

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Programa Cuba

Universidad de La Habana

TESIS DE MAESTRIA

Título:

**Impacto económico-social del proceso de
diversificación en la UBPC cañera “Viscucia”**

Autor: Ing. Juan Carlos Balmaceda Hernández

Tutor: Dr. Jesús Cruz Reyes

La Habana, Julio, 2006

Indice

	Pág.
Introducción.....	3
Capítulo I Generalidades Sobre la Diversificación.....	10
1.0 Principales Problemas de las UBPC Cañeras.....	10
2.0 Limitaciones Productivas, Económicas y Sociales de la estrecha especialización cañera.....	20
3.0 Objetivos de la tarea “Alvaro Reynoso” y la diversificación cañera	23
Capitulo II. Resultados Económicos y Sociales de la UBPC Viscusia después de la Diversificación Agropecuaria.....	37
2.1 Características Generales de la UBPC.....	37
2.2 Evolución Económico Productiva después de la Diversificación.....	39
2.3 Perspectivas de la consolidación de la Diversificación en la UBPC.....	48
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	.65

Introducción

La agroindustria de la caña de azúcar ha sido por más de tres siglos la principal industria del país y que aportaba más del 75% del valor de exportación de bienes. En términos de empleos esta industria absorbía directamente a 400 000 trabajadores, casi el 10% de la población económicamente activa, a finales del pasado siglo.

La preeminencia de esta agroindustria se expresa que ha ocupado más de 2 000 000 hectáreas de tierra de la más alta calidad, casi la tercera parte de las tierras cultivables. Sin embargo este enorme espacio proporcionaba rendimientos agrícolas sumamente bajos en términos de comparaciones internacionales. Todo ello no tenía, en lo inmediato, consecuencias adversas para Cuba, dada la amplitud y profundidad de sus relaciones económicas con los países del campo socialista y los precios preferenciales que recibía para su principal rubro exportable. En estas condiciones, Cuba podía importar una cantidad significativa de bienes de capital, intermedios, adquiría alimentos algunos de los cuales podrían ser producidos en el país.

Sin embargo las relaciones económicas internacionales de Cuba se han modificado radicalmente en los últimos 15 años, aquellas ventajas que el país gozaba en su comercio con el CAME han desaparecido.

Cuba vende su azúcar e importa las mercancías que requiere a precios del mercado mundial. En este mercado mundial se han deteriorado enormemente. Si en 1998 una tonelada de azúcar adquiría 2 toneladas de petróleo, para el año 2004 esa misma tonelada solo adquiría tres cuartos de tonelada de petróleo; de otra manera, la capacidad de compra de nuestro principal producto de exportación ha decrecido en términos reales. La agroindustria, en conjunto, ha dejado de ser altamente beneficiosa, económicamente.

En el total de las importaciones de bienes, las compras externas de alimentos y de insumos para producir éstos son más de mil millones de pesos, es decir la cuarta parte de todas las importaciones, según cálculos basados en datos de los Anuarios Estadísticos del País.

Necesariamente el país tenía que reorientar su agroindustria de la caña de azúcar e introducirle correctivos. Unos de esos correctivos está asociado al aprovechamiento de sus capacidades productivas y reorientarlas, particularmente a la producción de alimentos. Esto es, se trata de diversificar las producciones en lo que podemos llamar sistema de agroindustria de la caña de azúcar.

Esta diversificación concierne al destino que habría de darse tanto a las unidades productoras de caña de azúcar como a las instalaciones industriales.

Nos referimos particularmente a las unidades productoras de caña, porque en éstas pueden dedicarse algunas de sus tierras a la producción de alimentos que hoy se importan, por ejemplo, arroz, frijoles, soya, leche, y reducir nuestra dependencia del comercio exterior

Numerosas unidades productoras de caña han estado súper especializadas en este cultivo, al cual dedicaban y dedican, la aplastante mayoría de sus tierras con lo que se hacían extremadamente vulnerables a las contingencias naturales, como los frecuentes ciclones de los últimos años, plagas, enfermedades o los repetidos vaivenes cíclicos de los precios del azúcar en el mercado mundial. Aún mas afrontábamos y afrontamos la paradoja de que los trabajadores de la caña de azúcar no disponían en sus propias unidades productivas de alimentos para su consumo personal.

Al propio tiempo, cuando las UBPC fueron creadas se estableció que las mismas produjeran alimentos para sus propios trabajadores, sin embargo esto no se ha cumplido porque la súper especialización a nivel de unidad se ha mantenido sin

cambios por diversas razones.

