicación de la Ciencia y la Técnica.
  
- ✍ En 1974 se plantea la necesidad del país de pasar a formas superiores de producción y nacen las “Cooperativas de Producción” que transitan por diferentes etapas entre las que se encuentra la Ley 36 de 22 de Julio de 1982 y el Reglamento General de las CPA formalizado por Decreto del Consejo de Ministros en 1990 .
  
- ✍ La integración de Cuba al CAME, con todas las implicaciones para el desarrollo de la producción cañero-azucarera.
  
- ✍ La influencia de la agroindustria azucarera en la división político administrativa implementada en el año 1976, en que muchos límites de áreas cañeras sirvieron de base para los límites intermunicipales e incluso interprovinciales y 29 centrales se convirtieron en cabeceras municipales.
  
- ✍ En este período el Sector Estatal de Producción agroindustrial cañero azucarero transita igualmente por diversas fases, siendo un elemento fundamental a partir de 1980, la constitución de los Complejos Agroindustriales Azucareros.

✍ En el período especial a partir de 1990 ha sido necesaria la paralización de un grupo de centrales, cifra que ha llegado a 46, de ellos el peso fundamental en las provincias de Matanzas, Camagüey y Villa Clara.

✍ En Septiembre de 1993 el Buró Político acordó la constitución de las UBPC, lo cual se materializa mediante el Decreto Ley 142 sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre esta temática y la Resolución 160-93 del Ministro del Azúcar mediante la cual se puso en vigor el reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas atendidas por el MINAZ.

✍ En el primer semestre del 2002 se inicia el Proceso Alvaro Reynoso que introduce un reordenamiento integral de la producción cañero azucarera.

## **1 . 2 Surgimiento de las UBPC.**

La situación económica del País del inicio de la década de los años 90 como consecuencia de la desintegración del Campo Socialista, tuvo serias repercusiones en materia de recursos en la agricultura cañera, desarrollándose igualmente políticas que no favorecían la estabilidad de las cepas y los rendimientos cañeros.

Estudios realizados por reconocidos especialistas como el Comp. Pedro Pablo Acosta Pérez, asesor del Ministro del Azúcar, avalan la afirmación anterior. A continuación se muestra la desestabilización en la producción cañera que presentaba la provincia de Villa Clara en el momento en que se decide la constitución de las UBPC

Datos de la Provincia de Villa Clara

Ejercicios Económicos.	há de caña a Zafra	Producción de caña Mt	Rendimiento Agrícola t x há	% de caña de ciclo largo
1988 - 1989	148902	8692	58.4	31
1989 – 1990	157445	9460	60.0	24
1990 – 1991	175739	9682	43.9	22
1991 – 1992	165864	10082	48.8	11
1992 – 1993	132196	4644	45.3	13

Si se evalúa la situación del Complejo azucarero Ifraín Alfonso que se encuentra en el macizo cañero fundamental de la Provincia, ubicado en la zona de Ranchuelo, tomado como muestra para examinar a escala empresarial la problemática planteada, se obtiene un resultado similar.

Datos del CAI Ifraín Alfonso

Ejercicios Económicos.	há de caña a Zafra	Producción de caña Mt	Rendimiento Agrícola t x há	% de caña de ciclo largo
1988 - 1989	5207	351	67.4	29
1989 – 1990	5445	413	75.8	30
1990 – 1991	6336	410	62.0	.22
1991 – 1992	5922	307	51.8	9
1992 – 1993	4357	159	36.4	11

En este marco es que surgen las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) cañeras como una concepción nueva en las relaciones de producción en la agricultura.

El 10 de septiembre de 1993, como parte del trabajo que se viene realizando en el Período Especial para hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales, el Buró Político del Comité Central del Partido, acordó la aplicación de los principios siguientes : ( 10 )

- > La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
- > El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- > Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada
- > Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

A partir de estos principios se trabajaría en la creación, dentro de las actuales estructuras empresariales, de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Los Complejos agroindustriales azucareros asumirán el control estatal de estas Unidades.

Las nuevas Unidades funcionarán con las siguientes características :

- ✍ Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.
- ✍ Serán los dueños de la producción.
- ✍ Venderán su producción al Estado a través de la Empresa o en la forma que ésta decida.
- ✍ Pagarán el aseguramiento técnico-material
- ✍ Operarán cuentas bancarias

- ✍ Comprarán a crédito los medios fundamentales de producción
- ✍ Elegirán en colectivo a su dirección y ésta rendirá cuenta periódicamente ante sus miembros igual que se hace en las Cooperativas de Producción Agropecuaria.
- ✍ Cumplirán las obligaciones fiscales que les correspondan como contribución a los gastos generales de la nación.

Los objetivos de la producción tanto cañera como del resto de los cultivos deberán ser definidos por el Estado, conforme a los intereses de la nación.

Teniendo en cuenta el Acuerdo del Buró Político, el Consejo de Estado aprueba el 20 de septiembre de 1993 el Decreto Ley 142, disponiendo la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

El 21 de septiembre de 1993 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros mediante el Acuerdo No. 2708 dispone la creación de las UBPC y precisa:

El control estatal a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa se ejercerá por la Empresa en cuya tierra estén constituidas y los Ministerios del Azúcar, de la Agricultura y los demás Organismos Rectores en las esferas de sus respectivas competencias.

Partiendo de las disposiciones citadas, el 28 de septiembre de 1993 el Ministro del Azúcar emite la Resolución 160-93 mediante la cual se pone en vigor el Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ.

El resto de los Organismos de la Administración Central del Estado como el Comité Estatal de Finanzas y el Banco Nacional de Cuba emitieron sus disposiciones complementarias específicas, al igual que las Direcciones del MINAZ.

Con esta decisión la mayor parte de la producción de caña del país pasa a formas cooperativas, estructuradas en:

- ✍ Unidades Básicas de Producción Cooperativa ( UBPC )
- ✍ Cooperativas de Producción agropecuaria ( CPA )
- ✍ Cooperativas de Crédito y Servicios ( CCS )
- ✍ Granjas del EJT y del MININT
- ✍ Granjas Estatales, incluyendo algunas de nuevo tipo, donde no eran factibles las UBPC
- ✍ Productores cañeros individuales no asociados a CCS.

En esta estructura las Unidades Básicas de Producción Cooperativa garantizan un aproximado al 75% de la producción de caña total del País. En lo que respecta a Villa Clara es del orden del 81%.

### **1.3 Proceso de constitución.**

En la Sección primera del Capítulo I I de la Resolución 160-93 del Ministro del Azúcar se incluyen los Artículos del 4 al 9 que norman el proceso constitutivo de estas Unidades de producción agropecuaria en cada Territorio

En lo que respecta a la Provincia de Villa Clara este proceso requería de que en el plazo que mediaba de la toma de decisiones y antes del inicio de la Zafra 93-94 se reordenaran las 92 Granjas Estatales y los 506 Lotes que conformaban dichas Granjas. Como promedio las Granjas tenían 133 caballerías y los Lotes 29 caballerías dedicadas a caña.

Como orientación general se planteó conformar las UBPC con un Area dedicada a caña entre 40 y 60 caballerías, debiendo constituirse en lo posible entre límites naturales (ríos, caminos, vías férreas, viales, etc). Igualmente se procuraría que cada Unidad estuviera vinculada a un solo Centro de Recepción.

En lo que respecta a las instalaciones y recursos de las 92 Granjas existentes, se procuraría una distribución equitativa y donde esto no fuera posible se preservaría como bienes estatales para la prestación de servicios al conjunto de las UBPC que se creaban.

Constituía una premisa el que las UBPC mantuvieran o incrementaran el Area dedicada a caña.

En lo que respecta a la fuerza de trabajo se orientó su distribución equitativa atendiendo a los factores de vinculación geográfica de la residencia de los trabajadores agrícolas que pasaban a cooperativistas, previo un proceso voluntario de aceptación por los mismos de esta nueva condición.

Como resultado de todo lo explicado se constituyen las UBPC en el territorio de la Provincia de Villa Clara, el 1ro de noviembre de 1993 en un proceso que puede calificarse de ordenado, ágil y disciplinado.

Lo anterior se demuestra si se tiene en cuenta que :

En el plazo de apenas un mes se organizaron las 92 Granjas en 235 UBPC con la siguiente estructura de área geográfica y uso del suelo en el momento de su constitución :

Area total	15 804,1 cbs.	=	212 091 há
Area agrícola	14 264,8 cbs	=	191 433 há
Area dedicada a caña	12 662,0 cbs	=	169 924 há
Area sembrada de caña	10 987,4 cbs	=	147 451 há
Area vacía de la dedicada a caña	1 500,6 cbs	=	20 138 há (11,9 % Area de caña )
Area dedicada a otros cultivos	482,4 cbs	=	6 473 há ( 3,4 % Area agrícola)

En cuanto a dimensiones se agrupan en :

Unidades con menos de 40 caballerías	15 para el 7 %
Unidades entre 41 y 60 caballerías	84 para el 36
Unidades entre 61 y 80 caballerías	83 para el 35
Unidades entre 81 y 100 caballerías	39 para el 16
Con mas de 100 caballerías	14 para el 6
Total de Unidades	235 para el 100 %

En lo que se refiere al Area vacía, quedó distribuida como sigue :

Unidades que se crearon sin Area vacía	13 para el 6 %
Unidades entre el 1 y el 10% Area vacía	90 para el 38
Unidades entre el 11 y el 20%	97 para el 41
Unidades entre el 20 y el 30%	27 para el 11
Unidades con mas del 30% del Area vacía	8 para el 6
Total de Unidades	235 para el 100 %

En el surgimiento de las Unidades el comportamiento del rendimiento por caballería presentaba la siguiente estructura

Unidades con menos de 20 M@ x caballería	19 para el 8 %
Unidades con 21 y hasta 30 M@ x caballería	71 para el 30
Unidades con 31 y hasta 40 M@ x caballería	74 para el 31
Unidades con 41 y hasta 50 M@ x caballería	57 para el 24
Unidades con 51 y hasta 60 M@ x caballería	9 para el 4
Unidades con mas de 60 M@ x caballería	5 para el 3
Total de Unidades	235 para el 100 %

En lo que respecta a la estructura de la Fuerza de Trabajo el comportamiento resulta como sigue:

Promedio de hasta 1 hombre x caballería	75 para el 32 %
Promedio de hasta 1,5 hombre x caballería	96 para el 41
Promedio de hasta 1,5 a 2,0	42 para el 18
Más de 2,0 hombre x caballería	22 para el 9
Total de Unidades	235 para el 100 %

El proceso de ordenamiento de la fuerza de trabajo incluyó el reordenamiento de 17 719 trabajadores, de ellos 14 041 hombres para el 79% y 3 678 mujeres para el 21 %.

En el plazo de 15 días se tuvieron que crear los 235 centros de pago (uno en cada UBPC) y asumir la responsabilidad del control y liquidación de anticipos a la fuerza de trabajo, tarea que tenían las 92 Granjas cañeras.

#### **1.4 Etapa de ordenamiento y consolidación.**

Como se puede suponer un proceso de la magnitud de lo explicado en el apartado anterior y con la celeridad que hubo que enfrentarlo, no estuvo exento de decisiones que posteriormente se evaluó podían perfeccionarse.

La etapa de ordenamiento y consolidación posterior a la constitución se debe evaluar en 2 períodos que se enmarcan del 1994 a la conclusión del Ejercicio 1997-1998 y la segunda etapa del 1998-1999 hasta el concluido Ejercicio 2000-2001. La caracterización y evaluación de la situación actual correspondiente al Ejercicio 2001-2002 es objeto de estudio diferenciado en el Capítulo I I de la presente investigación.

A continuación se presenta el resumen de las políticas y situaciones mas relevantes que caracterizan cada uno de los períodos señalados de la Etapa de ordenamiento y consolidación.

### **De 1994 al Ejercicio 1997-1998 :**

✍ Se comienzan a emitir Resoluciones e Instrucciones por los Organismos Globales de la Economía buscando el ordenamiento de la actividad, fundamentalmente en materia económica, financiera, contable y crediticia.

En este sentido aunque se aseguró la funcionalidad del Sistema siempre se partió de bases estrictas en cuanto a sus relaciones financieras, a tal punto que surgieron sin capital de ningún tipo, incluso sin capital de trabajo. De igual forma ocurrió con los créditos donde se cubrieron solo los financiamientos fundamentales.

✍ Por las características del Ejercicio 93-94 algunas Unidades tuvieron utilidades que crearon falsas expectativas, ya que las mismas estuvieron asociadas en gran medida al método utilizado para la venta de la producción en proceso.

✍ Ante el dilema de irrentabilidad que se presentaba en las Unidades que tenían costos por encima del precio de la caña surgió la Ayuda Económica por parte del MFP, método que si bien aseguró la supervivencia momentánea no contribuyó al desarrollo de las Fuerzas Productivas ni tampoco procuró el sentido de la administración y la lucha por la eficiencia económica, ya que los que gastaban mas recibían el recurso y los que ahorran no se estimulaban en ningún sentido. En la práctica las Unidades pasaron a trabajar con un subsidio por pérdidas.

✍ El escenario de restricciones de los primeros ejercicios en que surgen las UBPC, en cuanto a recursos materiales y técnicos, su escasez y/o recepción desfasada afecta al Sistema y de conjunto con la incidencia del mecanismo económico comienza un momento de regresión para las Unidades que da motivo a que en el año 1996 se convoque al Parlamento Nacional con los Trabajadores que conformaron las UBPC.

✍ En 1997 como resultado de todo el proceso surgido al calor del Parlamento se adopta el Programa de las 19 medidas que comienza a implementarse y que da respuesta parcial o total a un grupo de situaciones presentes en las Unidades.

- ✍ En este propio período se desarrolla un proceso de reordenamiento y fortalecimiento de las Unidades en el orden productivo, humano y de los propios recursos técnicos – materiales.

De 235 Unidades en su constitución, se disminuye a 131 en el cierre del Ejercicio 1997-1998

- ✍ La capacitación y preparación de las Juntas de Administración se inicia desde los primeros momentos bajo un esquema de cursos, seminarios y aplicación práctica, estableciéndose relaciones de trabajo con las Universidad Central, la ANEC y los Tecnológicos y Escuelas Formadoras de Técnicos Medios de las diferentes zonas, lo que conjuntamente con el trabajo de los propios CAI y la Delegación del MINAZ dieron lugar a este proceso que en su primer momento tenía la responsabilidad de darle forma al propio modelo UBPC y a la mentalidad de los trabajadores estatales devenidos en cooperativistas.

- ✍ En esta primera etapa comienza a enfrentarse la problemática de precisar el papel de los CAI en sus relaciones con las UBPC; la cual se torna compleja desde los primeros momentos; a tal punto que a mas de 10 años de constituir las Unidades, continúa siendo un problema menos complejo, pero aún no resuelto.

En un principio el CAI no quería perder el control sobre los medios de producción, ni tampoco sobre las decisiones básicas de las Entidades, en otro extremo hubo casos de “soltarlas” sin haber aún “aprendido a caminar” , ambos extremos contribuyeron también al estancamiento inicial de las Unidades y en gran medida tuvieron que resolverse con el movimiento de cuadros y el propio proceso de redimensionamiento inicial.

Este aspecto presentó un problema paralelo en el cual el Complejo se convirtió en muchos casos en el “Financista” de las Unidades, ante la situación financiera que las UBPC atravesaban.

- ✍ Es precisamente el redimensionamiento posterior a la constitución el que va conformando Unidades que respondan mas adecuadamente a los Principios de constitución enunciados por el Buró Político en cuanto a que **las Unidades debían administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.**
  
- ✍ En los años finales de esta etapa comienza la incidencia de los precios en los recursos y servicios que se recibían por las UBPC. Un encarecimiento escalonado y el pensamiento de algunas Entidades Estatales de resolver su rentabilidad a costa de las Entidades productoras cañeras constituyó un problema de nuevo tipo a enfrentar.

### **Del Ejercicio 98-99 al Ejercicio 2000-2001**

- ✍ A mediados del año 1998, surgen elementos decisivos en el proceso de ordenamiento y consolidación de las UBPC, que se analizan a continuación :
  
- ✍ Se incrementa el pago del ciento de arrobas de caña a \$ 24.90 introduciéndose el Precio de la caña por su calidad. En paralelo se dictan medidas para estabilizar el precio de los insumos fundamentales (fertilizantes, herbicidas, combustibles, lubricantes, neumáticos, baterías y un grupo de piezas de circulación por DIVEP) que utilizan las Unidades productoras.  
No obstante esta reestructuración de la política de precios y el incremento del mismo de \$16.30 a \$24.90, que constituye un paso de avance en el ordenamiento económico de las Entidades permanecen cuestiones no resueltas y que en el tiempo se agudizaron, tales como :
  - a) No se estabilizaba el precio de los servicios de Talleres y recuperación de piezas y agregados.

- b) El cálculo del nuevo precio se fundamentaba sobre la base de una ficha de costo para la producción en base a 50,0 Mil arrobas por caballería, aspecto este que no se lograba por un número importante de Unidades.

☞ Surge la Viabilidad Económica y el Subsidio a producto caña como nueva alternativa para sustituir el método de la Ayuda Económica.

La introducción del método de cálculo del Programa de Viabilidad Económica y la determinación del Subsidio a producto caña, con independencia de las deficiencias técnicas y de coordinación que se presentaron en su fase inicial, es indudable que constituye un paso de avance en relación con el método de Ayuda Económica, debido a:

- a) Estimulaba la gestión de administración de las Entidades y posibilitaba establecer la lucha por un nivel de eficiencia con independencia de la situación y el punto de partida de cada cual. Fortalecía la necesidad de administrar y por tanto potenciaba el sentimiento de propiedad de las Juntas de Administración.
- b) Obligaba a todos los factores CAI, UBPC, etc a coordinar acciones en funciones de una proyección a mediano plazo. En los casos en que la Viabilidad ha presentado dificultades es precisamente porque se ha coordinado una estrategia y se ha ejecutado otra.

Lo anterior con independencia de que los imponderables con la entrada de recursos materiales y los problemas climatológicos adversos se han visto incrementados.

## **1.5 Evaluación de los resultados integrales anuales desde su constitución al Ejercicio Económico 2001-2002.**

En el contexto de la evolución de las UBPC cañeras se identifican 4 etapas fundamentales de desarrollo enmarcadas como sigue:

**Etapa 1:** Desde su constitución en Noviembre de 1993 hasta la conclusión del Ejercicio Económico 1997-1998, ya que al finalizar el mismo se modificó el sistema de ayuda económica por el del subsidio a producto caña y se incrementa el precio por 100 arrobas de \$ 16.30 a \$ 24.90; además comienzan a aplicarse un grupo de medidas estatales de protección económico-financieras al sector.

**Etapa 2:** Desde el inicio del Ejercicio 1998-1999 hasta la conclusión del Ejercicio 2000-2001.

Con respecto al Ejercicio 2001-2002 se presenta como **una tercera etapa** dentro del sector, correspondiendo **la cuarta etapa** a la introducción de la Tarea Alvaro Reynoso a partir del 2002-2003 .

A continuación se precisan las fundamentales consideraciones nacionales y territoriales formuladas como evaluación del período, correspondiente a las Etapas 1 y 2 mencionadas.

### **Consideraciones Nacionales:**

En documento evaluativo de la gestión de las UBPC, emitido por el Ministerio del Azúcar en Diciembre del 2001 , se concluye que:

☞ “Mas allá de la compleja situación que presentan estas unidades en la actualidad, hay elementos que fundamentan la conclusión de que éstas pueden constituir las estructuras

primarias de la agricultura cañera, evidenciado además en un proceso contradictorio de consolidación económico-organizativo desde 1993 a la fecha ” ( 11 )

“ El rendimiento agrícola ha venido mejorando.- De 37,8 [M@/cbs](#). (32.3 t. caña/há.) en la zafra 93-94, así como de 30,5 [M@/cbs](#), (26.1 t. caña/há.) en la zafra 94-95, llegar on a 40,0 [M@/cbs](#). (34.2 t. caña/há.) en la zafra 99-00....”( 12 ). En la pasada zafra 2000-2001 se desciende a 36,2 [M@/cbs](#). (31.0 t. caña/há.), debido a factores climatológicos en lo fundamental.

“Los resultados económicos presentan un comportamiento mas satisfactorio, en cuanto se comienzan a aplicar las medidas aprobadas en el Parlamento cañero en 1997 y la introducción del subsidio a producto caña y la modificación del precio de la caña en 1998.” (13)

“ La evolución de las otras formas de producción evidencian que son las UBPC las que de forma mas consistente avanzan en sus resultados productivos y económicos.....” ( 13 ).

## **Consideraciones Territoriales**

En lo que respecta a la Provincia resultan válidas todas las consideraciones nacionales evaluadas, e incluso se alcanzan dinámicas de evolución superiores a la media nacional en determinados aspectos esenciales, dado esto por la estrategia de atención integral al sector desarrollada fundamentalmente a partir del Ejercicio 1998 – 1999.

Los aspectos esenciales que conformaron dicha estrategia se resumen en:

- 1) Potenciar el principio y la práctica de administrar en los miembros de las Juntas de Administración de las UBPC, utilizando para ello las siguientes vías:

- a) Preparación teórico-práctica sistemática mediante cursos, seminarios y despachos mensuales de evaluación de sus resultados económicos-productivos y del control de su presupuesto.
  - b) Consolidar el sentido de propiedad como elemento básico para interiorizar la administración como aspecto esencial para la consolidación de las entidades.- En este sentido pueden nominalizarse diferentes acciones de trabajo, tales como:
    - ✍ Procurar el máximo cumplimiento de la contratación económica (aunque esta resulta aún insuficiente en el orden técnico)
    - ✍ Participación activa de las unidades productoras (UBPC) en las Juntas Económicas de la empresa que traten de temáticas asociadas a su gestión ó interés.
    - ✍ Participación activa de las UBPC en las Comisiones para el Pago de la caña atendiendo a su calidad.
    - ✍ Facilitar el acceso de las UBPC a equipos de computación para fortalecer su gestión de control y análisis.
    - ✍ Facilitar el acceso de las UBPC a contar con Asesores Jurídicos.
    - ✍ Máximo respeto al reglamento General de las UBPC, Resolución 160-93. ( 14 )
    - ✍ Elaboración de sistemas en el territorio en función de dar respuesta a las necesidades organizativas y de administración de las UBPC.
- 2) Procurar la aplicación de los 4 principios considerados por el Buró Político para plantear el surgimiento de las UBPC en el país. En el Capítulo II, Aspecto 2.3 se particulariza en los procedimientos y resultados obtenidos al respecto.

- 3) Fortalecer los mecanismos de diagnóstico, categorización, evaluación e inspección estatal (Programa 14 de Junio, Inspecciones de precios, etc.) a las UBPC.
- 4) Procurar el intercambio integral entre Unidades productoras de caña (UPC), incluye UBPC, CPA, CCSF, Granjas Estatales, con vistas a desarrollar las experiencias positivas e incrementar el nivel de calificación y preparación integral de los dirigentes y funcionarios de todas las UPC, incluidas las UBPC.- Los Encuentros Territoriales, las visitas entre entidades, los días de campo, las autoinspecciones cruzadas (entre entidades) se inscriben dentro de las acciones en este sentido.
- 5) Perfeccionar la política de cuadros en las UBPC procurando su fortalecimiento en los casos que se requiera, observando siempre los procedimientos establecidos en la legislación vigente al respecto.

A los efectos de validar el resultado de la estrategia territorial aplicada se ha cumplimentado el esquema de evaluación, conformado por los siguientes Anexos que se integran al presente trabajo:

Anexo 1 – Evolución Nacional del comportamiento del Costo x 100 arrobas de Producción de caña y del Rendimiento por caballería

Anexo 2 – Evolución Nacional del comportamiento de los Indicadores Económicos Productivos de las UBPC Cañeras.- Ejercicios 1993–1994, 1997–1998, y 2000-2001.

Anexo 3 – Análisis de la evolución de los Costos de Producción de caña y el Rendimiento por caballería 1994–1995 al 2001–2002, comparativo UBPC-CPA

Anexo 4 – Evolución resultados UBPC y CPA – Ejercicios Económicos 1993-1994 al 2000-2001.

Anexo 5 – Evaluación del Costo de Producción de caña por partidas y su comparativo con la ficha de costo vigente en los últimos 4 ejercicios.

Anexo 6 – Análisis por Empresas del territorio del comportamiento del Costo de Producción x 100 arrobas de caña y el Rendimiento x caballería UBPC Ejercicio Económico 2000 – 2001.

Anexo 7 – Resumen de las UBPC que han obtenido Utilidades sin subsidio por Ejercicio Económico desde la constitución.

Anexo 8 - Evaluación funcional de las UBPC seleccionadas.

A continuación se puntualizan por cada uno de los Anexos mencionados, lo concerniente a:

- ✍ Los objetivos que persigue el mismo
- ✍ El período que abarca la evaluación
- ✍ Los resultados que se derivan de dicha evaluación

**Anexo 1 – Evolución Nacional del comportamiento del Costo x 100 arrobas de Producción de caña y del Rendimiento por caballería**

**OBJETIVOS :**

Evaluar el comportamiento del territorio en relación con el resto de las provincias y la media nacional de los indicadores:

- ✍ Costo x 100 arrobas de producción de caña
- ✍ Rendimiento de caña x caballería ( Mil arrobas 1 dec. )

**PERIODO EVALUADO :**

Ejercicio 2000 – 2001 con el Ejercicio 1997 – 1998.

**RESULTADOS :**

- a) En 1997 – 1998 la provincia ocupaba el lugar 12 del país en el costo x 100 arrobas alcanzando \$ 45.34 de costo. En el ejercicio 2000 – 2001 mejora al lugar 5 con un costo de \$ 29.83. Mientras que el comportamiento comparativo de los costos de estos ejercicios a nivel nacional registraba una dinámica del 0.97 en la provincia su resultado era de 0.66, siendo el mejor de todos los territorios.
  
- b) En cuanto al rendimiento en 1997 – 1998 se ocupaba el lugar 11 del país con 30,4 MABS x cab. y en el 2000 – 2001 se encuentra en el 4to. Lugar con 37,6 MABS x caballería. El rendimiento a nivel nacional de 35,0 MABS se mejoró a 36,2 MABS para un comportamiento del 1.03.- En la provincia esta relación resulta de 1.24, clasificando como la segunda mejor a nivel nacional solo superada por Las Tunas.

**Anexo 2 – Evolución Nacional del comportamiento de los Indicadores Económicos Productivos de las UBPC Cañeras.- Ejercicios 1993–1994, 1997–1998, y 2000-2001.**

**OBJETIVOS :**

Evaluar el comportamiento de los indicadores absolutos y unitarios que miden la producción de caña y sus costos a nivel del Territorio con relación a la media nacional en los períodos evaluados

**PERIODO EVALUADO :**

Se incluyen los Ejercicios 1993-1994, primero en la historia de las UBPC, el Ejercicio 1997-1998 tomado como referencia y el Ejercicio 2000-2001.

**RESULTADOS :**

Los resultados de la evaluación de los indicadores absolutos y unitarios que miden la producción de caña y su costo considerados en este Anexo y que incluyen :

- Volumen de caña molida expresado en ciento de arrobas
- Caballerías cosechadas en el período
- Rendimiento por caballería expresado en Mil arrobas
- Costo por 100 arrobas expresado en pesos y centavos

Muestran que :

- a) Al comienzo de la actividad de las UBPC la Provincia se encontraba por debajo del rendimiento promedio que alcanzaba el País y sus costos por cien arrobas excedían la media nacional, situación esta que se mantenía al cierre del Ejercicio 1997 – 1998 y que sin embargo no resulta así al concluir el Período 2000 – 2001 en que los indicadores del Territorio mejoran los índices nacionales.
- b) Al analizar las dinámicas de crecimiento del Ejercicio 1997 – 1998 con relación al Período en que comienzan su actividad las UBPC, se aprecia que el Territorio avanza en niveles similares a la media nacional, salvo en el costo por 100 arrobas que crece por encima de la media del País, aspecto este que resulta negativo.
- c) Al evaluarse el comportamiento del Ejercicio 2000 – 2001, tanto con el Ejercicio inicial como con el Ejercicio base de comparación 1997 – 1998 los índices del Territorio superan en todos los conceptos la media nacional, incluida la evolución del costo.

- d) Los aspectos estudiados demuestran que el comportamiento del Período analizado de Julio 1 de 1998 a Junio 30 del 2001 en la Provincia presenta un resultado por encima de la media nacional alcanzada tanto en lo que respecta a los índices de comportamiento como en los valores absolutos del rendimiento x caballería y el costo por 100 arrobas.

**Anexo 3 – Análisis de la evolución de los Costos de Producción de caña y el Rendimiento por caballería 1994–1995 al 2001–2002, comparativo UBPC-CPA**

**OBJETIVOS :**

Incluye el análisis de la evolución de los costos de producción de caña en relación con el comportamiento del rendimiento por caballería, a partir de la estrecha interrelación que existe entre ambos, donde a mayor rendimiento, por lo general, se produce un efecto de disminución en lo que a los costos se refiere.

Se ha considerado la necesidad de evaluar el comportamiento de los costos del Sector UBPC con el de las CPA como elemento adicional de medición de la gestión de las Unidades en el propio escenario del Territorio en igual período.

**PERIODO EVALUADO :**

Se toman para el análisis todos los Ejercicios transcurridos en la historia de las UBPC cañeras, teniendo en cuenta que en los primeros Ejercicios el costo no se analizaba con la actual estructura de :

Costo del cultivo

Costo de cosecha

Costo del Tiro

Costo de los Gastos de administración y generales

Estando los gastos de administración distribuidos proporcionalmente al cultivo, la cosecha y el tiro, se hace necesario evaluar los Ejercicios 1997 – 1998 y 1998 – 1999 tomando ambas alternativas a los efectos de poder utilizarlos como base de comparación para los Ejercicios siguientes.

## **RESULTADOS**

- a) Con independencia de que el costo absoluto por 100 arrobas de las CPA continúa siendo inferior al de las UBPC al cierre del Ejercicio 2000 --2001 al presentar \$ 24.20 las CPA en comparación con los \$ 29.83 de las UBPC, puede apreciarse que esta diferencia se ha ido acortando con relación al período evaluado.
- b) Se aprecia en el costo de las UBPC el efecto que se produce al sustituirse el mecanismo de Ayuda Económica por el de Subsidio a producto caña a partir del Ejercicio 1998-1999 que indudablemente contribuyó a que las Unidades buscaran mayor eficiencia integral.
- c) Puede considerarse que en los resultados que se obtienen por las CPA está presente el efecto que en las mismas causaron un grupo de medidas aplicadas en las UBPC y que por incidencia colateral repercutieron en estas Entidades, entre ellas puede considerarse el incremento de los anticipos diarios.
- d) El costo de la cosecha presenta el efecto positivo de la aplicación de los sistemas de pago asociados a los resultados que se han venido introduciendo en los últimos años y la mayor participación de las Unidades en la administración y control de los equipos.
- e) Resalta igualmente el hecho de que el haber controlado los gastos de administración de forma independiente ha permitido poder actuar con mayor precisión sobre su reducción progresiva.
- f) Puntualizando en el Ejercicio 2000 – 2001 del Sector UBPC puede apreciarse que no obstante haberse minorado en el rendimiento por caballería en dicho año con relación

al Ejercicio anterior, se logra un costo total por 100 arrobas inferior al propio año, debido a las reducciones logradas en el costo de cosecha y tiro, así como en los gastos de administración.

- g) Se incluyen datos preliminares del Ejercicio 2001 – 2002 como referencia, aunque este Ejercicio no es factible de una medición para el análisis planteado por estar presente la problemática específica del Huracán Michelle, el cual lógicamente incide en estos resultados.

#### **Anexo 4 – Evolución resultados UBPC y CPA – Ejercicios Económicos 1993-1994 al 2000-2001.**

##### **OBJETIVOS:**

Evaluar los resultados económicos de las UBPC en todos los Ejercicios transcurridos desde su constitución.

Analizar en valores absolutos el efecto del Subsidio a producto caña en comparación con el anterior método aplicado de la Ayuda Económica.

Ver comparativamente la evolución del Sector UBPC con respecto al Sector CPA.

##### **PERIODO EVALUADO :**

Se ha incluido en el análisis la totalidad de los Períodos transcurridos

## RESULTADOS

- a) Se aprecia la minoración del volumen de Entidades en los años transcurridos. De 235 UBPC en el surgimiento de las mismas a 121 en el Ejercicio 2001 – 2002.
- b) Las problemáticas del sistema de Ayuda Económica se ponen de manifiesto en el crecimiento progresivo de la pérdida y del volumen de ayuda en el período en que estuvo presente la misma. En el Ejercicio 1997-1998 se aprecia una disminución, pero ésta es el resultado de la variación del precio de la caña en los resultados.
- c) En lo referente al subsidio su comportamiento es inverso y desde su aplicación a la fecha la tendencia ha sido a minorarse las cifras que se otorgan.
- d) Los resultados económicos de los 2 últimos Ejercicios en las UBPC se presentan similares en cuanto a la Ganancia o Pérdida si se tiene en cuenta la disminución del subsidio en el último Ejercicio con relación al anterior. No obstante en algunas Entidades la tendencia de incremento de pérdidas o minoración de utilidades ha estado afectada por la baja de plantaciones antes de llegar al término de su vida útil, aspecto éste que tiene fuerte incidencia en los resultados económicos finales de las Entidades.
- e) En comparación con las UBPC, la tendencia en el Sector CPA ha sido de minorar las Utilidades, hubo una recuperación con la modificación del precio en el Ejercicio en que se introduce la misma, pero ya en los momentos actuales se presentan nuevamente dificultades.

### **Anexo 5 – Evaluación del Costo de Producción de caña por partidas y su comparativo con la ficha de costo vigente en los últimos 4 ejercicios**

#### **OBJETIVOS:**

Evaluar la evolución del costo de producción por sus partidas en comparación con la ficha de costo nacional existente.

Precisar el comportamiento del rendimiento productivo por caballería con relación a los gastos de cultivo invertidos en la producción de las mismas.

Analizar el comportamiento de las Unidades en sus costos de producción por 100 arrobas en el período analizado. Estructura por volumen de costos.

### **PERIODO EVALUADO :**

Todos los años incluidos en el período de los Ejercicios 1997-1998 al 2000-2001

### **RESULTADOS :**

- a) Se aprecia que el costo que obtiene la Provincia en todos los casos se encuentra por encima de la ficha de costo de los \$ 24.90, para el ciento de arrobas de caña
- b) No obstante lo anterior se considera que la evolución del costo de cultivo ha estado incitada por no lograr crecer con mayor dinámica en los rendimientos por caballería, lo cual ha impedido acercarse más el costo de cultivo por 100 arrobas al valor de la ficha que resulta del orden de los \$ 11.58, lográndose \$ 16.08 en el Ejercicio 1999-2000.
- c) Lo anterior se ratifica si se tiene en cuenta que el gasto de cultivo por caballería atendida en dicho año ascendió a 6566 pesos, prácticamente el valor que se reconoce en la ficha para cultivar una caballería ascendente a 6484 pesos.
- d) La problemática central es que la ficha de costo está elaborada sobre la base de un costo de \$ 24.90, para un rendimiento promedio de 56,0 miles de arrobas por caballería y en ese propio año la provincia obtuvo solamente 30,4 Miles de arrobas.
- e) La mejor evolución en el costo se obtiene en los gastos de cosecha.

- f) En la dinámica del período analizado en lo que respecta a la estructura del costo se aprecia que las Unidades se encaminan a una mayor estabilidad entre si, en lo que se refiere a los resultados del costo de producción. Esto se aprecia en el hecho de que en el Ejercicio 1997-1998 la provincia presentaba 63 UBPC con costos superiores a los \$40.01 por cien arrobas, ya en el 1998-1999 se reduce a 34 Unidades y en el último Ejercicio analizado solo 12 UBPC exceden esta cifra.

**Anexo 6 – Análisis por Empresas del territorio del comportamiento del Costo de Producción x 100 arrobas de caña y el Rendimiento x caballería UBPC Ejercicio Económico 2000 – 2001.**

**OBJETIVOS :**

Se muestra el comportamiento de los Indicadores de costo por 100 arrobas y rendimiento por caballería de todos los CAI de la Provincia, a los efectos de precisar su eficiencia integral.

**PERIODO EVALUADO :**

Resultados del Ejercicio 2000-2001

**RESULTADOS**

Los CAI que sus UBPC presentan mayor eficiencia integral resultan :

Complejo	Lugar en costo x 100 @	Lugar en rendimiento x cbs
José R. Riquelme	1	2
Perucho Figueredo	2	4
Batalla de Santa Clara	3	1

Los CAI que sus UBPC presentan menor eficiencia integral resultan :

Complejo	Lugar en costo x 100 @	Lugar en rendimiento x cbs
Benito Juárez	28	26
Hnos. Ameijeiras	27	17
José Ma. Pérez	26	27

**Anexo 7 – Resumen de las UBPC que han obtenido Utilidades sin subsidio por Ejercicio Económico desde la constitución.**

**OBJETIVOS :**

Evaluar el comportamiento de las Unidades que obtienen Utilidades sin subsidio desde la constitución de las UBPC.

**PERIODO EVALUADO :**

Todos los Ejercicios transcurridos en las UBPC desde su constitución.

**RESULTADOS**

- a) Puede observarse que en el Ejercicio 1996 – 1997 ninguna UBPC de la Provincia logra Utilidades sin subsidio, estando presente en esta situación :
- ✍ El efecto desestimulante señalado en la presencia de la Ayuda Económica
  - ✍ La situación de los costos de producción con relación al precio de los \$ 16.30 el ciento de arrobas de caña (Este resultó el último Ejercicio a ese precio).
- b) En sentido general las UBPC con mayor número de años obteniendo utilidades obedecen a las que han estado mas estabilizadas en su estructura y en la composición de su Junta de Administración.

- c) Se observan situaciones en algunas UBPC que no sistematizan utilidades, relacionado esto con otras problemáticas como resultan :
- ⌘ Cooperativas fusionadas y que no han logrado reponerse del efecto de la fusión (Ejemplos : Felipe, José A. Ruiz)
  - ⌘ Cooperativas con inestabilidad en sus Juntas de Administración
- d) Las cooperativas con mayor estabilidad en sus resultados hasta la fecha, son Humberto Cárdenas, Santa Rita .

## **Anexo 8 – Evaluación funcional de las UBPC – Cañeras – Villa Clara 2002**

### **OBJETIVOS :**

Tomando como referencia las 8 UBPC de mayor estabilidad integral en sus resultados desde su constitución, establecer los puntos coincidentes que contribuyen a la obtención de dichos resultados.

### **PERIODO EVALUADO :**

La totalidad de los Ejercicios desde la constitución de las Unidades-

### **RESULTADOS**

- a) De todos los elementos evaluados, el de mayor coincidencia (y no absoluto) en todas las entidades resulta la cosecha mecanizada, ya que en el resto no se observan coincidencias estables:
- ⌘ Unidades grandes de mas de 100 caballerías y pequeñas de menos de 50

- ✍ Entidades en que prácticamente dedican toda su área a caña y Unidades con cierta diversificación.
  - ✍ UBPC con la totalidad del Area dedicada a caña cubierta y otros casos en que se encuentran por debajo del 90 %.
  - ✍ Unidades que llevan a Zafra mas del 90% del Area y otras que están por debajo del 70%
  - ✍ En la cosecha mecanizada solo 1 Unidad no muestra el 100%.
  - ✍ En lo que respecta al riego son mas las Unidades que no riegan.
  - ✍ El Area de autoconsumo presenta diferencias en volumen notable en algunos casos
  - ✍ El promedio de socios por caballería de caña oscila entre 1.72 y 0.80
  - ✍ En el rendimiento por caballería hay unidades con mas de 50,0 M@ y otras que no llegan a las 40,0 M@
- b) El factor que si es uniforme en todas estas Entidades es la capacidad y estabilidad de sus Juntas de Administración, lo cual indudablemente se convierte en el elemento esencial para el trabajo de estas Entidades. En tal sentido se reafirman criterios de varios especialistas al respecto de los factores coincidentes en las Unidades productoras de caña que muestran mejores resultados .

### **Etapa 3 : Caracterización Económico Productiva del Ejercicio 2001 – 2002**

El Ejercicio Económico 2001 – 2002 se caracterizó por:

- ✍ Los fenómenos climatológicos.- Intensa sequía en el primer semestre y el huracán que azotó la provincia a finales del 2001.
- ✍ La aplicación de la Resolución 5 del Ministro del Azúcar identificando los cinco puntos básicos para aumentar la producción cañera, su eficiencia productiva y económica, precisados en el aspecto 2.1 desarrollado anteriormente.
- ✍ La introducción del Proceso Alvaro Reynoso con vistas al redimensionamiento y reestructuración del sector.- Determinadas decisiones de la puesta en marcha del proceso.
- ✍ Las restricciones en el suministro de combustible que limitaron las capacidades productivas y de desarrollo de las entidades.
- ✍ Los aspectos señalados han incidido en mayor o menor medida en los resultados económico-productivos del ejercicio que ha significado un retroceso en la dinámica de desarrollo que venía experimentando el sector.
- ✍ Entre los resultados mas significativos pueden puntualizarse:
  - ? El volumen de la producción de caña cosechada en la zafra.- El estimado de Septiembre 30 del 2001 se deteriora en un 14%.
  - ? El incremento de los costos de cosecha por la situación en que quedó la caña, posterior al paso del fenómeno climatológico.

- ? Las áreas que estaban preparadas para ser sembradas de caña y que al tomarse la decisión del Proceso Alvaro Reynoso no tuvieron otro destino, ajustándose como pérdidas.
- ? Gastos de cultivo incurridos en áreas liberadas durante la zafra y que en el estimado de Junio 30 del 2002 no continúan como áreas de caña.
- ? Pérdidas registradas en otros cultivos y medios que no fueron compensadas al no estar aseguradas.
- ? Bajas de plantaciones antes de llegar al término de su vida útil.- Proceso este que se precipitó a partir de las propias afectaciones del huracán y el deterioro de las cepas, así como las decisiones resultantes del Proceso Alvaro Reynoso.

Como resultado de todo lo explicado, en el Ejercicio 2001-2002 se incrementan las pérdidas económicas del año y concluyen en el orden de los 38 377,9 MP. (sin incluir subsidio), incrementándose los costos de producción a \$ 30.33 la t. (\$34.88 el ciento de arrobas), descendiendo el rendimiento por caballería de 37,6 M@. Por caballería a 34.3.

Por sus características el ejercicio transcurrido no puede utilizarse como comparativo de ningún proceso evaluativo de gestión.

En resumen, 90 unidades de las 114 incrementaron sus costos de producción.

Estas situaciones no solo comprometieron el ejercicio transcurrido, sino también tuvieron incidencia en el Ejercicio 2002-2003 por la vía de los altos procesos de cultivo asumidos y el incremento de los costos de siembra de caña (por factores similares a los explicados) que se registraron el pasado ejercicio.

Debido a lo anterior, en el Ejercicio 2002-2003 requiere el sector de tratamiento diferenciado, aspecto este que ya viene siendo atendido por las medidas estatales adoptadas.

No obstante todas las incidencias explicadas, el ejercicio recién concluido no resulta el peor en la historia del sector, ya que en este sentido el Ejercicio 1997-1998 continúa siendo el de peor referencia y en el mismo se registraron pérdidas por 52,9 MMP (calculadas al precio de \$24.90 el ciento de arrobas, ya modificado al final de este ejercicio).

En el Anexo 9 del presente trabajo se incluyen los resultados comparativos por UBPC de los Ejercicio 2001-2002 con el Ejercicio 2000-2001, en lo referente a costos de producción y rendimientos cañeros.

La estructura productiva y de costos del territorio evolucionó negativamente en el 2001-2002, como sigue:

<u>Costos x 100 @</u>	<u>Ejercicio</u> <u>2000-2001</u>	<u>Ejercicio</u> <u>2001-2002</u>	<u>Relación</u>
Costo Total	29.83	34.88	1.17
Cultivo	16.63	20.15	1.21
Cosecha	7.85	9.05	1.15
Tiro	2.73	3.06	1.12
Administración	2.62	2.63	1.00
<b>Rendimiento M@ x cbs.</b>	37.6	34.3	0.91
<u>Costo x t</u>			
Costo Total	<b>25.94</b>	<b>30.33</b>	<b>1.17</b>
Cultivo	14.46	17.51	1.21
Cosecha	6.83	7.87	1.15
Tiro	2.37	2.66	1.12
Administración	2.28	2.29	1.00
<b>Rendimiento t x há.</b>	32.22	29.35	0.91

- ☞ 82 entidades aumentan costos de cultivo y 32 lo disminuyen
- ☞ 79 entidades aumentan su costo de cosecha y 35 lo disminuyen
- ☞ 74 entidades aumentan el costo de tiro y 40 lo disminuyen
- ☞ 56 entidades aumentan el costo de administración, 58 lo disminuyen
- ☞ 90 entidades aumentan su costo total y 24 lo disminuyen

- ✍ 75 entidades disminuyen el rendimiento y 39 lo aumentan
- ✍ de las 68 que incrementan sus costos, 47 disminuyen el rendimiento
- ✍ 22 de las entidades que incrementan costos, crecen en rendimiento.
- ✍ 8 que disminuyen rendimiento no incrementan costos.

## **CAPITULO I I Precisión del escenario actual. Evaluación de resultados y diagnóstico que caracterizan el proceso de consolidación de las UBPC**

Este capítulo está dedicado a caracterizar la situación actual de las UBPC en el territorio, tomando como elementos para ello los resultados económicos-productivos, la evaluación del cumplimiento de los principios del Buró Político para la constitución de las entidades y la consulta a un grupo de expertos seleccionados en la provincia.

En el transcurso del desarrollo del presente trabajo se introduce el Proceso Alvaro Reynoso, por lo cual se incorpora al mismo las consideraciones fundamentales que inciden en el escenario actual en que se desenvuelven las UBPC cañeras.

### **2.1 Entorno actual en que se desenvuelven las UBPC cañeras**

El entorno pudiera calificarse de complejo así como muy dinámico y donde más que nunca la capacidad de administración de la dirección de las unidades se pone a prueba.

La consideración expresada se sustenta en:

- a) La reestructuración de los Complejos Agroindustriales Azucareros en Empresas Azucareras y Agropecuarias y la estructura que adoptan las mismas, modifica el proceso de atención al sector, obligando sustancialmente a hacer efectiva su auto subsistencia económica-productiva y financiera.- El futuro a mediano plazo será de los que lo logren alcanzar, aprovechando las facilidades necesarias concedidas para ello.
- b) Dentro de los aspectos esenciales que se venían planteando para la viabilidad económica del sector se encontraba el relacionado con la necesidad de pasar a una producción intensiva y sustituir la práctica extensiva en la producción cañera.- La introducción del Proceso Alvaro Reynoso posibilita alcanzar este objetivo a mediano plazo, ordenando la producción de caña solo en las áreas aptas para ello.

- c) Como complementos indisoluble de lo anterior, constituye una prioridad inmediata avanzar en cuanto a:
- ✍ Lograr y mantener una adecuada composición de cepas.
  - ✍ Procurar el incremento de la población de los campos de caña y la durabilidad de las plantaciones, partiendo de garantizar siembras óptimas y resiembras adecuadas.
  - ✍ Ordenar la estructura de variedades adecuadas.
  - ✍ Lograr un adecuado Balance de recursos para ejecutar la zafra, tanto operativa como económicamente.
- d) La diversificación de la producción tanto en las entidades en que la caña se mantiene como su objeto social, como también en las UBPC que se transforman en Unidades Agropecuarias.
- e) Procurar la interrelación entre Productores cañeros, Productores diversificados, Empresas azucareras y Empresas agropecuarias y sus respectivas Granjas.  
Dado el proceso a mediano plazo para prescindir de la caña no incluida en las áreas aprobadas en el Proceso Alvaro Reynoso y considerando que el proceso de diversificación del sector es generalizado para todas las entidades, se requiere atender de inmediato cualquier problemática que afecte o no viabilice dichas interrelaciones.
- f) La ejecución de los Estudios de Viabilidad Económica y su posterior utilización como herramienta de administración y control.- La integralidad de todos los factores Empresas – UBPC . Entidades municipales (Banco, Finanzas, Seguro, etc.) resulta en este momento esencial.
- g) Se requiere consolidar el uso del Flujo de Caja en interrelación con los Presupuestos de Ingresos y Gastos, adelantándonos a los problemas y señalando soluciones.

- h) El financiamiento del proceso de reestructuración requiere de financiamiento en MLC, el cual no está hoy precisado, con excepción del de la caña producción.
- i) El redimensionamiento en materia de equipos, compra-venta y tasaciones.- Aspecto esencial para la racionalidad económico productiva de las entidades.
- j) Consolidación de la “Resolución 5” ( 15 ) del Ministro del Azúcar, respecto a las 5 tareas estratégicas para aumentar la producción cañera y su eficiencia productiva y económica:

1- Organización de la fuerza de trabajo de la siembra y el cultivo de la caña en brigadas integrales.

2- Implementar los Presupuestos de Gastos e Ingresos por cepa, campaña y bloque.

3- Organizar la vinculación del hombre al pago por resultados de la producción.

4- Asegurar la capacitación de todos los trabajadores.

5- Aplicar el extensionismo.

Constituyen objetivos de la aplicación de la Resolución 5, estabilizar la actual fuerza de trabajo del sector, procurar incrementos de la productividad del trabajo como vía esencial para alcanzar niveles de rendimientos y producción de caña sustentables, como resultado de ejecutar las labores necesarias, con calidad y oportunidad. Todo lo anterior asociado a incrementar los niveles de ingresos de la fuerza de trabajo y mejorar sus condiciones de trabajo lo cual redundará en una mejor calidad de vida de los cooperativistas, la fuerza de trabajo contratada y su familia. La aplicación de esta Resolución constituye una vía de consolidación de lo planteado en el acuerdo del Buró Político del PCC del 10 de septiembre de 1993 que dio lugar a la constitución de las UBPC, y en el cual se expresa :

“Como parte del trabajo que se viene realizando en el Período Especial para hacer mas eficiente la agricultura cañera y no cañera y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales .....” ( 16 )

Teniendo en cuenta que la Resolución 5 del 20002 es anterior a tomarse la decisión de dar inicio al Proceso Alvaro Reynoso resultó imprescindible adecuar los objetivos y la concepción de aplicación de la Resolución a las nuevas condiciones surgidas.

## **2.2 Caracterización económico productiva del Ejercicio 2003-2004**

A partir del Ejercicio 2002-2003 en que se introduce la Tarea Alvaro Reynoso (TAR), el comportamiento económico productivo de las UBPC del Territorio transita por las siguientes problemáticas :

- ✍ La Tarea Alvaro Reynoso (TAR) se fundamenta básicamente en estabilizar una composición de cepas adecuada, en suelos aptos para la producción de caña y empleando para la cosecha medios mecanizados.
- ✍ En la concepción de la Tarea Alvaro Reynoso debe introducirse la diversificación de los cultivos como un elemento esencial para estabilizar la alimentación de los cooperativistas y constituir una vía adicional de ingresos que contribuya a la estabilidad financiera de las mismas.

En la practica el comportamiento de lo anterior viene resultando :

- a. No se alcanzan los objetivos planteados de estabilizar una adecuada composición de cepas debido a :
  - ? Incumplirse los planes de siembra para la reposición de cepas y cubrir el Area vacia que se mantiene como area dedicada a caña.

- ? Llevar a Zafra niveles superiores de Area que las previstas en la Tarea ( del orden aproximadamente del 75 %.
- ? Afectaciones por sequia en los últimos años.
- ? Afectaciones en la recepción de los productos químicos y en el volumen de suministro de combustibles, no alcanzándose los niveles y la oportunidad previstas en la proyección de la Tarea para el incremento de la producción de caña a partir fundamentalmente de superar los rendimientos de t /há que se vienen alcanzando.
- b. En lo que respecta a la diversificación de la producción que se proyecta alcanzar en las Entidades, utilizando para ello el área que no se utilizará en la producción de caña, tampoco se avanza al ritmo originalmente proyectado, debido a :
  - ? Afectaciones por recursos materiales, tales como alambre para cerca, combustibles, productos químicos, etc.
  - ? Limitaciones con las posturas y semillas para determinadas producciones.
  - ? Limitaciones con pies de cría para las producciones pecuarias, así como incidencia en cuanto a producciones para su alimentación.
  - ? En determinadas producciones agropecuarias hay que ganar aún en cultura para estabilizar e incrementar dichas producciones.

Con relación al comportamiento productivo de las UBPC en el recién concluido Ejercicio Económico 2003-2004, las consideraciones fundamentales resultan :

- ☞ La Provincia sobrecumple el Plan de azúcar de la Zafra y aporta al Plan de la Nación a partir de moler mas caña que la originalmente prevista, lo cual demandó moler el 108 % del Estimado molible elaborado. De dicho incremento, el 72 % se procesa a partir de la necesidad del cumplimiento nacional del Plan de azúcar y el 28 % restante se procesó a partir de que un grupo de Empresas no alcanzan el rendimiento industrial proyectado.

- ✍ El 60% de las UBPC molieron mas caña que su estimado lo que significa que el 40 % restante no alcanzó a moler su estimado. De lo anterior se concluye que el sobrecumplimiento se concentró en un grupo de Entidades.
- ✍ El cumplimiento o sobrecumplimiento del Estimado se vincula directamente a un incremento del Area a llevar a Zafra. El 72 % de las Entidades molieron mas area que la planificada, lo cual incide directamente en la ruptura de la organización de la producción para Ejercicios futuros, al incidir en la composición de cepas.
- ✍ El 55 % de las Entidades llevan a Zafra más del 80% del Area, lo cual no cumple con una de las premisas de la Tarea Alvaro Reynoso para el incremento de los rendimientos cañeros (alcanzar y estabilizar las 54 t /há).
- ✍ Si se evalúa la ejecución del Ejercicio con lo proyectado en el Programa de Viabilidad Económica se precisa un comportamiento desfavorable, ya que 57 entidades incumplen su Programa de producción y el 74 % de las Entidades procesaron mas area que la prevista, todo lo cual incide directamente en su inestabilidad económico-financiera.

Al cierre del Ejercicio Económico se registran costos x t. en las UBPC del orden de los \$ 29.15 y rendimientos de t /há de 33.81 TM, los que en comparación con el Ejercicio anterior se comportan como sigue :

	Ejercicio 2002-2003	Ejercicio 2003-2004
Costo x t Total	33.40	29.15
En UBPC Cañeras	32.26	28.76
En UBPC Agropecuarias	43.61	38.51
t/há Total	30.05	33.81
En UBPC Cañeras	31.21	34.13
En UBPC Agropecuarias	22.52	27.66

En lo anexos 11, 12, 13 y 14 se incluye la evaluación de los Ejercicios 2002-2003 y 2003-2004 dentro del marco de la Cuarta Etapa de la consolidación de las UBPC en el marco de la introducción de la TAR. Del comparativo con Ejercicios anteriores y con el comportamiento de las CPA, se concluye que :

- a) El resultado del Ejercicio evoluciona favorablemente respecto al año anterior en lo que se refiere a los costos x t. y al rendimiento de t /ha.
- b) No obstante lo anterior y las medidas de la TAR, aún los costos del 2000-2001 y el rendimiento del 1999-2000 resultan mejores que los que se alcanzan en este Ejercicio 2003-2004.
- c) El comportamiento de las UBPC resulta similar al que se observa en las CPA.

En el anexo 15 se analiza el comportamiento por Empresas del Territorio una vez ejecutada la TAR, sobresaliendo :

- a) Los menores costos y mejores rendimientos en t /há del Territorio se localizan en las Empresas azucareras-mieleras, Abel Santamaría y Perucho Figueredo, zona de Encrucijada
- b) .Los mayores costos y mas bajos rendimientos en t /há se localizan en las empresas azucareras 10 de Octubre e Ifraín Alfonso, zona de Ranchuelo, lo que resulta una problemática a estudiar, dado el hecho de que esta es una de las Zonas de mejor rendimiento industrial histórico de la Provincia .
- c) El análisis de la Empresa azucarera Carlos Baliño debe efectuarse diferenciadamente, dada la característica de su producción de caña orgánica, con precios y costos diferenciados.

En el anexo 16 se actualiza el comportamiento de las UBPC, respecto a si obtienen utilidades sin subsidio.

### **2.3 Los principios planteados por el Buró Político del PCC en la creación de las UBPC cañeras y su observancia en la actualidad**

Después de 10 años de la constitución de las UBPC, esta temática continúa siendo evaluada y en extremo debatida.

Si se somete al criterio de dirigentes y funcionarios existen opiniones divididas, asociadas al comportamiento en la práctica de cada uno de los 4 principios en las diferentes entidades, complejos e incluso municipios.

Puntualizando en forma resumida los 4 principios que se tuvieron en cuenta para aprobar este nuevo sector productivo de nuestra economía, se tiene:

El **primer principio** estaba referido a “ La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva ” ( 17 )

Con relación al mismo los avances están concentrados en el ordenamiento de las Entidades por Areas de Responsabilidad (Lotes cañeros, área agropecuaria, etc.) y en la implementación que actualmente se desarrolla de la Resolución 5 del Ministro del Azúcar. Se considera que la experiencia del Lote cañero da una respuesta mas adecuada a este principio e incluso en un grupo importante de Unidades se ha mantenido el lote como area de responsabilidad en interacción con la Brigada Integral introducida en dicha Resolución 5 del Ministro del Azúcar.

El **segundo principio** está referido a “ El autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre ” ( 18 )

Con la introducción de la Tarea Alvaro Reynoso (TAR) se concreta una mejor respuesta a la aplicación de este principio, a partir de que se introduce el principio del productor cañero diversificado, como vía de asegurar su autoabastecimiento alimentario y permitir a su vez la obtención de otros ingresos que coadyuven a la estabilidad financiera y la rentabilidad de las Entidades. Fue decisivo en este sentido el paso relativo al completamiento de las áreas para este destino.

No obstante en la practica prevalecen problemáticas asociadas al suministro de los recursos técnico materiales que demanda dicha diversificación, tales como : sistemas de riego, pies de cría, alambre para la ganadería, combustible, etc.

En razón con el resto de las acciones que mejoran nivel de vida se ha avanzado en cierta medida en construcción y reparación de viviendas (el 79% de las UBPC , presentan cierto avance aunque el mismo no satisface aún el total de sus necesidades), se han sustituido los pisos de tierra de las viviendas ( El 88% de las Entidades los eliminan en su totalidad) , se ha dotado de equipos de refrigeración a todas las entidades, y prácticamente todas cuentan con comedores aceptables en cuanto a sus condiciones y estabilidad de servicios.

En la observancia de este principio del Buró Político inciden de forma positiva las acciones de la Resolución 5 del Ministro del Azúcar, en cuanto a procurar mejores condiciones de trabajo a los cooperativistas y la fuerza de trabajo contratada. La transportación, la estabilidad alimentaría y la humanización del trabajo mediante la combinación de labores son aspectos que mejoran con las Brigadas Integrales.

En lo que respecta al **tercer principio**, relacionado con “ La asociación rigurosa de los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada ” ( 19 ).

- ☞ Todas las UBPC aplican sistemas de pago asociados a los resultados finales de la producción y/o en lo que se refiere a las brigadas integrales a los resultados económico productivos alcanzados.
- ☞ Se han llegado a contabilizar cerca de 15 000 cooperativistas y/o trabajadores contratados, mas del 92% del total de la fuerza de trabajo que están asociados a estos sistemas de pago.
- ☞ Para facilitar lo anterior, se han estructurado las entidades en Areas de Responsabilidad.

- ✍ Se han adecuado los Sistemas de Contabilidad y Costos de forma tal que se garantice la planificación y el control económico productivo de los sistemas aplicados.
- ✍ Se trabaja en función de que todas las Juntas de Administración participen también de sistemas de pago con estas características.
- ✍ La tendencia de los últimos años es a crecer en el volumen absoluto de los anticipos que se pagan en relación con los salarios, o sea a crecer en la proporción de cooperativistas y/o en lo que devengan con respecto a la erogación total por concepto de utilización de la fuerza de trabajo; su estructura en el ejercicio actual resultó:
  - ✍ 80 % devengado por cooperativistas
  - ✍ 20 % devengado por trabajadores contratados

El anticipo por socio anual alcanzó los 3 119 pesos anuales, 10.80 pesos diarios, el cual resulta mejor que los 2 827 pesos anuales del pasado ejercicio.

En lo que respecta al promedio anual de jornadas trabajadas se encuentra en el orden de las 287 jornadas, mejor que el 278 del pasado ejercicio

El mejor momento en la historia del sector en la provincia lo constituyó el año 1999 en que se obtuvieron utilidades con subsidio por 71 de las 121 unidades que hicieron balance en el ejercicio.

En el ejercicio 2003-2004, solo 32 de las 112 entidades cerraron con utilidades con subsidio y 11 sin subsidio, lo anterior limita las posibilidades de ingreso de los miembros de las UBPC por participación en las Utilidades, según la Legislación vigente y el Reglamento de estas Entidades.

El cuarto principio “ Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las Unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo. ” ( 20 )

Este principio ha recibido atención desde la propia constitución de las Entidades por la vía de la capacitación y el fortalecimiento de las Entidades mediante un grupo de acciones progresivas que incluyen como aspecto esencial el proceso de redimensionamiento que han venido enfrentando.

En los últimos años lo anterior se ha venido reforzando con diversas acciones y estrategias de trabajo que se evalúan en los diferentes aspectos que se incluyen en el presente estudio.

No obstante, los resultados económicos y financieros de las Entidades no son favorables.

El mejor momento en la historia del sector en la provincia lo constituyó el año 1999 en que se obtuvieron utilidades con subsidio por 71 de las 121 unidades que hicieron balance en el ejercicio.

En la materialización de este principio se identifican entre las fundamentales, las problemáticas siguientes :

☞ La capacidad de administrar.

La capacidad de administrar pasa por un grupo de aspectos esenciales que incluyen : las condiciones de líder del administrador, la estabilidad e integrabilidad de los integrantes de las Juntas de Administración, el dominio básico de la ciencia y la técnica (productiva, económica, financiera, etc) y la capacidad para evolucionar en función de la misma. Se incluye igualmente el desarrollo del sentimiento de “dueños” que se haya alcanzado en la dirección de la UBPC y que ésta haya sido capaz de trasladar a su colectivo de cooperativistas e incluso familiares.

✍ La posibilidad de administrar.

La rentabilidad y la estabilidad financiera resultan elementos esenciales a resolver para poder trabajar con independencia en la gestión y en las acciones a desarrollar, de lo contrario, por lo general, no resulta factible materializar las acciones estratégicas y productivas que se consideran necesarias para la administración de las Entidades.

Con independencia de que en la práctica están presente problemas objetivos de recursos materiales y financieros, así como de acciones y decisiones estatales que en determinado momento y circunstancias inciden negativamente sobre la autonomía de gestión de las Entidades, no es menos cierto también que esta autonomía las Juntas de Administración de las Unidades productoras “tienen que ganársela” con el respeto a su trabajo y sus resultados.

## **2.4 Diagnóstico de las principales problemáticas que presentan las Unidades**

Cada entidad productora cuenta con un diagnóstico puntual de sus problemáticas y limitaciones a resolver. Estos diagnósticos han sido conformados en el marco de las acciones del Perfeccionamiento Empresarial para el sector azucarero, e indudablemente constituyen un elemento esencial para la consolidación y desarrollo de las UBPC.

Como complemento de la técnica explicada anteriormente y con vistas a estructurar una evaluación de expresión generalizada de la situación de las UBPC que permitiera validar o modificar los criterios desarrollados partiendo de los análisis de los resultados expuestos en este propio estudio se decidió aplicar la Encuesta de Investigación que se incluye como Anexo 10 del mismo.

Dicha encuesta abarcó un grupo de 77 expertos previamente seleccionados a partir de una propuesta colegiada con la Dirección de las UBPC, la de los CAI y la de La Delegación del MINAZ cumpliendo los requisitos de selección , en función de :

- ✍ Participación proporcional de representantes de la Delegación Provincial del MINAZ, los Complejos Agroindustriales Azucareros y las propias UBPC cañeras, todos los cuales inciden directamente en la estabilidad y desarrollo de las unidades productoras.
- ✍ Selección de representatividad en cuanto a la participación de dirigentes, funcionarios y trabajadores en los 3 sectores mencionados.
- ✍ Selección de participación en cuanto a experiencia en el Sector y participación o no en el proceso de constitución de las Entidades, teniendo en cuenta que estos últimos proceden de las anteriores estructuras de las Empresas y los Distritos cañeros y tienen la posibilidad de establecer un nivel de comparación entre el funcionamiento alcanzado con dichas estructuras y las desarrolladas con las UBPC.
- ✍ Con vistas a lograr la máxima transparencia y libertad de expresión, la encuesta tuvo características reservadas en cuanto a los criterios emitidos por los expertos seleccionados.

En función de lo explicado la estructura de participación de los expertos, resulta :

I – Atendiendo al sector laboral de los participantes :	Cantidad	%
✍ De la Delegación Provincial del MINAZ	12	16
✍ De los CAI azucareros	20	26
✍ De las UBPC cañeras	45	58
✍ Total de participantes	77	100

II – Atendiendo a los años de experiencia en el Sector	Cantidad	%
✍ Con más de 20 años	37	48
✍ Entre 11 y 20 años	16	21
✍ Hasta 10 años	10	13
✍ No precisaron el tiempo	14	18
✍ Total de participantes	77	100

III – Atendiendo a su participación en la constitución de las Entidades.	Cantidad	%
☞ Participaron	52	68
☞ No participaron	25	32
☞ Total de encuestados	77	100

La metodología de investigación se diseñó teniendo en cuenta LA MISION de la UBPC, o sea su razón de ser como entidad productiva y social, LA VISION, referida a que se aspira de estas unidades partiendo de los principios que dieron lugar a su constitución.

Igualmente la metodología es el resultado de la consulta de:

- ☞ La concepción de administración de estas entidades.
- ☞ El Reglamento General para su funcionamiento.
- ☞ Los análisis productivos, económicos y financieros desarrollados en el Territorio
- ☞ Los diagnósticos aplicados a las Entidades del Territorio.
- ☞ Los estudios de Viabilidad Económica y su comportamiento.
- ☞ La participación de los productores en los encuentros provinciales desarrollados.
- ☞ La aplicación del Programa 14 de Junio del MINAZ, para la capacitación y control interno, efectuado a la mayoría de las Unidades .
- ☞ La bibliografía especializada consultada para el presente trabajo.

Se identificaron a partir de lo anterior los objetivos centrales objeto de verificación :

- 1) Evaluación de criterios de respuesta afirmativa o negativa a 20 preguntas con objetivos precisos e incluso interrelacionados.
- 2) Conocer los criterios de los encuestados, mediante la selección de los aspectos que considera de mayor incidencia dentro de un grupo de 10 respuestas pre-elaboradas para cada uno de los objetivos siguientes :

- ✍ Precisar los aspectos que más inciden en la rentabilidad actual de las UBPC.
- ✍ Puntualizar los aspectos que más inciden en los bajos rendimientos cañeros.
- ✍ Identificar las cuestiones que más inciden en la calidad de la siembra de caña y en la posterior duración de las plantaciones cañeras.
- ✍ Precisar los aspectos que más afectan en la gestión de administración de las Unidades.
- ✍ Conocer las acciones que se consideran deben ser priorizadas en la gestión de las Unidades.

A continuación se evalúa el resultado obtenido en cada una de las 20 preguntas formuladas para ser respondidas por los expertos.

En todos los casos se presenta en un resumen inicial de las respuestas positivas a la pregunta y los % que representan teniendo en cuenta el número de participantes por cada Sector y a nivel del total de la investigación.

1 – Considera Ud. que las UBPC cañeras en sentido general han cumplido con los principios para su constitución.				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	30	3	8	19
% que representa de los encuestados	39	25	40	42

Las respuestas positivas no alcanzan el 50 % de los encuestados por lo tanto se concluye por consenso que el criterio mas predominante es que en sentido general no se han cumplido los principios enunciados por el Buró Político en el proceso de constitución de las UBPC.

Es significativo que el criterio de los compañeros consultados a nivel de la Delegación Provincial del MINAZ resulta más negativo que la valoración de los compañeros de los CAI e incluso de las propias UBPC.

Posteriormente en el desarrollo de la Encuesta se precisa en los factores que inciden en la gestión de administración de las UBPC, cuáles de los 4 principios inciden en mayor o menor medida.

2 – Considera Ud. que en el período de 1993 a la fecha se ha venido produciendo una consolidación de las UBPC				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	70	11	17	42
% que representa de los encuestados	91	92	85	93

Como se aprecia las respuestas positivas son categóricas y coincidentes entre los Sectores.

Si se tiene en cuenta que el 68% de los encuestados están vinculados al sector desde la constitución de las UBPC, las respuestas adquieren aún mas valor.

3 – En su criterio las UBPC cañeras en sentido general tienen perspectivas de consolidación				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	75	12	19	44
% que representa de los encuestados	97	100	95	98

Esta pregunta se formula en interrelación con la anterior a los efectos de precisar en el grupo de expertos consultados, su criterio con respecto al período transcurrido y las perspectivas futuras y puede observarse la coincidencia prácticamente unánime de las respuestas.

4 – En la actualidad Ud. Considera que en sentido general la administración en la UBPC es aceptable				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	61	4	17	40
% que representa de los encuestados	79	33	85	89

Como puede apreciarse en esta pregunta, al igual que algunas que se analizarán a continuación, los criterios del grupo encuestado a nivel de la Delegación no resultan coincidentes con los compañeros que participaron de los CAI y de las propias UBPC, esto puede deberse a:

- ✍ A nivel de la Delegación se tiene una visión más integral del concepto de la administración de las entidades.
- ✍ Algunos compañeros a nivel de la Delegación no disponen de la información suficiente de lo que ocurre en las unidades, o generalizan su criterio a partir de las que más problemas tienen y por tanto demandan en mayor medida los esfuerzos provinciales.

5 – Existe suficiente comunicación e información por parte de los CAI a las UBPC				
* * * * *	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	57	2	18	37
% que representa de los encuestados	74	17	90	82

Para las respuestas recibidas a esta pregunta son válidas las consideraciones expuestas a la anterior. No obstante ya en este caso los compañeros de las UBPC resultan más críticos que los de los CAI.

Por el nivel de respuesta positiva que ofrecen los Compañeros de los CAI se aprecia que en este grupo se tiene el criterio mayoritario de estar cumpliendo con sus responsabilidades hacia las Unidades productoras.

6 – Existe suficiente comunicación e información por parte de la dirección de la UBPC a los cooperativistas				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	43	0	4	39
% que representa de los encuestados	56	0	20	87

Esta pregunta que corresponde en específico a la vida interna de las propias UBPC, presenta respuestas contradictorias entre el sector de expertos de las UBPC con relación a los de los CAI y la Delegación.

7 – En su criterio ha existido suficiente preocupación con la capacitación y preparación del personal de las UBPC.				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	47	8	9	30
% que representa de los encuestados	61	67	45	67

No obstante los esfuerzos realizados al respecto todos los sectores en mayor o menor medida consideran pueden mejorarse, aunque los cooperativistas se sienten mas satisfechos en este sentido. Debe analizarse este resultado con el de la pregunta siguiente para arribar a conclusiones.

8 – Los cursos y temas impartidos vienen siendo los requeridos por los integrantes de las UBPC				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	49	8	11	30
% que representa de los encuestados	64	67	55	67

Las respuestas obtenidas se asocian a los resultados de la anterior, por tanto puede deducirse que las insatisfacciones presentes están en cierta forma asociadas a las temáticas impartidas y no con la propia gestión de capacitación

9 – Considera Ud. que la atención que se brinda por el CAI a la UBPC en sentido general es satisfactoria y suficiente.				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	36	3	9	24
% que representa de los encuestados	47	25	45	53

Los criterios están divididos al respecto y el consenso general es negativo.- Si se tiene en cuenta que el CAI es la estructura estatal primaria en la atención a las unidades, este criterio resulta en extremo peligroso para la propia estabilidad y futuro desarrollo de las entidades.

10 – Considera Ud. que los precios que se aplican a los servicios que se le prestan a las UBPC se corresponden con el precio a que se paga la materia prima caña				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	2	0	2	0
% que representa de los encuestados	3	0	10	0

La problemática de los precios de los servicios continúa siendo una de las mayores preocupaciones de prácticamente la totalidad de los encuestados.

11 – Considera Ud. que la Legislación sobre precios estabilizados resulta suficiente para ordenar las relaciones de precios de los suministradores con las UBPC.				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	12	0	4	8
% que representa de los encuestados	16	0	20	18

Aunque ligeramente con más aceptación, la legislación de precios estabilizados (o su aplicación) tampoco satisface a ninguno de los sectores.

12 – En su criterio del pago de la caña mediante el “Sistema de pago de la caña por su calidad” resulta positivo				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	38	10	13	15
% que representa de los encuestados	49	83	65	33

En las respuestas contradictorias entre los diferentes sectores se ponen de manifiesto:

- ✍ No aceptación, fundamentalmente por los productores, del sistema.
- ✍ Problemas de información a los cooperativistas.

13 – En su criterio el precio base actual de la caña satisface los costos de producción a los rendimientos medios actuales				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	8	0	2	6
% que representa de los encuestados	10	0	10	13

Las respuestas resultan categóricas, no obstante la problemática central del territorio reside en los rendimientos cañeros que están lejos de aproximarse a los que sirven de base para la determinación del precio de \$ 24.90 el ciento de arrobas, \$ 21.65 la TM.

14 – Conoce Ud. las principales medidas compensatorias que se aprobaron por el Estado en 1997 como resultado del Parlamento de las UBPC.				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	66	10	16	40
% que representa de los encuestados	86	83	80	89

En lo general, las respuestas positivas predominan y lo que resulta de mayor importancia es que en los productores llegan a un 89% lo que reafirma la gestión positiva referente a la capacitación y administración.

15 – Está Ud. de acuerdo con la organización de las UBPC en Areas de Responsabilidad (Lotes, etc. )				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	70	11	17	42
% que representa de los encuestados	91	92	85	93

Esta interrogante se plantea en interrelación con la siguiente y como se aprecia en ambas, reciben respuesta positiva. Profundizando en las respuestas, en 67 encuestados se responde afirmativamente a ambas, por lo que todo indica que se considera adecuada una estructura que incluya la combinación de los dos métodos.

16 – Está Ud. de acuerdo en que la organización de la Fuerza de Trabajo en Brigadas Integrales resulta mas eficiente.				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	74	12	19	43
% que representa de los encuestados	96	100	95	96

Las respuestas positivas resultan masivas y en la interrogante anterior se precisaron las conclusiones al respecto.

17 – El cooperativista se encuentra motivado en la UBPC cañera				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	30	3	4	23
% que representa de los encuestados	39	25	20	51

Esta interrogante en extremo importante da respuesta a una de las cuestiones de mayor incidencia en los insuficientes resultados económico productivos de las entidades.

Este nivel de respuesta es preocupante y mucho más en los momentos actuales en que se enfrenta el proceso de reestructuración del MINAZ.

18 – Es eficiente el Sistema de Crédito a las UBPC				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	49	2	12	35
% que representa de los encuestados	64	17	60	78

Al formularse la pregunta no se pensó nunca que en el sector de las UBPC se alcanzara este nivel de respuesta, por lo que se manifiestan nuevamente las consideraciones ya explicadas en la pregunta 4.

19 – Es eficiente el funcionamiento del Seguro estatal				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	34	4	6	24
% que representa de los encuestados	44	33	30	53

La respuesta insatisfactoria no sorprende y se trata de que están presente la deficiente preparación técnica sobre el tema y determinados aspectos funcionales de las pólizas existentes que requieren evaluarse.

20 – Conoce Ud. en qué consiste la Certificación de la Contabilidad y su importancia para la UBPC y los cooperativistas				
*****	Total	Delegación	CAI	UBPC
Respuestas afirmativas	75	10	20	45
% que representa de los encuestados	97	83	100	100

El nivel de respuestas positivas por sectores es aceptable aunque en cuanto al grupo del sector de expertos de la Delegación, en dos casos no se responde afirmativamente a esta pregunta, de donde se infiere la necesidad de dirigir acciones de formación integral sobre

el sector y su funcionamiento no solo a las cooperativas y sus asociados sino también hacia la superestructura responsabilizada con su orientación y fiscalización estatal.

Igualmente el hecho de que tanto en el nivel de los CAI como en el de las UBPC el 100% conteste afirmativamente comprueba que las acciones desplegadas al efecto están siendo recepcionadas y lo que queda es resolver los problemas objetivos y subjetivos que originan que este aspecto que resume el control y la gestión de las entidades esté concluido

Con respecto al grupo de objetivos con respuestas preelaboradas los resultados que se alcanzan se resumen a continuación :

Análisis por Sectores ( D – Delegación, C – CAI y U – UBPC), así como a nivel Total ( T )  
Del nivel de respuesta a las interrogantes planteadas con vistas a que cada encuestado seleccionara en cada caso hasta 3 aspectos de mayor incidencia.

Seleccionar los aspectos que Ud. considera mas inciden en la RENTABILIDAD de las UBPC		Total	%	D	C	U
1	Los bajos rendimientos cañeros	65	28	11	18	36
2	La deficiente administración	34	14	10	12	12
3	El precio de la caña	22	9	1	4	17
4	Los precios de los productos	24	10	3	5	16
5	Los precios de los servicios	16	7	0	5	11
6	La motivación de la fuerza de trabajo	19	8	7	6	6
7	Los problemas con la cepa de caña	15	7	1	5	9
8	El nivel de deudas con el Banco	7	3	1	1	5
9	Las pérdidas no aseguradas	1	0	0	1	0
10	La deficiente composición de cepas	33	14	3	7	23
			100			

Principales consideraciones que se derivan de los resultados obtenidos :

- ✍ A nivel del total y coincidente como el aspecto de mayor incidencia de los 3 sectores se encuentra el No. 1 – Los bajos rendimientos cañeros.
- ✍ El No. 2 – La deficiente administración ocupa el segundo lugar a nivel del resumen, aunque para el sector de los productores los aspectos relacionados con la deficiente composición de cepas y la problemática de los precios tienen una mayor incidencia.
- ✍ En tercer lugar a nivel total se ubica la deficiente composición de cepas.
- ✍ Es significativa la mínima participación que se le concede a la utilización del seguro.
- ✍ No obstante el alto índice de respuestas negativas que recibió en el grupo de preguntas iniciales la referida a si se encontraba estimulada la fuerza de trabajo, en el orden de incidencia en la rentabilidad este aspecto ocupa un sexto lugar.

Seleccionar los aspectos que Ud. considera mas inciden en los BAJOS RENDIMIENTOS CAÑEROS de las UBPC		Total	%	D	C	U
1	Uso de los suelos no aptos para caña	40	17	2	7	31
2	Deficiente atención de la limpia de caña	32	14	7	13	12
3	Deficiente fertilización	14	6	2	4	8
4	Falta de combustible para labores	27	12	4	6	17
5	Deficiente composición de cepas	39	16	6	7	26
6	Dificultades con variedades	20	9	1	5	14
7	Deficientes siembras de caña	20	9	5	6	9
8	No contar con suficiente fuerza de trabajo	12	5	5	1	6
9	Falta de calidad en las labores	20	9	5	8	7
10	Problemas climatológicos	8	3	0	2	6
			100			

Principales consideraciones resultantes :

- ✍ El uso de suelos no aptos para caña como problema fundamental en lo que a los bajos rendimientos cañeros que se logran y el hecho de que esta puntuación la decide el sector de los productores cañeros, tiene en extremo relevancia al coincidir con la estrategia fundamental del Proceso Alvaro Reynoso ( La encuesta se formuló a la mayoría de los expertos cuando aún no se conocían las decisiones de este proceso).
- ✍ La deficiente composición de cepas ocupa el segundo orden de causales a nivel del total
- ✍ La deficiente limpia de caña se presenta con una incidencia superior incluso a la falta de combustible a nivel total, aunque este no es el criterio del grupo de productores.
- ✍ La problemática de la falta de combustible se ubica en tercer lugar en los aspectos de incidencia.
- ✍ Resalta el hecho de que los problemas climatológicos que a veces se valoran como factor fundamental en esta oportunidad se relegan para el final.
- ✍ Igualmente es importante el hecho de que el grupo de compañeros que participan por los CAI le conceden la máxima importancia dentro del cuestionario a la deficiente atención a la limpia de caña.

Seleccionar los aspectos que Ud. considera mas inciden en LA CALIDAD DE LA SIEMBRA Y EN LA POSTERIOR DURACION DE LAS PLANTACIONES CAÑERAS en las UBPC		Total	%	D	C	U
1	Siembras en suelos no aptos para caña	44	19	3	8	33
2	Deficiente preparación del suelo	55	24	8	14	33
3	Uso de semillas inadecuadas	41	18	11	11	19
4	Utilización de variedades de caña que no resulta satisfactoria	36	16	1	11	24
5	No sembrar a la profundidad requerida	20	9	5	2	13
6	Dificultades con la fuerza de trabajo en número o calificación técnica	10	4	3	4	3
7	No tapar a tiempo la semilla	1	0	1	0	0
8	Sembrar en condiciones de humedad inadecuada	11	5	3	4	4
9	Ineficiente uso del riego	3	1	0	3	0
10	No efectuar la resiembra a tiempo	10	4	1	3	6
			100			

Resumen de los resultados :

- ✍ La deficiente preparación del suelo ocupa el primer lugar de las causales de respuesta a la pregunta planteada, decidido por el sector de los productores y los CAI.
- ✍ La siembra en suelos no aptos ocupa el segundo lugar y según el criterio del sector de las UBPC tiene tanta incidencia como la deficiente preparación de los suelos, aspecto éste que no se aprecia de igual forma por los especialistas participantes por la Delegación.
- ✍ El uso de semillas inadecuadas que es el aspecto a que mayor importancia le otorga el grupo encuestado en la Delegación ocupa el tercer lugar de incidencia a nivel del total

☞ Quizás la mayor contradicción en las respuestas a este objetivo se localiza en cuanto a las variedades de caña que se vienen utilizando, aspecto éste que a nivel del grupo de la Delegación prácticamente no se le concede incidencia y sin embargo para los compañeros encuestados de los CAI e incluso de los propios productores se incluyen con un alto nivel de participación en la calidad de las siembras y la posterior durabilidad de las plantaciones.

Seleccione los aspectos que a su consideración afectan EN LA ADMINISTRACION DE LAS UNIDADES		Total	%	D	C	U
1	Problemas productivos	32	14	5	7	20
2	Problemas financieros	42	18	3	7	32
3	Inestabilidad de los cuadros de las Juntas de Administración	27	12	7	4	16
4	Falta de preparación de los cuadros principales de las Juntas de Administración	39	17	9	17	13
5	Falta de atención por los funcionarios de los CAI a las UBPC	8	3	4	0	4
6	Poca posibilidad de autoconsumo que afecta la estabilidad de las UBPC, incumpliendo un principio de la constitución de las mismas	30	13	3	6	21
7	Deficiente contabilidad y/o control económico o poca utilización de los mismos en las UBPC	20	9	4	10	6
8	Exceso de participación del CAI en las decisiones de las UBPC	16	7	1	4	11
9	Problemas de información en cuanto a recepción de la Legislación, aspectos técnicos y orientaciones.	1	0	0	1	0
10	Exceso de reuniones y despachos que limitan el tiempo de trabajo de los funcionarios de las Unidades	16	7	0	4	12
			100			

Este es uno de los grupos de opiniones mas compartidas y muestra de ello es lo siguiente :

Orden de los factores a nivel de Total : En primer término los problemas financieros, le sigue a continuación la falta de preparación de los cuadros principales de la Junta de Administración y en tercer lugar los problemas productivos.

En lo que se refiere a los compañeros de la Delegación esto difiere y resulta como sigue: En primer lugar la falta de preparación de los cuadros, en segundo orden la inestabilidad de los cuadros de la Junta de Administración y en tercero los problemas productivos.

Los compañeros de los CAI coinciden en primer orden con la falta de preparación adecuada de los cuadros de dirección de la Junta de Administración, pero en segundo término ubican como problema la deficiente contabilidad y/o control económico o poca utilización de los mismos en las UBPC.

En lo que corresponde a los productores, ubican como problema principal los financieros y a continuación hacen referencia a los problemas productivos y posteriormente a las deficiencias en la gestión de autoconsumo.

Seleccione los aspectos que Ud. considere DEBEN SER LOS MAS PRIORIZADOS EN EL FUTURO.		Total	%	D	C	U
1	Preparación de los cuadros y técnicos de las UBPC	50	21	10	15	25
2	La Diversificación de la producción para garantizar el autoconsumo y la estabilidad económica financiera	57	24	11	11	35
3	Revisión de los precios de la caña	25	11	2	8	15
4	Revisión de los precios de los servicios e insumos fundamentales.	26	11	3	6	17
5	Facilidades al endeudamiento	13	6	2	4	7
6	Ordenar y mejorar en la siembra de caña	12	5	0	5	7
7	Concentrar la producción cañera en los campos idóneos para ello	26	11	2	4	20
8	Perfeccionar la estimulación	23	10	5	5	13
9	Perfeccionar uso de la maquinaria	3	1	1	1	1
10	Intensificar trabajo con animales	0	0	0	0	0
			100			

Consideraciones fundamentales :

- ✍ La diversificación de la producción para garantizar el autoconsumo y la estabilidad económico financiera se señala como el aspecto al que se le debe conceder mayor prioridad en el futuro.
- ✍ La preparación de los cuadros y técnicos de las UBPC se ubica en segundo orden
- ✍ El tercer lugar se corresponde con la concentración de la producción cañera en los campos idóneos para ello y conjuntamente con la revisión de los precios.
- ✍ Es significativo el lugar que alcanza el perfeccionamiento de la estimulación.
- ✍ El trabajo con animales y el perfeccionamiento del uso de la maquinaria no se incluyeron como aspectos de mayor incidencia en cuanto la atención de aspectos más priorizados.

## **CAPITULO III : Perspectivas y estudios de variables de desarrollo, reordenamiento, redimensionamiento y consolidación de las UBPC.**

En este Capítulo se precisan las acciones y la visión de estas entidades en el MINAZ, en el marco del escenario actual y las misiones que están planteadas.

Para cumplimentar lo anterior se requiere estudiar las variables de desarrollo económico-productivo, siendo para esto imprescindible efectuar la proyección en el mediano plazo aplicando la metodología de los estudios de Viabilidad Económica adecuada a la situación actual y complementados por evaluaciones de fichas de costos en MN y MLC y por la determinación del punto de equilibrio en la producción de caña una vez ejecutado el proceso de reordenamiento asumido en el Programa Alvaro Reynoso para la reestructuración del Sistema del Ministerio del Azúcar.

Igualmente es imprescindible precisar las misiones de las UBPC cañeras diversificadas y de las UBPC cañeras que modifican su objeto social a agropecuarias, teniendo en cuenta las posibilidades de financiamiento existentes.

El razonamiento de las perspectivas demanda la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes como elemento complementario imprescindible.

### **3.1 Los estudios de Viabilidad Económica.- Aspecto esencial en el ordenamiento, proyección y administración de las Unidades.**

Los estudios de Viabilidad Económica han venido utilizándose como procedimiento metodológico para la planificación a mediano plazo de las UBPC cañeras a partir de la introducción del subsidio a producto caña en el año 1998.

Desde la puesta en práctica de este procedimiento se le ha concedido especial importancia en el territorio y puede considerarse dentro de las acciones fundamentales desarrolladas en función de dar cumplimiento a:

- ✍ Desarrollar el sentimiento de propiedad en el sector a partir de darle participación y posibilidad de definir su estrategia de desarrollo.
- ✍ Posibilitar el dar cumplimiento a los principios del Buró Político del PCC que fundamentaron la constitución de las UBPC en 1993 y básicamente el referido a “ desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo” ( 21 ).
- ✍ Potenciar la práctica de la administración eficiente en las UBPC como elemento fundamental para su consolidación y desarrollo.
- ✍ Procurar el financiamiento mediante subsidio presupuestario de las necesidades eventuales de las entidades hasta tanto no logren su viabilidad económica integral.
- ✍ Identificar los factores objetivos y subjetivos que condicionan la irrentabilidad de las entidades a fin de procurar las soluciones que permitan solventar las problemáticas identificadas en el corto y mediano plazo.
- ✍ Lo establecido en el “Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa cañera (UBPC)” ( 22 ) en cuanto a :
  - o Garantizar el uso adecuado de la tierra y propiciar el incremento del área dedicada a la producción de caña
  - o Dirigir, organizar y controlar técnica, económica y administrativamente la ejecución y desarrollo de todas las actividades que correspondan, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos básicos.
  - o Confeccionar los planes de producción de caña y otros, inversiones, etc., de acuerdo con el programa de desarrollo económico y social.

Tener en cuenta que la Resolución 525-2003 del MINAZ sustituye la Resolución 160-93 Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa Cañera (UBPC), a partir del 6 de noviembre del 2003 (23).

En la aplicación de los estudios se han observado aspectos negativos que requieren identificarse a los efectos de perfeccionar este sistema por considerarse que constituye un mecanismo positivo para la administración y futuro desarrollo de las entidades.

Las principales problemáticas identificadas resultan:

- ✍ Se requiere simplificar y adecuar el formato y la metodología, procurando hacerlo más accesible al nivel técnico promedio de los funcionarios de las UBPC.- Problemática resuelta en la actualidad con la implementación de la propuesta realizada por el territorio de Villa Clara.
- ✍ Ha faltado en algunas entidades la integralidad imprescindible para garantizar su eficiencia y objetividad.- Donde se ha convertido solo en una tarea de economía no ha resultado exitosa su aplicación.
- ✍ Se mantienen presente un grupo de decisiones estatales que actúan modificando la proyección realizada sin tenerse previsto los mecanismos reguladores para el sistema. Ejemplo: variaciones en la composición de cepas, en el desarrollo de la cosecha, en la siembra de caña, etc.
- ✍ Han existido confusiones en cuanto a que la importancia de la viabilidad se limita a constituir el procedimiento imprescindible para la determinación del subsidio a producto caña, subvalorando su finalidad principal que se centra en la proyección productiva, económica, financiera e incluso social de las entidades, a corto y mediano plazo.

- ✍ Teniendo en cuenta las variantes y dinámica de desarrollo y evolución integral del sector, el plazo máximo que puede abarcarse no debe exceder los 3 años.
- ✍ La producción cañera se condiciona a un grupo de factores naturales (exceso de lluvia, sequías, plagas, etc.) que conjuntamente con las demandas estatales de producción, destino de la materia prima, etc., no pueden desconocerse y por tanto deben considerarse procedimientos de corrección anuales que garanticen su objetividad, cuando estén presentes alguna de estas situaciones.
- ✍ La inestabilidad de los cuadros en un grupo de entidades y/o CAI que genera a su vez modificaciones de estrategias o de proyecciones que anulan el Programa de Viabilidad vigente.
- ✍ Las fusiones o movimientos territoriales entre entidades que pueden producirse en función de la dinámica de desarrollo del Sector y que requieren de un procedimiento metodológico que posibilite la actualización de los estudios, de producirse el caso.- Dada la situación actual derivada del Proceso Alvaro Reynoso esta probabilidad tiende a incrementarse en un corto plazo.
- ✍ Con independencia de que la Viabilidad se corresponde con objetivos en moneda nacional (MN) no puede prescindirse de la proyección en moneda libremente convertible (MLC) por su incidencia en la determinación de la adquisición de materias primas (fertilizantes, herbicidas, etc.) y combustibles.
- ✍ El nivel de aprobación de los estudios de Viabilidad requiere revisarse, ya que centralizarlos totalmente a nivel nacional no parece ser lo más adecuado, por la demora que esto ocasiona y además no es factible un adecuado seguimiento a ese nivel de su posterior ejecución. En este sentido las Comisiones Municipales y Provincial de Atención al Sector, pueden jugar un papel más activo.

En las medidas adoptadas para la implementación del Proceso Alvaro Reynoso de reordenamiento del MINAZ, se ha reconocido la importancia de los Estudios de Viabilidad a los efectos de su utilización como elemento fundamental para la toma de decisiones en materia de subsidios, renegociación de los créditos bancarios, evaluación del capital de trabajo, etc.

El procedimiento metodológico aprobado nacionalmente para los Estudios de Viabilidad que actualmente se desarrollan, da respuesta a la problemática de simplificación y adecuación del Sistema y se corresponde con las propuestas realizadas al respecto por el territorio en función de experiencias aplicadas con anterioridad en las entidades de la provincia.

A los efectos de su desarrollo, los Estudios de Viabilidad se estructuran por su contenido en:

- 1 – Utilización del Area
- 2 – Características del Area cañera
- 3 – Producción de caña
- 4 – Producción de caña para la Industria - Resultados
- 5 – Producción de caña para la Industria – Costos x TM
- 6 – Resultados integrales del Ejercicio económico
- 7 – Determinación del subsidio Producto caña
- 8 – Situación y movimiento activos fijos
- 9 – Fuerza de Trabajo
- 10 – Presupuesto de Ingresos y Gastos en divisa

✍ Anexo A – Análisis de las Ventas y el Costo de Venta por producciones fundamentales, así como la distribución del Gasto de Administración.

Anexo B - Análisis de los Créditos Bancarios por objeto de crédito y plazos de amortización anual.- Movimientos en 3 años.

Anexo C - Plan de Medidas que posibilite el cumplimiento del Estudio de Viabilidad

Anexo D – Fichas de costos producciones fundamentales

Se adjunta como anexo del presente trabajo la Instrucción Metodológica para su ejecución.

### **3.2 Perspectivas de la producción cañero azucarera y la diversificación proyectada.**

Se ha considerado imprescindible abordar como complemento del aspecto anterior la precisión del objeto social de las UBPC productoras de caña, a fin de orientar adecuadamente la política de proyección económico productiva de las mismas.

Se precisa ante todo puntualizar que las UBPC dentro del sector cooperativo presentan determinadas características en su constitución que están contenidas con claridad en la Resolución 160-93 cuando en el artículo 1 del Capítulo 1, se expresa: “ la Unidad Básica de Producción Cooperativa que en lo adelante se denominará en este reglamento general, UBPC Cooperativa o Unidad, es una organización económica y social integrada por obreros con autonomía en su gestión. Forma parte del sistema de producción de un Complejo Agroindustrial Azucarero (CAI), constituyendo una de los eslabones primarios que conforman la base productiva de la Economía Nacional, cuyo objetivo fundamental es el incremento sostenido de la producción de caña y de su contenido en azúcar, el empleo racional de los recursos de que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de sus miembros” ( 24 ).

En segundo término se requiere remitirnos a los principios que dieron origen al surgimiento de las UBPC, en cuanto en el segundo de ellos se plantea “ el abastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de ....” ( 25 )

Teniendo en cuenta los aspectos señalados puede concretarse en el marco del actual Proceso Alvaro Reynoso de reestructuración del MINAZ la definición de qué se entiende por una Unidad de producción de caña diversificada. Este elemento es fundamental para conformar y orientar los estudios de viabilidad.

El productor cañero diversificado:

- a) Su proyección de desarrollo económico y social se enmarcará en lo establecido en los principios del Buró Político del PCC que dieron origen a su constitución
- b) Aplicará el contenido de la Resolución 160-93, Reglamento General de las Unidades Básicas de producción Cooperativa atendidas por el MINAZ.
- c) Potenciará el cumplimiento del uso del suelo dedicado a caña acordado en el Proceso Alvaro Reynoso .
- d) Priorizará su rentabilidad en caña en el marco de los objetivos productivos que con él han sido acordados.
- e) Desarrollará las producciones agropecuarias indispensables para el autoabastecimiento de la cooperativa.
- f) Dará prioridad al desarrollo pecuario, forestal y frutal, teniendo en cuenta que la diversificación en estas producciones “ no compite “ con la caña y pueden desarrollarse como vía complementaria del autoabastecimiento y como contribución a la estabilidad económico financiera de las entidades.- En tal sentido debe procurarse revisar los mecanismos de financiamiento de la leche que se entrega a la ECIL y de la venta de ganado.
- g) De contar con área y condiciones propicias y de lograrse convenios en otras producciones que no compitan con la caña y cuenten con fuentes de

financiamiento en MN y MLC puede estudiarse su materialización priorizando siempre los compromisos alimentarios del Sistema MINAZ por la vía de negociación con las Empresas Agropecuarias de reciente creación en el Organismo.

- h) Con independencia de las ventajas económicas que pueda ofrecer, no deberán comprometerse producciones que compitan con la caña en el área destinada a esa producción, en el uso de la maquinaria, fuerza de trabajo o recursos financieros en cualquiera de las monedas.
- i) Como estrategia de desarrollo económico productivo y siempre que los compromisos de producción de caña lo permitan y las condiciones técnicas lo respalden, puede considerarse la conveniencia de introducir cultivos de rotación en áreas de caña, siempre que sean de ciclo corto.

En las UBPC que cambian de objeto social y pasar a ser agropecuarios requiere precisarse:

- a) La necesidad de elaborar una estrategia de desarrollo integral a nivel del territorio como vía indispensable para la proyección a mediano y largo plazo del ordenamiento productivo, a partir de tener en cuenta condiciones de suelo para producciones No caña, disponibilidades de semilla y pies de cría, posibilidades de financiamiento de MLC, costos de producción en ambas monedas y estudios de mercado.
- b) No obstante lo anterior, es imprescindible potenciar la capacidad de respuesta de las entidades al “cambio” y estimular las acciones productivas ordenadas y viables en lo productivo y económico, con independencia de que posteriormente se conjuguen y reordenen en el marco de la estrategia del territorio.

Para estas entidades su capacidad de respuesta administrativa decide el período de reordenamiento y su desarrollo a mediano plazo..

- c) Precisar la concepción de mantener la producción de caña en suelos adecuados para dar respuesta al consumo animal, abastecimiento de guaraperas, etc.
- d) Mantener en producción las áreas cañeras que deben causar baja mientras que las necesidades productivas y la evaluación técnico económica de su explotación, lo respalden.

### **3.4 Evaluación económica, productiva y social a corto y mediano plazo**

Al concluir los últimos Ejercicios Económicos hasta el 2001-2002, se identificaban las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el Sector de las Unidades de producción de caña del territorio.

#### **Fortalezas**

- ? Dispone de suelo de alta capacidad productiva
- ? Dispone de fuerza técnica calificada
- ? Existir un programa a largo plazo (Viabilidad Económica)
- ? Existe maquinaria para las atenciones culturales a la caña
- ? Disponer de Sistema de estimulación divisa a partir de enero 2002.
- ? Se ha mejorado en las condiciones y capacidad de administración.

#### **Debilidades**

- ? Bajo nivel de producción de caña
- ? Alto nivel de área vacía
- ? Falta de motivación de los trabajadores.
- ? Alto costo del cultivo
- ? Falta de Financiamiento de las UPC de menos de 30,0 @s./Cab.

### **Oportunidades**

- ? Existir apoyo del organismo y el país
- ? Aprovechar la diversificación en las producciones no cañeras
- ? Disponer de un nivel superior de financiamiento x ciento de arroba en divisa
- ? Financiamiento en divisa a las UPC por la estimulación.
- ? Cambio de imagen (Casas, UBPC, Talleres, Oficinas, Comedores, etc.).
- ? Alto despeje
- ? Mejor control y tenencia de la tierra.
- ? Eliminación casi total de los daños de los animales.
- ? Las variedades.
- ? Mejor disciplina (parqueo, recape, control de los recursos, la técnica).

### **Amenazas**

- ? Exodo de fuerza de trabajo de las labores agrícolas
- ? La vinculación a los resultados, poco estimulante.
- ? Mayor nivel de estimulación en otros sectores de la economía
- ? Deterioro de la maquinaria pesada de preparación de tierra.

Teniendo en cuenta las consideraciones y resultados de las investigaciones incluidas en los diferentes aspectos expuestos anteriormente, puede caracterizarse la situación actual, punto de partida para las perspectivas mediatas, identificando a partir de la aplicación de la Tarea Alvaro Reynoso **Ejercicio 2002-2003** :

### **Fortalezas**

- ? Concentrar la producción de caña progresivamente en las áreas de mayor respuesta productiva.
- ? Definir un programa de desarrollo a mediano plazo mediante la elaboración de los Estudios de Viabilidad.
- ? Disponer de mayor eficiencia en la maquinaria agrícola al reorganizarse la misma.

- ? Fortalecer las Juntas de Administración.
- ? Se continúa mejorando en la condiciones y capacidad de administración.
- ? Se ha fortalecido el Sistema de Inspección Estatal en el marco de la Resolución No. 5 del 2002 del Ministro del Azúcar y el Programa 14 de Junio.
- ? Se ha fortalecido la actividad de atención a los precios en un número importante de entidades.
- ? Se aplican en todas las entidades el Sistema de Presupuestos y de Control adecuado en el territorio.
- ? Medidas dictadas en el marco del Proceso Alvaro Reynoso.

### **Debilidades**

- ? Bajo nivel actual de los rendimientos de producción de caña
- ? Ineficiencia económico-productiva en las producciones de autoconsumo.
- ? No certificar la contabilidad.
- ? No acceder a la rentabilidad con las implicaciones que esto tiene para la estimulación.
- ? Altos costos de cultivo.
- ? Problemas de calidad y oportunidad en las labores.
- ? Tendencia al incremento en los costos de siembra de caña.
- ? Bajo nivel de durabilidad de las plantaciones cañeras.
- ? No cumplir en los plazos previstos con la estimulación en MLC.
- ? No existe consenso en cuanto al procedimiento actual del Sistema de Pago de la Caña por su Calidad ni se trabaja en función de sus resultados.
- ? Existen criterios de funcionamiento del Sistema de atención CAI (Empresas productoras) con las Unidades Productoras de Caña.
- ? Se requiere profundizar en la selección de los temas de capacitación.
- ? Las afectaciones económicas del ejercicio derivadas aún del paso del Huracán Michelle y determinadas decisiones del Proceso Alvaro Reynoso con las áreas que no continúan.

## **Oportunidades**

- ? El apoyo de todos los factores al proceso de reestructuración del Sistema MINAZ.
- ? Aprovechar la precisión del desarrollo intensivo en la producción de caña.
- ? Potenciar la diversificación de las producciones, conjugándolas con la estrategia de desarrollo integral del territorio.
- ? Potenciar las posibilidades de fortalecimiento de las Juntas de Administración a partir de las disponibilidades de fuerza calificada en el Sector.
- ? Facilidades para la superación de todos los cooperativistas y trabajadores del Sector.
- ? Profundizar en los cambios de imagen aprovechando las posibilidades derivadas del proceso de reordenamiento.
- ? Mejor control y tenencia de la tierra y posibilidad de optimizar su explotación.
- ? Existe respaldo al sistema de organización y control por áreas de responsabilidad y a la consolidación de las Brigadas Integrales.
- ? Reorientar recursos para fortalecer capacidades productivas tales como la electrificación de sistemas de riego.

## **Amenazas**

- ? La situación del mercado internacional en cuanto a los bajos precios del azúcar y el crecimiento de precios de los insumos y del combustible.
- ? La problemática existente con el suministro inestable de combustible.
- ? Se mantiene el éxodo de la fuerza de trabajo del Sector y/o a la no reposición de la que causa baja por jubilación o enfermedad en determinadas ocupaciones.
- ? Inestabilidad y limitaciones de los sistemas de estimulación.
- ? No contar con respuesta mediata en MLC para otras producciones, fundamental en las producciones vacuna y porcina.
- ? La estabilidad del precio de la caña no se corresponde con el crecimiento de los precios en servicios no estabilizados.
- ? El funcionamiento de las nuevas estructuras empresariales obliga a la autosuficiencia de los productores mediante nuevas fórmulas de asociación entre ellos.

- ? La no identificación precisa entre productores cañeros diversificados y productores que cambian su objeto social a los efectos de su comprometimiento productivo con la sociedad.
- ? Problemáticas financieras que puedan derivarse de la compra-venta debido al reordenamiento de la maquinaria.
- ? No deben afectarse los servicios comunales en cooperación a las comunidades de las entidades productivas.
- ? Mecanismos vigentes en los sistemas de crédito que requieren evaluarse e incluso interrelacionarse con la legislación financiera vigente.
- ? Sistemas y procedimientos en materia de Seguro Estatal que requieren revisarse.

## CONCLUSIONES :

1. En el desarrollo del presente estudio se demuestra que hasta el Ejercicio 2000-2001, en que la Provincia no había enfrentado los problemas climatológicos posteriores, el sector de las UBPC se consolidaba y demostraba su capacidad de evolución positiva, a pesar de las adversas condiciones en que surge y se desarrolla. En especial se pone de manifiesto el avance de la Provincia con respecto al resto del País. En los Ejercicios posteriores la aplicación de la Tarea Alvaro Reynoso (TAR), aunque evolucionando, no alcanza los objetivos inicialmente previstos, al no venirse materializando a plenitud algunos de los elementos esenciales en que se fundamentó el diseño de la TAR, ejemplo : el desarrollo de una adecuada composición de cepas.
2. Con independencia de las situaciones objetivas asociadas a la posibilidad productiva de los suelos y las condiciones geográficas y de estructura que puedan localizarse en determinadas UBPC el problema fundamental a resolver en nuestras Entidades lo identificamos en la CAPACIDAD PARA ADMINISTRAR que posean o sean capaces de desarrollar. Queda demostrado en que las Unidades con resultados positivos sostenidos mantienen estabilidad en su Junta de Administración y han logrado desarrollar su capacidad para administrar
3. En la consolidación de la capacidad de administrar juega un papel fundamental el desarrollo del propio sentimiento de propiedad en la Junta de Administración y en los propios socios de la UBPC, aspecto este logrado en las Unidades con resultados productivos, económicos y financieros positivos.
4. El desarrollo de la capacidad de administrar está asociada directamente a la POSIBILIDAD DE ADMINISTRAR. En este sentido están presente aspectos objetivos de problemáticas productivas, económicas y financieras que unidos a las decisiones estatales que en ocasiones se asumen, limitan la posibilidad de

administrar y por tanto inciden en la capacidad para administrar precisada en las conclusiones anteriores, no obstante la conjugación práctica de la capacidad y la posibilidad de administrar demuestran que las Unidades que lo logran se lo han ganado, por lo que este aspecto no puede ser por directiva o imposición. Los resultados económicos financieros de los dos últimos ejercicios nos obligan a replantearnos la problemática costo-precio en la producción de caña.

5. La consolidación de los Cuatro Principios Básicos del Buró Político en los cuales se sustentó la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa resulta un elemento esencial para incentivar la productividad de los trabajadores y la rentabilidad de la producción cañera. Al respecto se deriva del contenido del estudio, que aún no se alcanza el pleno cumplimiento de los mismos.
6. Lo fundamental en la producción cañera debe centrarse en su desarrollo intensivo, a partir de potenciar los recursos técnicos, humanos, materiales y financieros en función de fomentar y atender las áreas agrícolas que ofrezcan las mejores posibilidades productivas y de costos más racionales en función del precio establecido. Lo anterior era un sentimiento de los cooperativistas, manifestado en la consulta de expertos realizada e incorporada al estudio, por lo que la introducción del Proceso Alvaro Reynoso ratificó en este aspecto el pensamiento cooperativo.
7. En el momento en que surgen las UBPC la producción cañera se encontraba desestabilizada, como resultado de los factores existentes en la economía Nacional como resultante del Período Especial. En los años posteriores la producción transita fundamentalmente por vías extensivas. El lograr el desarrollo intensivo planteado en la conclusión anterior, transita por : Conjugación de cepas, variedades, suelos y cosecha para llegar a la fase superior de organización de la producción que garanticen alcanzar los rendimientos potenciales de las UBPC. En este sentido es preocupante los resultados y políticas aplicadas en estos últimos Ejercicios.

8. Las UBPC cañeras requieren de contar con una producción diversificada en razón de dar respuesta en primer término a la necesidad de incrementar el nivel de vida de los cooperativistas y sus familiares, así como del resto de los trabajadores que participen de sus resultados, contribuyendo a materializar uno de los 4 principios del Buró Político para la constitución de las Entidades. En segundo lugar la diversificación deberá procurar fuente alternativa de trabajo para momentos en que la producción cañera no demande de recursos humanos, así como constituir una alternativa financiera que permita la consolidación integral de las Entidades. El Proceso Alvaro Reynoso es decisivo en materializar lo anterior. Lo anterior está siendo limitado por recursos materiales y técnicos que requieren de evaluarse.
  
9. La aplicación rigurosa del pago por los resultados finales a los cooperativistas y trabajadores como elemento esencial para incentivar la productividad individual y el resultado colectivo. Aunque se aplica el Sistema de Presupuestos de Ingresos y Gastos y se cuenta por lo general con una contabilidad actualizada, se considera que aún la utilización de los mismos en función de la administración y la aplicación óptima del pago por los resultados finales presenta insuficiencias a resolver.

**RECOMENDACIONES :**

1. El fortalecimiento de la capacidad de administración de las UBPC, partiendo de la aplicación efectiva del Programa de Viabilidad Económica y del Plan de medidas que permita su materialización, así como de la utilización consecuente del Sistema de Presupuesto de Ingresos y Gastos como elemento vital para el funcionamiento eficiente de las Juntas de Administración. En correspondencia con lo anterior el empleo del Programa requiere de objetivizarse y dinamizarse, sin que esto limite su importancia y papel rector.
2. El contar con Estructuras y Sistemas eficientes es importante, pero si los mismos no se interiorizan y utilizan como corresponde en función del cumplimiento de la MISION de la cooperativa, no se logra el sentimiento de PROPIEDAD SOCIALISTA COOPERATIVA indispensable para la defensa de los intereses de la Entidad. En este sentido hay que continuar trabajando en la simplificación de las estructuras y las interrelaciones Organismo-Empresa-UBPC, precisando las responsabilidades y facultades a cada nivel.
3. Teniendo en cuenta la recomendación anterior y los resultados del proceso de consulta a los expertos contenidos en este trabajo, debe revisarse de inmediato el Programa de capacitación al Sector y complementarlo en los requerimientos específicos que demanden las propias Unidades.
4. La materialización de los cuatro Principios Básicos que se definieron por el Buró Político en la creación de las UBPC son indispensables para el éxito de este modelo cooperativo. En el marco de los mismos el incremento de la productividad del Trabajo, el desarrollo del nivel de vida de los cooperativistas y la aplicación efectiva de Sistemas de Pagos que estimulen el desarrollo de las fuerzas productivas y al mismo tiempo motiven la participación de los propios cooperativistas en la gestión de la Unidad son determinantes para la consolidación y desarrollo de la cooperativa. Consolidar la aplicación de la Resolución 5 del Ministro, en interrelación con la utilización del

Area de Responsabilidad para medir y concretar el desarrollo productivo y económico, es fundamental en este aspecto.

5. En función del desarrollo intensivo a que se aspira se requiere instrumentar un Programa de organización de la producción en correspondencia con las características de cada Unidad, en función de sus suelos, situación actual de variedades, ubicación geográfica, organización de la cosecha y la estrategia concebida en el Proceso Alvaro Reynoso. En este sentido incorporar evaluaciones económico financieras integrales con sentido agro industrial y actualizar decisiones en lo referente al tratamiento costo – precio en correspondencia con los requerimientos del País y los intereses de los productores.
6. Se requiere precisar el esquema de interrelaciones Unidades Productoras (UBPC) con las Empresas del MINAZ a las cuales se vinculan, dadas las nuevas condiciones creadas con el proceso de reordenamiento del MINAZ. No obstante el papel de los Inspectores de Campo en estas estructuras resulta decisivo, por tanto debe fortalecerse la preparación integral de estos funcionarios estatales y darle participación en las proyecciones de Viabilidad de las Entidades que posteriormente deben fiscalizar.
7. Dadas las condiciones de precio de costo y de venta de la producción cañera en el escenario actual del mercado nacional e internacional es imprescindible la diversificación de la producción integral de la UBPC e incluso de la propia producción de caña en su destino final. La diversificación tiene que estar asociada a rendimientos, potencialidades de suelo y fuerza de trabajo, así como a dar respuesta a las necesidades de los propios cooperativistas, ya que precisamente la satisfacción de dichas necesidades debe constituir uno de los elementos vitales en el mejoramiento del nivel de vida de dichos cooperativistas y en el incremento de sus ingresos REALES. En este sentido se proyecta el Proceso Alvaro Reynoso, por lo que su materialización posterior es decisiva.

8. Se requiere potenciar la distribución de la divisa resultante de la producción azucarera en función de priorizar a los productores cañeros. Es imprescindible que la eficiencia que requiere el Sector y la ampliación en gran medida de los negocios mediante la producción de derivados transita por estabilizar una producción de caña eficiente en el orden productivo, económico y financiero.

## NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

( 1 ) Página 2.- Acuerdo del Buró Político del 10 de septiembre de 1993 que recomendó la constitución de las UBPC. Publicado por la Dirección Jurídica del MINAZ en compendio editado en 1993.

( 2 ) Página 3.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

( 3 ) Página 4.- Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ. Resolución 160-93.

( 4 ) Página 5.- Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ. Resolución 160-93.

( 5 ) Página 6.- Tomado del libro: Evolución histórica de la distribución territorial de la Producción azucarera, Tomo 1, análisis, resúmenes y conclusiones. Página 7.

( 6 ) Página 7.- Tomado del libro: Evolución histórica de la distribución territorial de la Producción azucarera, Tomo 1, análisis, resúmenes y conclusiones. Página 7.

( 7 ) Página 7.- Tomado de las Tesis y Resoluciones del Ier. Congreso del PCC. Editorial Ciencias Sociales. Página 615.

( 8 ) Página 7.- Tomado de las Tesis y Resoluciones del Ier. Congreso del PCC. Editorial Ciencias Sociales. Página 615.

( 9 ) Página 7.- Tomado de las Tesis y Resoluciones del Ier. Congreso del PCC. Editorial Ciencias Sociales. Página 615 y 616.

( 10 ) Página 12.- Tomado del acuerdo del Buró Político que recomendó la constitución de las UBPC en septiembre 10 de 1993.

( 11 ) Página 22.- Tomado del documento evaluativo publicado por el MINAZ en diciembre del 2001.

( 12 ) Página 22.- Tomado del documento evaluativo publicado por el MINAZ en diciembre del 2001.

( 13 ) Página 22.- Tomado del documento evaluativo publicado por el MINAZ en diciembre del 2001.

( 14 ) Página 24.- Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ. Resolución 160-93.

( 15 ) Página 40.- Resolución 5-2002 del Ministro del Azúcar, acerca de la organización y el sistema de atención a las UBPC.

( 16 ) Página 41.- Acuerdo del Buró Político del 10 de septiembre de 1993 que recomendó la constitución de las UBPC. Publicado por la Dirección Jurídica del MINAZ en compendio editado en 1993.

( 17 ) Página 45.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

( 18 ) Página 45.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que

posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

( 19 ) Página 46.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

( 20 ) Página 48.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

( 21 ) Página 68.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

( 22 ) Página 68.- Resolución 160-93 del MINAZ.- Reglamento General de las UBPC.

( 23 ) Página 72.- Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ. Resolución 160-93.

( 24 ) Página 72.- Cuatro principios enunciados por el Buró Político en su acuerdo del 10 de septiembre de 1993 sobre los cuales se fundamentó la constitución de las UBPC y que posteriormente se incluyen en el Decreto Ley No. 142, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución 160-93 Reglamento General.

## BIBLIOGRAFIA GENERAL

ADMINISTRACIÓN. 1990 . Quinta Edición. Primera y segunda parte. Editado por Prentice Hall.

ALVAREZ DOSAGÜEZ A. 1997 . Una Buena densidad de Plantación dá mas caña y ayuda a controlar las malezas. Revista ATAC Octubre-Diciembre.

AVERHOFF A, FIGUEROA V. Y VIDAL G.H. 1988. Dirección de la Producción Agropecuaria. Editorial Pueblo y Educación.

BENITEZ M.A. Y MIRANDA M.V. 1997. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. Ministerio de la Industria Ligera.

CASTRO RUZ F. 1987. Discurso en la clausura del VII Congreso de la ANAP. Revista Cuba Socialista Año VII No. 4. Julio y Agosto.

CASTRO RUZ F. 1987. Discurso en la clausura de la sesión diferida del III Congreso del Partido Comunista de Cuba. Año VII No. 1. Enero y Febrero.

CASTRO RUZ F. 1998. Conferencia magistral impartida en la Universidad Autónoma de Santo Domingo.

CASTRO RUZ F. 2002. Reflexiones de una larga vida en la labor agropecuaria y cañera azucarera. Publicaciones Azucareras MINAZ..

CUBA. 1982. Ley 36 de Cooperativas Agropecuarias. Gaceta Oficial.

CUBA. 1990. Decreto No. 159 Reglamento General de las Cooperativas de Producción Agropecuarias. Gaceta Oficial.

CUBA. 1993. Acuerdo del Buró Político del 10 de septiembre recomendando la constitución de las UBPC. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.

CUBA. 1993. Decreto Ley No. 142. Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.

CUBA. 1993. Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros precisando las facultades y responsabilidades del MINAZ acerca de las UBPC. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.

DEMESTRE A., CASTELLS C. Y GONZALEZ A. 2001. Técnicas para analizar Estados Financieros. Grupo editorial PubliCentro.

GARCIA MARRERO A. 2001. Principios fundamentales de dirección de las UBPC. Revista Cuba Azúcar. Julio – Septiembre.

GONZALEZ B. 2001.- Las Bases de las Finanzas Empresariales. Editorial Academia.

INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA EN COOPERATIVAS CAÑERAS.. 2002. Colectivo de autores. Editado por el MINAZ.

INSTITUTO DE PLANIFICACIÓN FÍSICA. 2001. Evolución histórica de la distribución territorial de la producción azucarera. Tomo I Análisis, resúmenes y conclusiones.

LABRADA FERNÁNDEZ N. 2002. ¿ Qué tienen en común las unidades productoras de caña exitosas. Revista Cuba Azúcar.

LERTXUNDI BARAÑANO J. 2002 . Las potencialidades de la autogestión en el proceso de desestatalización de la economía cubana: aplicación al sector agropecuario. Universidad del País Vasco.

MINAZ. 1993. Resolución 160-93 Reglamento General de las Unidades básicas de Producción Cooperativa atendidas por el MINAZ. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.

MINAZ. 1999. Presupuesto de gastos e ingresos por campañas, cepas y bloques de las Unidades. Dirección de Finanzas y Precios del MINAZ.

MINAZ. 1998. Metodología para desarrollar el Análisis de la Viabilidad Económica de las Unidades Productoras de Caña.

MINAZ. 1999. Guía metodológica para realizar el diagnóstico de las Unidades productoras de caña.

MINAZ. 2000. Dirección por Valores.. Síntesis de ideas básicas. Centro Nacional de Capacitación Azucarera del MINAZ.

MINAZ. 2001. Documento editado por el Ministerio en diciembre del 2001 conteniendo evaluación nacional integral desde la constitución de las UBPC y presentando propuestas para su evolución económica, productiva y financiera.

MINAZ. 2002. Código de Etica de los cuadros no estatales que laboran en el MINAZ.

MINAZ. 2002. Metodología para desarrollar el Análisis de la Viabilidad Económica de las Unidades Productoras de Caña. Revisada y actualizada. Dirección de Finanzas y Precios.

MINAZ VILLA CLARA. 1995. Procedimientos para el análisis de la situación económico productiva de las UBPC cañeras referentes. Proyección de desarrollo y factibilidad económica. Editado por la Delegación Provincial en colaboración con la UCLV.

MINAZ VILLA CLARA. 1995. Resumen Ejercicio Económico 1994 – 1995 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 1996. Resumen Ejercicio Económico 1995 – 1996 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 1997. Resumen Ejercicio Económico 1996 – 1997 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 1998. Resumen Ejercicio Económico 1997 – 1998 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 1999. Resumen Ejercicio Económico 1998 – 1999 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 2000. Resumen Ejercicio Económico 1999 – 2000 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 2001. Resumen Ejercicio Económico 2000 – 2001 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 2001. Planificación y Control Técnico Económico en las Unidades Productoras de Caña (UPC). Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 2001. Resumen del IV Encuentro de Productores Cañeros. Resultados del Ejercicio 2000 – 2001. Delegación de Villa Clara.

MINAZ VILLA CLARA. 2002. Resumen Ejercicio Económico 2001 – 2002 de los Productores Cañeros. Sub Delegación de Economía, Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 2002. Informe al Pleno del Comité Provincial del PCC. Delegación Provincial.

MINAZ VILLA CLARA. 2001. Instructivo Técnico para los Jefes de Lote. Material de consulta editado por la Delegación Provincial, la estación territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar en Villa Clara en colaboración con la UCLV.

MINAZ VILLA CLARA. 2003. Estados Financieros Ejercicio Económico 2002 – 2003 de los Productores Cañeros. Vice Presidencia de Economía del GEA.

MINAZ VILLA CLARA. 2004. Estados Financieros Ejercicio Económico 2003 – 2004 de los Productores Cañeros. Vice Presidencia de Economía del GEA.

NOVA A. 1999. La agricultura cubana evolución y trayectoria. Programa de Maestría Gestión y Desarrollo de Cooperativas Centros de Estudios de la Economía Cubana Universidad de la Habana

NÚÑEZ JIMÉNEZ, A. 1959. La Liberación de las Islas. Editorial Lex, La Habana.

PCC. 1978. Resoluciones Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad de La Habana.

PCC. 1986. Programa de medidas para el trabajo de las Cooperativas de Producción Agropecuarias, editado por el Comité Central. La Habana.

PCC. 1987. Programa del Partido Comunista de Cuba. Tercer Congreso. Editora Política de La Habana.

PCC. 1997. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica.

PIÑAN ARMESTO J. R. 1992. El Análisis Económico Productivo de las CPA cañeras de La Provincia de Villa Clara. UCLV

PORCELL PRADO J. 2002. Tercera Plenaria Nacional de Eminencia Económica. Revista Cuba Azúcar. Enero – Marzo.

REYNOSO A. 1998. Ensayo sobre el cultivo de la caña de azúcar. Publicaciones Azucareras MINAZ.

ROSALES DEL TORO U. 2000. Intervención en el XX Congreso Sindical Azucarero. Revista Oro Verde, No. 9. Diciembre.

SULROCA F. 1999. Las Cooperativas cañeras en el Período 1993 – 1999. Departamento de atención a los productores cañeros del MINAZ.

SULROCA F. 2000. Las UBPC en la agricultura cañera. Departamento de atención a los productores cañeros del MINAZ.

SULROCA F. 2002. Organización en las Unidades productoras de caña. Revista Cuba Azúcar Enero – Marzo.

SULROCA F. 2002. Evolución de la organización territorial de la agricultura cañera. Revista Cuba Azúcar. Octubre – Diciembre.

ZIMMERMANN ZAVALA A. 1998. Crisis de la Industria Azucarera. El ejemplo de Andahuasi. Lima Perú.

## **A N E X O S**

1. Evolución nacional del comportamiento del COSTO X 100 ARROBAS DE PRODUCCIÓN DE CAÑA Y DEL RENDIMIENTO POR CABALLERIA.
2. Evolución nacional del comportamiento de los INDICADORES ECONOMICOS PRODUCTIVOS DE LAS UBPC CAÑERAS. EJERCICIOS DE 1993-1994, 1997-1998 Y 2000-2001.
3. Análisis de la Evolución de los COSTOS DE PRODUCCIÓN DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO POR CABALLERIA 1994 - 1995 AL 2000-2001 – COMPARATIVO UBPC – CPA
4. Evolución resultados UBPC Y CPA EJERCICIOS ECONOMICOS 1993-1994 AL 2000 - 2001.
5. Evaluación del COSTO DE PRODUCCIÓN DE CAÑA POR PARTIDAS y su comparativo con la ficha de costo vigente en los últimos 4 Ejercicios.
6. Análisis por Empresas del Territorio del comportamiento del COSTO DE PRODUCCIÓN X 100 ARROBAS DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO X CABALLERIA UBPC – Ejercicio 2000 – 2001.
7. Resumen de las UBPC que han obtenido UTILIDADES SIN SUBSIDIO por Ejercicio Económico desde la constitución.
8. Evolución funcional de las UBPC seleccionadas.
9. Resumen comparativo resultados del EJERCICIO ECONOMICO 2001 – 2002 CON EL EJERCICIO 2000 . 2001.
10. Evaluación funcional de las UBPC – cañeras – VILLA CLARA 2002.

11. Análisis de la evolución de los costos de producción de caña y el rendimiento t/há DEL 1994-1995 AL 2003-2004. UBPC.
  
12. Análisis de la evolución de los costos de producción de caña y el rendimiento t/há DEL 1994-1995 AL 2003-2004. CPA.
  
13. Evolución resultados UBPC EJERCICIOS ECONOMICOS 1993-1994 AL 2003-2004.
  
14. Evolución resultados CPA EJERCICIOS ECONOMICOS 1993-1994 AL 2003-2004.
  
15. Análisis por empresas del territorio del comportamiento del costo de producción x t de caña y el rendimiento t/há: UBPC EJERCICIO ECONOMICO 2003-2004.
  
16. Resumen de las UBPC que han obtenido utilidades sin subsidio por Ejercicios Económicos desde la constitución de las mismas (ANEXO 7, CONTINUACIÓN)

EVOLUCION NACIONAL DEL COMPORTAMIENTO DEL COSTO X 100 ARROBAS DE PRODUCCION DE CAÑA Y DEL RENDIMIENTO POR CABALLERIA					ANEXO 1
Costo x 100 arrobas de producción de caña ( Pesos)					
Provincias	Ejercicio 1997-1998	Lugar Nacional	Ejercicio 2000-2001	Lugar Nacional	Relación 00-01/97-98
Pinar del Río	52.03	13	50.33	13	0.97
Habana	31.14	7	38.52	12	1.24
Matanzas	27.56	5	31.42	6	1.14
<b>Villa Clara</b>	<b>45.34</b>	<b>12</b>	<b>29.83</b>	<b>5</b>	0.66
Cienfuegos	37.95	11	32.84	9	0.87
Sancti Spiritus	32.48	8	31.68	8	0.98
Ciego de Avila	26.13	2	33.44	10	1.28
Las Tunas	26.20	3	25.05	1	0.96
Holguín	25.88	1	26.50	2	1.02
Granma	30.30	6	31.62	7	1.04
Stgo. de Cuba	27.21	4	29.27	3	1.08
Guantánamo	36.05	10	38.29	11	1.06
<b>Nación</b>	<b>31.69</b>		<b>30.78</b>		0.97
Rendimiento de caña x caballería (Mil arrobas 1 d)					
Provincias	Ejercicio 1997-1998	Lugar Nacional	Ejercicio 2000-2001	Lugar Nacional	Relación 00-01/97-98
Pinar del Río	38.8	5	36.1	8	0.93
Habana	43.7	2	30.1	12	0.69
Matanzas	38.6	6	32.8	11	0.85
<b>Villa Clara</b>	<b>30.4</b>	<b>11</b>	<b>37.6</b>	<b>4</b>	1.24
Cienfuegos	30.6	10	35.5	9	1.16
Sancti Spiritus	40.2	4	33.6	10	0.84
Ciego de Avila	29.4	13	28.8	13	0.98
Camagüey	34.1	9	37.2	6	1.09
Las Tunas	30.3	12	43.2	1	1.43
Holguín	34.3	8	39.0	3	1.14
Granma	37.0	7	37.7	5	1.02
Stgo. de Cuba	47.3	1	42.9	2	0.91
Guantánamo	40.5	3	37.0	7	0.91
<b>Nación</b>	<b>35.0</b>		<b>36.2</b>		1.03
(Fuente: Análisis Nacional del MINAZ, publicado Diciembre del 2001)					

<b>EVOLUCION NACIONAL DEL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES ECONOMICOS-PRODUCTIVOS DE LAS UBPC CAÑERAS EJERCICIOS 1993 - 1994, 1997 - 1998 Y 2000 - 2001</b>	<b>ANEXO 2</b>
--	--------------------

Información de :	Ejercicio 1993-1994	Ejercicio 1997-1998	Ejercicio 2000-2001	Relación		
				Col 2/1	Col 3/1	Col 3/2

0	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

<b>Ciento de arrobas de caña molida</b>						
Villa Clara	3,035,215	2,233,316	2,728,628	0.74	0.90	1.22
Nación	28,211,094	20,770,337	20,686,172	0.74	0.73	1.00

<b>Caballerías cosechadas</b>						
Villa Clara	9,188.4	7,323.2	7,257.0	0.80	0.79	0.99
Nación	74,769.0	59,220.3	57,144.0	0.79	0.76	0.96

<b>Rendimiento x caballería (Mil arrobas 1 d.)</b>						
Villa Clara	33.0	30.4	37.6	0.92	1.14	1.24
Nación	37.8	35.0	36.2	0.93	0.96	1.03

<b>Costo x 100 arrobas de caña producida</b>						
Villa Clara	17.13	45.34	29.83	2.65	1.74	0.66
Nación	14.82	31.69	30.78	2.14	2.08	0.97

(Fuente: Análisis Nacional del MINAZ, publicado Diciembre del 2001)

<b>ANÁLISIS DE LA EVOLUCION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO POR CABALLERIA 1994-1995 AL 2000-2001 COMPARATIVO UBPC – CPA</b>	<b>ANEXO 3</b>
---	--------------------

Costo de producción x 100 arrobas de caña - U B P C						Rendimto según caña liq.
ZAFRAS	Costo Total	Cultivo	Cosecha	Tiro	Gastos Admón	

94-95	26.57	14.30	9.44	2.83		29.7
95-96	35.29	20.63	11.39	3.27		34.2
96-97	43.51	27.68	12.51	3.32		29.1
97-98	45.34	29.19	12.75	3.40		30.4
98-99	35.22	20.97	11.00	3.25		39.2

97-98	45.34	26.56	11.60	3.09	4.09	30.4
98-99	35.22	18.84	9.91	2.93	3.54	39.2
99-00	30.19	16.08	8.56	2.81	2.74	40.8
00-01	29.83	16.63	7.85	2.73	2.62	37.6

Costo de producción x 100 arrobas de caña - C P A						Rendimto según caña liq.
ZAFRAS	Costo Total	Cultivo	Cosecha	Tiro	Gastos Admón	

94-95	17.27	8.74	6.64	1.89		36.5
95-96	19.59	10.10	7.40	2.09		41.7
96-97	21.96	11.39	8.30	2.27		34.7
97-98	23.40	12.19	8.72	2.49		35.4
98-99	22.51	11.25	8.67	2.59		41.5

97-98	23.40	10.47	7.49	2.14	3.30	35.4
98-99	22.51	9.80	7.61	2.28	2.82	41.5
99-00	22.63	10.29	7.61	2.35	2.38	46.3
00-01	24.20	12.00	7.00	2.45	2.75	40.3

R-Costos recalculados para segregar los gastos de administración

EVOLUCION RESULTADOS UBPC Y CPA EJERCICIOS ECONOMICOS 1993-1994 AL 2000-2001						ANEXO 4	
RESULTADOS U B P C CAÑERAS							
Ejercicios	Total Entida des	Ganan sin Subsidio		Ganan con Subsidio		Pierden con Subsidio	
		Entid	Importe	Entid	Importe	Entid	Importe
1993-1994	235	93	2,773.6			142	7,025.7
1994-1995	205	12	620.1			193	28,910.4
1995-1996	181	4	161.3			177	61,725.9
1996-1997	161	0	0.0			161	78,215.2
1997-1998	130	4	296.8			126	52,992.4
1998-1999	127	14	935.7	45	3,759.9	82	6,934.3
1999-2000	121	24	1,764.2	71	4,733.5	50	5,286.2
2000-2001	121	19	1,130.4	45	1,713.0	76	10,190.4
Ejercicios			Ayuda Económica		Subsidio Producto Caña		
1993-1994			0.0				
1994-1995			24,313.5				
1995-1996			42,873.2				
1996-1997			68,804.4				
1997-1998			47,378.3				
1998-1999					30,910.8		
1999-2000					17,344.2		
2000-2001					13,722.2		
RESULTADOS C P A CAÑERAS							

Ejercicios	Total Entida des	Ganan		Pierden	
		Entid	Importe	Entid	Importe
1993-1994	50	46	2,310.8	4	87.3
1994-1995	50	41	2,763.4	9	372.3
1995-1996	49	24	1,080.3	25	917.4
1996-1997	47	18	642.2	29	177.5
1997-1998	47	39	2,437.7	8	454.9
1998-1999	47	41	1,881.4	6	214.0
1999-2000	47	44	2,022.1	3	373.7
2000-2001	48	39	1,464.2	9	714.6

<b>EVALUACION DEL COSTO DE PRODUCCION DE CAÑA POR PARTIDAS Y SU COMPARATIVO CON LA FICHA DE COSTO VIGENTE EN LOS ULTIMOS 4 EJERCICIOS</b>	<b>ANEXO 5</b>
---	--------------------

Partidas del Costo	Costo según Ficha	Costos x 100 arrobas en los Ejercicios			
		1997	1998	1999	2000
		1998	1999	2000	2001
Costo de cultivo	11.58	26.56	18.84	16.08	16.63
Coso de cosecha	6.48	11.60	9.91	8.56	7.85
Costo de tiro	2.07	3.09	2.93	2.81	2.73
Sub Total	20.13	41.25	31.68	27.45	27.21
Gastos de Administración	1.32	4.09	3.54	2.74	2.62
Sub Total	21.45	45.34	35.22	30.19	29.83
Gastos Financieros y margen de utilidad	3.45				
Precio x 100 arrobas	24.90	45.34	35.22	30.19	29.83

Ficha de costo sobre Rendimiento x caballería	56.0 Mabs.
Costo de cultivo x caballería	6484

Comportamiento real Rendimiento x caballería	30.4Mabs.	30.4 Mabs.	30.4 Mabs.	37.6 Mabs.
Costo de cultivo x caballería	8100	7377	6568	6253

<b>RESUMEN UNIDADES CON COSTOS DE PRODUCCION X 100 ARROBAS SUPERIORES A LOS \$ 40.01 EN LOS 4 EJERCICIOS ECONOMICOS</b>
---

Total de Unidades	130	127	121	121
-------------------	-----	-----	-----	-----

De ellas: Con costos				
> de \$ 40.01 a \$ 50.00	39	23	12	11
> de \$50.01 a 60.00	24	16	1	3
> superiores a \$ 60.00	19	4	1	
Total unidades con costos superiores	82	43	14	14

% con Costos superiores a \$ 40.01	63	34	12	12
------------------------------------	----	----	----	----

<b>ANALISIS POR EMPRESAS DEL TERRITORIO DEL COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE PRODUCCION X 100 ARROBAS DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO X CABALLERIA U B P C - EJERCICIO ECONOMICO 2000 - 2001</b>	<b>ANEXO 6</b>
--	--------------------

Empresas	Costo x 100 @ s	Lugar	Rendimiento x Caballería	Lugar
1	2	3	4	5
Panchito Gómez Toro	28.94	11	30.8	24
Chiquitico Fabregat	30.95	16	38.5	12
26 de Julio	33.4	21	33.6	21
Carlos Baliño	28	10	36.9	15
Carlos Caraballo	27.15	8	36.4	18
El Vaquerito	31.62	19	30.8	25
Braulio Coroneaux	33.29	20	35.5	20
Oswaldo Herrera	34.18	23	37.7	14
Heriberto Duquesne	33.96	22	49.3	3
Abel Santamaría	24.69	4	43.5	6
Antonio Finalet	25.69	7	42.9	7
Unidad proletaria	31.01	17	39.5	10
Mariana Grajales	29.73	12	37.9	13
Benito Juárez	41.67	28	29.3	26
10 de Octubre	30.88	15	38.7	11
Ifraín Alfonso	24.98	6	40.0	9
Hnos. Ameijeiras	39.44	27	36.6	17
José M. Pérez	38.74	26	27.8	27
Héctor Rodríguez	29.77	13	32.2	22
Marcelo Salado	24.71	5	36.7	16
George Washington	31.16	18	35.8	19
Luis Arcos Bergnes	30.06	14	42.4	8
José R. Riquelme	19.87	1	50.0	2
Quintín Banderas	34.58	24	31.4	23
Perucho Figueredo	23.7	2	44.1	4
Emilio Córdova	27.21	9	43.7	5
Juan P. Carbó Serviá	37.13	25	27.8	28
Batalla Santa Clara	24.01	3	50.3	1
<b>Total Provincia</b>	<b>29.83</b>		<b>37.6</b>	

RESUMEN DE LAS UBPC QUE HAN OBTENIDO UTILIDADES SIN SUBSIDIO POR EJERCICIO ECONOMICO DESDE LA CONSTITUCION								ANEXO 7		
Unidades Productoras	C A I	1993 1994	1994 1995	1995 1996	1996 1997	1997 1998	1998 1999	1999 2000	2000 2001	TO- TAL
José R.Pérez	P. Gómez	1					1	1	1	4
Bermejál	C.Baliño	1							1	2
J.Menéndez	C.Caraballo	1						1	1	3
L.González	A.Santamaría	1	1						1	3
Tito González	A.Finalet	1					1	1	1	4
A.Cuba México	U.Proletaria							1	1	2
Guajabana	M.Salado								1	1
J.H.Vilella	G.Washington								1	1
H.Cárdenas	J.R.Riquelme	1	1	1		1	1	1	1	7
A.Rodríguez	J.R.Riquelme	1	1					1	1	4
13 de Octubre	J.R.Riquelme	1	1	1			1	1	1	6
Paso Cavado	J.R.Riquelme	1	1	1						3
La Piedra	Q.Banderas	1	1			1	1	1	1	6
Santa Rita	Q.Banderas	1	1	1		1	1	1	1	7
Guanilla	Q.Banderas	1						1		2
B.Cuevas	Q.Banderas						1			1
Tato Madruga	E.Córdova	1						1	1	3
Cabarroca	E.Córdova	1						1	1	3
C.Valdés	Batalla S.C.							1	1	2
Camacho	Batalla S.C.							1	1	2
L.Pérez	Batalla S.C.	1	1						1	3
M. Gómez	L.Arcos	1	1				1	1	1	5
J.R.Fuertes C.	L.Arcos	1	1							2
Calabaza	B. Juárez						1	1		2
Manzanares	B. Juárez	1					1	1		3
C.M.Céspedes	10 de Octubre							1		1
Tarapacá	I.Alfonso						1	1		2
A.Villafaña	I.Alfonso							1		1
T. Núñez	I.Alfonso	1					1	1		3
Victor Abello	I.Alfonso		1					1		2
Lola	I.Alfonso	1	1							2
José A.Ruiz	H.Rodríguez	1					1	1		3
Felipe	P.Figueroa	1				1	1			3
Calabozo	P.Figueroa	1						1		2
Otras en 93-94		70								70
TOTAL PROVINCIAL		93	12	4	0	4	14	24	19	170

<b>MINAZ – VILLA CLARA – UBPC SELECCIONADAS</b>	<b>ANEXO</b>
<b>EVALUACIÓN FUNCIONAL DE LAS UBPC</b>	8

**UBPC INCLUIDAS EN EL ANALISIS DE INDICADORES FUNDAMENTALES**

> Haber tenido utilidades en el Ejercicio 2000-2001

> Acumular como mínimo 3 Ejercicios con utilidades desde la constitución

La muestra tomada incluye el 10,7% del total de las Entidades del Territorio

La muestra abarca el 68% de las Entidades con utilidades en el 2000-2001

Unidades Productoras	Area Total de la UBPC	% Area dedicada a caña	% del Area caña cubierta	% del Area de caña a Zafra	% de cosecha mecanizada	% del Area con riego	Area de autoconsumo	Total socios en la Cooper.	Socios x cab. de caña	Rendimiento x Cab.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
J.R.Pérez P.	110	80.3	88	91	100	0	6	110	1.37	36.1
J. Menéndez	120	80.0	41	86	100	0	4	77	0.80	44.1
L.González	144	148.5	82	70	100	100	5	158	1.00	55.3
Tito González	167	125.1	92	92	100	100	13	178	1.40	44.4
H.Cárdenas	91	71.2	93	85	100	0	8	96	1.35	49.5
A.Rodríguez	81	50.7	95	70	100	0	12	96	1.58	51.3
13 de Octubre	57	44.1	100	70	100	0	9	76	1.72	54.9
La Piedra	43	31.5	100	74	100	0	6	28	0.89	42.2
Santa Rita	78	49.7	100	72	100	0	15	68	1.37	53.2
Tato Madruga	147	110.9	91	55	100	100	25	170	1.53	47.7
Cabarroca	127	86.1	98	50	100	100	14	119		54.2
L.Pérez	124	97.5	88	61	100	100	4	132	1.35	56.6
M.Gómez	116	74.5	99	73	33	0	5	104	1.40	53.6

MINISTERIO DEL AZUCAR VILLA CLARA		PRODUCTORES CAÑEROS : U B P C RESUMEN COMPARATIVO RESULTADOS EJERCICIOS ECONOMICOS 2002 / 2001						ANEXO 9			
PROVINCIA EMPRESAS	TOTAL UNIDA - DES C A I	COSTOS X 100@ DE CAÑA		RENDIMEN POR CBS		PROMEDIO EFICIENCIA		Evaluación con el Ejercicio anterior			
		IMPOR TE	LU GAR	REND X CBS	LU GAR	Promed	LU GAR	Cos tos	A R	Rend miento	A R
A	1	10	11	12	13	14	15	A=Avanza R=Retrocede			
P.Gomez Toro	5	24.26	5	30.66	12	8.50	8	25.17	A	26.39	A
Ch. Fabregat	4	32.99	18	27.69	18	18.00	20	26.91	R	32.99	R
26 de Julio	2	30.84	14	26.87	20	17.00	17	29.04	R	28.79	R
C. Baliño	4	24.68	7	29.02	15	11.00	10	24.35	R	31.62	R
C.Caraballo	3	36.31	22	18.11	28	25.00	25	23.61	R	31.19	R
Vaquerito	4	30.59	13	29.91	14	13.50	13	27.50	R	26.39	A
B.Coroneaux	4	34.86	21	26.59	21	21.00	21	28.95	R	30.42	R
O.Herrera	4	36.68	23	32.95	7	15.00	16	29.72	R	32.31	A
H.Duquesne	4	32.91	17	34.40	4	10.50	9	29.53	R	42.25	R
A.Santamaría	4	21.57	2	36.74	3	2.50	2	21.47	R	37.28	R
A.Finalet	3	31.92	15	27.13	19	17.00	17	22.34	R	36.76	R
U.Proletaria	4	30.38	11	28.10	16	13.50	13	26.97	R	33.85	R
M.Grajales	4	29.98	10	30.61	13	11.50	11	25.85	R	32.48	R
B.Juárez	2	38.53	24	22.32	25	24.50	24	36.23	R	25.11	R
10 de Octubre	3	43.16	27	20.72	27	27.00	28	26.85	R	33.16	R
I.Alfonso	4	34.55	20	23.63	24	22.00	23	21.72	R	34.28	R
H.Ameijeiras	4	41.88	26	27.78	17	21.50	22	34.30	R	31.36	R
José M.Pérez	5	43.18	28	25.36	22	25.00	25	33.69	R	23.82	A
H.Rodríguez	4	30.42	12	24.50	23	17.50	19	25.89	R	27.59	R
M.Salado	3	24.35	6	31.23	9	7.50	7	21.49	R	31.45	R
G.Washington	8	32.46	16	31.83	8	12.00	12	27.10	R	30.68	A
Luis A.Bergnes	3	33.01	19	30.80	10	14.50	15	26.14	R	36.33	R
J R.Riquelme	4	18.03	1	46.85	1	1.00	1	17.28	R	42.85	A
Q. Banderas	7	26.47	8	33.61	5	6.50	5	30.07	A	26.91	A
P.Figueroa	4	22.97	4	30.80	10	7.00	6	20.61	R	37.79	R
E. Córdova	4	22.06	3	33.31	6	4.50	3	23.66	A	37.45	R
J.P.Carbó S	4	41.69	25	22.16	26	25.50	27	32.29	R	23.82	R
Bat.Sta.Clara	6	27.71	9	37.59	3	6.00	4	20.88	R	43.10	R
TOTAL PROVINCIA	114	30.33		29.35				25.94	R	32.22	R

EVALUACION FUNCIONAL DE LAS U B P C - CAÑERAS - VILLA CLARA - 2002					<b>ANEXO 10</b>	
					<b>HOJA No. 1</b>	
I Para la caracterización del que responde la Evaluación						
	<b>Funcionario Provincial</b>	<b>Funcionario del CAI</b>	<b>Coopera tivistas</b>	<b>TOTAL Encuesta</b>	<b>Años en el Sector</b>	<b>Participó en la Constitución</b>
	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>77</b>		<b>52</b>

II Aspectos sobre los cuales se le solicita su criterio debiendo responder SI ó NO a cada una de las preguntas formuladas	RESPUESTA	
	SI	NO
1 Considera Ud. que las UBPC cañeras en sentido general han cumplido con los principios para su constitución	30	47
2 Considera Ud. que en el período de 1993 a la fecha se ha venido produciendo una consolidación de las UBPC	70	7
3 En su criterio las UBPC cañeras en sentido general tienen perspectivas de consolidación	75	2
4 En la actualidad Ud. considera que en sentido general la administración en la UBPC es aceptable.	61	16
5 Existe suficiente comunicación e información por parte de los CAI a las UBPC	57	20
6 Existe suficiente comunicación e información por parte de la dirección de la UBPC a los cooperativistas	43	34
7 En su criterio ha existido suficiente preocupación con la capacitación y preparación del personal de las UBPC	47	30
8 Los cursos y temas impartidos vienen siendo los requeridos por los integrantes de las UBPC	49	28
9 Considera Ud. que la atención que se brinda por el CAI a la UBPC en sentido general es satisfactoria y suficiente.	36	41
10 Considera Ud. que los precios que se aplican a los servicios que se le prestan a las UBPC se corresponden con el precio a que se paga la materia prima caña.	2	75
11 Considera Ud. que la Legislación sobre precios estabilizados resulta suficiente para ordenar las relaciones de precios de los suministradores con las UBPC.	12	65
12 En su criterio el pago de la caña mediante el "Sistema de pago de la caña por su calidad" resulta positivo.	38	39
13 En su criterio el precio base actual de la caña satisface los costos de producción a los rendimientos medios actuales.	8	69

14 Conoce Ud. las principales medidas compensatorias que se aprobaron por el estado en 1997 como resultado del Parlamento de las UBPC.	66	11
--	----	----

II Aspectos sobre los cuales se le solicita su criterio debiendo	RESPUESTA	
15 Está Ud. de acuerdo con la organización de las UBPC en Areas de Responsabilidad (Lotes, etc.)	70	7
16 Está Ud. de acuerdo en que la organización de la Fuerza de Trabajo en Brigadas integrales resulta mas eficiente.	74	3
17 El cooperativista se encuentra motivado en la UBPC cañera	30	47
18 Es eficiente el Sistema de Crédito a las UBPC	49	28
19 Es eficiente el funcionamiento del Seguro Estatal	34	43
20 Conoce Ud. en qué consiste la Certificación de la Contabilidad y su importancia para la UBPC y los cooperativistas	75	2

<b>EVALUACION FUNCIONAL DE LAS</b>  <b>U B P C - CAÑERAS - VILLA CLARA - 2002</b>	<b>ANEXO</b> <b>10</b> <b>HOJA</b> <b>No. 2</b>
---	--

III - Marque de los espacios siguientes los 3 que Ud. considera mas inciden en la rentabilidad actual de las UBPC			VI - Marque de los aspectos siguientes los 3 que Ud. considera mas afectan en la Administración de las Unidades		
1 Los bajos rendimientos cañeros	65		1 Problemas productivos		
2 deficiente administración	34		2 Problemas financieros		42
3 El Precio de la caña	22		3 Inestabilidad de los cuadros de las Juntas de Administración		27
4 Los Precios de los productos	24		4 Falta de preparación de los cuadros principales de las Juntas de Administración		39
5 Los precios de los servicios	16		5 Falta de atención por los funcionarios del CAI a las UBPC		8
6 La motivación de la Fuerza de Trabajo	19		6 Poca posibilidad de autoconsumo que afecta la estabilidad de la UBPC incumpliendo un principio de la constitución de las UBPC		30
7 Los problemas con la cepa caña	15		7 Deficiente contabilidad y/o control económico o poca utilización de los mismos en las UBPC		20
8 El nivel de deudas con el Banco	7		8 Exceso de participación del CAI en las decisiones de las UBPC		16
9 Las pérdidas no aseguradas	1		9 Problemas de información en cuanto a recepción de legislación, aspectos técnicos, orientaciones		1
10 La deficiente composición de cepas	33		10 Exceso de reuniones y despachos que limitan el tiempo de trabajo de los funcionarios de las Unidades		16
IV - Marque de los aspectos siguientes los 3 que Ud. considera mas inciden en los bajos rendimientos cañeros en UBPC					
1 Uso de los suelos no aptos para caña	40				
2 Deficiente atención de limpia caña	32				
3 Deficiente fertilización	14				
4 Falta de combustible para labores	27				
5 Deficiente composición de cepas	39				
6 Dificultades con variedades	20				
7 Deficientes siembras de caña	20				
8 No contar con suficiente F. Trabajo	12				
9 Falta de calidad en las labores	20				
10 Problemas climatológicos	8				

V - Marque de los aspectos siguientes los 3 que Ud. considera mas inciden en la calidad de la siembra y en la posterior duración de las plantaciones cañeras			VII - Marque de los aspectos siguientes los 3 que Ud. considera deben ser los mas priorizados en el futuro de las UBPC		
1	Siembra en suelos no aptos para caña	44	1	La preparación de los cuadros y técnicos de las UBPC	50
2	Deficiente preparación del suelo	55	2	La diversificación de la producción Para garantizar el autoconsumo y la estabilidad económico financiera	57
3	Uso de semillas inadecuadas	41	3	Revisión de los precios de la caña	25
4	utilización de variedades de caña que no resultan satisfactorias	36	4	Revisión de los precios servicios e insumos fundamentales	26
5	No sembrar a la profundidad Requerida	20	5	Facilidades al endeudamiento	13
6	Dificultades con la Fuerza de Trabajo en número o calificación técnica	10	6	Ordenar y mejorar siembra de caña	12
7	No tapar a tiempo la semilla	1	7	Concentrar la producción cañera en los campos idóneos para ello	26
8	Sembrar en condiciones de humedad inadecuada	11	8	Perfeccionar la estimulación	23
9	Ineficiente uso del riego	3	9	Perfeccionar uso de la maquinaria	3
10	No efectuar la resiembra a tiempo	10	10	Intensificar trabajo con animales	0

<b>ANÁLISIS DE LA EVOLUCION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO t/ha DEL 1994-1995 AL 2003-2004 COMPARATIVO UBPC</b>	<b>ANEXO 11</b>
---	---------------------

Costo de producción x t						Rendimto t/há Caña liq.
ZAFRAS	Costo Total	Cultivo	Cosecha	Tiro	Gastos Admón	

ETAPA 1						
94-95	23.10	12.43	8.21	2.46		25.45
95-96	30.69	17.94	9.90	2.84		29.30
96-97	37.83	24.07	10.88	2.89		24.93
97-98	39.43	25.38	11.09	2.96		26.13
97-98	39.43	23.10	10.09	2.69	3.56	26.13

ETAPA 2						
98-99	30.63	18.23	9.57	2.83		33.51
98-99	30.63	16.38	8.62	2.55	3.08	33.51
99-00	26.24	13.98	7.44	2.44	2.38	34.96
00-01	25.94	14.46	6.83	2.37	2.28	32.22

ETAPA 3						
01-02	30.33	17.51	7.87	2.66	2.29	29.35

ETAPA 4						
---------	--	--	--	--	--	--

02-03	33.40	21.63	7.01	2.38	2.38	30.0
Cañeras	32.26	21.17	6.57	2.22	2.30	31.2
Agropec	43.61	25.78	10.94	3.86	3.03	22.5

03-04	29.15	17.89	6.66	2.23	2.37	33.8
Cañeras	28.76	17.68	6.53	2.21	2.34	34.1
Agropec	38.51	22.81	9.75	2.71	3.24	27.6

R-Costos recalculados para segregar los gastos de administración
--

<b>ANÁLISIS DE LA EVOLUCION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO t/há DEL 1994-1995 AL 2003-2004 COMPARATIVO CPA</b>	<b>ANEXO 12</b>
--	---------------------

Costo de producción x t						Rendimto t/há Caña liq.
ZAFRAS	Costo Total	Cultivo	Cosecha	Tiro	Gastos Admón	

ETAPA 1						
94-95	15.02	7.60	5.77	1.64		31.27
95-96	17.03	8.78	6.43	1.82		35.73
96-97	19.10	9.90	7.22	1.97		29.73
97-98	20.35	10.60	7.58	2.17		30.33
97-98	20.35	9.10	6.51	1.86	2.87	30.33

ETAPA 2						
98-99	19.57	9.78	7.54	2.25		35.56
98-99	19.57	8.52	6.62	1.96	2.45	35.56
99-00	20.04	8.95	6.62	2.40	2.07	39.67
00-01	21.04	10.43	6.09	2.13	2.39	34.53

ETAPA 3						
01-02	21.96	10.59	6.74	2.40	2.23	35.39

ETAPA 4						
---------	--	--	--	--	--	--

02-03	23.33	13.22	6.39	2.22	1.50	36.43
Cañeras	21.44	12.12	5.90	2.05	1.37	39.11
Agropec	39.50	22.60	10.60	3.62	2.68	22.99

03-04	21.81	11.68	5.88	2.26	1.99	39.62
Cañeras	21.32	11.55	5.80	2.25	1.72	40.23
Agropec	58.55	21.81	11.81	3.02	21.91	18.34

R-Costos recalculados para segregar los gastos de administración

EVOLUCION RESULTADOS UBPC EJERCICIOS 1993-1994 AL 2003-2004						ANEXO 13 MP 1 dec	
RESULTADOS U B P C CAÑERAS							
Ejercicios	Total Entida des	Ganan sin Subsidio		Ganan con Subsidio		Pierden con Subsidio	
		Entid	Importe	Entid	Importe	Entid	Importe

ETAPA 1							
1993-1994	235	93	2,773.6			142	7,025.7
1994-1995	205	12	620.1			193	28,910.4
1995-1996	181	4	161.3			177	61,725.9
1996-1997	161	0	0.0			161	78,215.2
1997-1998	130	4	296.8			126	52,992.4

ETAPA 2							
1998-1999	127	14	935.7	45	3,759.9	82	6,934.3
1999-2000	121	24	1,764.2	71	4,733.5	50	5,286.2
2000-2001	121	19	1,130.4	45	1,713.0	76	10,190.4

ETAPA 3							
2001-2002	114	15	680.5	30	763.6	84	27196.2

ETAPA 4							
2002-2003	114	7	310.4	24	663.0	107	47263.6
Cañeras	97	7	310.4	22	654.2	90	39987.3
Agropec.	17		0		8.8	17	7276.3
2003-2004	112	10				110	
Cañeras	95	9		29	1341.3		
Agropec.	17	1		2	635.5		
Ejercicios			Ayuda Económica		Ejercicios		Subsidio Producto Caña
1993-1994			0.0		1998-1999		30,910.8
1994-1995			24,313.5		1999-2000		17,344.2
1995-1996			42,873.2		2000-2001		13,722.2
1996-1997			68,804.4		2001-2002		11,264.6
1997-1998			47,378.3		2002-2003		27,824.6
					2003-2004		16,667.4

EVOLUCION RESULTADOS CPA EJERCICIOS ECONOMICOS 1993-1994 AL 2003-2004						ANEXO 14 MP 1 dec	
RESULTADOS CPA CAÑERAS							
Ejercicios	Total Entida des	Ganan sin Subsidio		Ganan Con subsidio		Pierden Sin Subsidio	
		Entid	Importe	Entid	Importe	Entid	Importe

ETAPA 1							
1993-1994	50	46	2,310.8			4	87.3
1994-1995	50	41	2,763.4			9	372.3
1995-1996	49	24	1,080.3			25	917.4
1996-1997	47	18	642.2			29	177.5
1997-1998	47	39	2,437.7			8	454.9

ETAPA 2							
1998-1999	47	41	1,881.4			6	214.0
1999-2000	47	44	2,022.1			3	373.7
2000-2001	48	39	1,464.2			9	714.6

ETAPA 3							
2001-2002	48	37	1327.3			11	885.1

ETAPA 4							
2002-2003	47	27	973.8			20	2531.7
Cañeras	34	23	930.2			11	1467.2
Agropec.	13	4	43.6			9	1064.5
2003-2004	47	32	1440.5			15	1139.7
Cañeras	34	22	1147.7			12	1000.4
Agropec.	13	10	292.8			3	139.3

<b>ANALISIS POR EMPRESAS DEL TERRITORIO DEL COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE PRODUCCION X t DE CAÑA Y EL RENDIMIENTO t/há U B P C - EJERCICIO ECONOMICO 2003-2004</b>	<b>ANEXO 15</b>
--	---------------------

Empresas	Costo X t	Lugar	Rendimiento t/há	Lugar
1				
Panchito Gómez Toro	28.18	6	31.81	9
Chiquitico Fabregat	28.52	7	35.68	4
Carlos Baliño	40.08	13	27.74	13
El Vaquerito	29.76	8	33.80	6
Heriberto Duquesne	27.22	5	35.56	5
Abel Santamaría	22.41	2	48.07	1
10 de Octubre	36.35	12	30.98	10
Ifraín Alfonso	36.01	11	28.34	12
José M. Pérez	26.13	3	39.02	2
Héctor Rodríguez	27.13	4	32.39	8
George Washington	32.51	9	29.35	11
Quintín Banderas	33.02	10	33.45	7
Perucho Figueredo	21.25	1	37.94	3
SUB TOTAL CAÑERAS	28.75		34.13	
Agropecuaria B. Juárez	42.63	2	26.87	2
Agropecuaria O. Herrera	44.50	3	20.10	3
Agropecuaria U. Proletaria	31.09	1	34.40	1
SUB TOTAL AGROPECUARIA	38.50		27.66	
<b>Total Provincia</b>	<b>29.15</b>		<b>33.81</b>	

<b>RESUMEN DE LAS UBPC QUE HAN OBTENIDO UTILIDADES SIN SUBSIDIO POR EJERCICIO ECONOMICO DESDE LA CONSTITUCIÓN (ANEXO 7 Cont.)</b>						<b>ANEXO 16</b>
Unidades Productoras	C A I	SUB TO-TAL	2001 2002	2002 2003	2003 2004	TOTAL ACUMUL
José R.Pérez	P. Gómez	4	1			5
Bermejál	C.Baliño	2				2
J.Menéndez	C.Caraballo	3				3
L.González	A.Santamaría	3	1	1	1	6
Tito González	A.Finalet	4				4
A.Cuba México	U.Proletaria	2				2
J.H.Vilella	G.Washington	1	1		1	3
H.Cárdenas	J.R.Riquelme	7	1	1	1	10
A.Rodríguez	J.R.Riquelme	4	1		1	6
13 de Octubre	J.R.Riquelme	6	1	1	1	9
Paso Cavado	J.R.Riquelme	3				3
La Piedra	Q.Banderas	6	1	1	1	9
Santa Rita	Q.Banderas	7	1	1	1	10
Guanilla	Q.Banderas	2				2
Tato Madruga	E.Córdova	3	1			4
Cabarroca	E.Córdova	3	1			4
C.Valdés	Batalla S.C.	2				2
Camacho	Batalla S.C.	2				2
L.Pérez	Batalla S.C.	3				3
M. Gómez	L.Arcos	5				5
J.R.Fuertes C.	L.Arcos	2				2
Calabaza	B. Juárez	2				2
Manzanares	B. Juárez	3				3
Tarapacá	I.Alfonso	2				2
T. Nuñez	I.Alfonso	3				3
Victor Abello	I.Alfonso	2				2
Lola	I.Alfonso	2				2
José A.Ruiz	H.Rodríguez	3				3
Felipe	P.Figueredo	3	1			4
Calabozo	P.Figueredo	2	1			3
Chiqui Gómez	J.María Pérez		1	1	1	3
Otras en 93-94		70				70
Otras 1 año con U.		4	2	1	2	9
<b>TOTAL PROVINCIAL</b>		<b>170</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>202</b>

UBPC con Utilidades en 1 año : Antes del 2001-2002: Guajabana, B. Cuevas, Carlos M Céspedes, A. Villafaña. En el 2001-2002 : Pita y Bermejál. En el 2002-2003 R. Soltura. En el 2003-2004 Batey de Chiquitico y Vizcaya de Abel Santamaría.