La escasez de alimentos es una restricción para la incorporación al trabajo, la estabilidad de la masa laborar y la productividad, por ello un gran número de UBPC no ha podido mejorar sus resultados productivos y económicos.

Existen excelentes ejemplos de CPA dedicadas al cultivo de la caña, con menor porcentaje de áreas dedicadas a este cultivo, es decir, diversificadas, que muestran resultados productivos, económico y de estabilidad laboral muy positivos, tal es el caso de CPA " Camilo Cienfuegos " de Bahía Honda , la " 26 de Julio ", de Matanzas y la " Ignacio Agramante ", de Ciego de Ávila.

La diversificación, en el sector azucarero tiene un significado, ya que entra en una etapa superior, un nuevo proyecto, con un nuevo propósito y una nueva aspiración La aspiración de diversificar la agricultura cañera, ya que no se trata de dejar de producir caña de azúcar, si no producir caña, ganado, alimentos, frutales, forestales, con elevados rendimientos, y buscar siempre que una producción al caerse la otra responda ya sea por causas naturales o del mercado; siempre buscando ingresos crecientes.

Nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz expresó, como una de las tareas estratégica para el productor cañero:

"Puede ocurrir que la caña tenga un precio bajo, pero en cambio el arroz tenga un precio alto, que los frijoles tengan un precio alto, que otros artículos tengan un precio alto, luego a ustedes los hace económicamente más seguros y más fuertes y no depender solamente de la caña, porque entonces iban a tener " las vaca flacas y" las vaca gordas "; años de mejor precio y años de peor precio.

Producir al máximo, es la tarea fundamental para la diversificación, producir

más caña en menos tierras y en esas mismas tierras, producir una mayor cantidad de otros productos, significa más ingreso, significa más trabajo, y más solidez en la economía de la UBPC y por tanto más solidez en la economía nacional y en la gran oportunidad de librarse del monocultivo.”

Las UBPC cañeras diversificadas tienen que producir una mayor cantidad de caña en la menor cantidad de tierra para que el país pueda vender toda el azúcar que produzca. Nuestro Comandante en Jefe al respecto expresó:

“La diversificación agrícola es la nueva meta que la Revolución se tiene que trazar y las cooperativas cañeras con sus integrantes, constituyen lo que más padeció bajo el latifundio lo que más padeció la pobreza, ustedes deben convertirse en los modelos de la nación en materia de cooperativas. Es decir que por ser la producción cañera la más importante y demás por constituir ustedes el núcleo mayor de cooperativas.”

“Los planes nacionales tienen que partir de ustedes, los planes nacionales van a partir de las cooperativas cañeras para diversificar la agricultura. Ustedes tienen ante la nación la responsabilidad de hacer que las cooperativas cañeras se conviertan en la base de la producción agrícola de la nación y que en la misma medida en que ustedes colaboran con esa empresa el pueblo colaborará con ustedes, en la misma medida en que ustedes se esfuercen por ayudar a la economía de la nación, la nación se esforzará por ayudarlos a ustedes.”

“Nosotros queremos que esos mares de caña, donde no florecía una que no fuese caña, donde no había un árbol para sembrar, se conviertan en modelo de centros de producción para el país, hay que empezar por hacerse el propósito de que no quede un solo camino, de que no quede un solo sitio, donde se pueda sembrar un árbol frutal, que no se siembra; es decir que donde quiera que ustedes puedan sembrar una mata de coco, una mata de

mango, una mata de naranja, un árbol maderable hay que sembrar, donde quiera que no perjudique allí la siembra de caña, en todos los caminos, en todos los sitios adecuados, hay que empezar a llenarlos de árboles, hay que dedicar un área a la producción de árboles frutales.”

En los últimos años algunas unidades productoras de caña han comenzado a transitar hacia nuevas formas de producción agropecuaria, hacia unidades mas diversificadas productivamente como resultado de la implementación de la tarea “Álvaro Reynoso”, del MINAZ, como vía para garantizar a nivel de país y de cada unidad productiva mayor estabilidad económica.

Hasta el presente ha sido poco estudiado la influencia de esta diversificación allí donde ella ha sido aplicada. Ni existen comparaciones entre uno y otro momento. Un estudio de este tipo podría dar luz sobre como ha sido aplicada esta política, que resultados se han obtenidos, que insuficiencias se observan y cuales podría ser los caminos para consolidar este proceso de diversificación.

Es nuestro propósito examinar este proceso a la luz de las transformaciones operadas en la UBPC VISCUCIA, dedicada a la caña en el municipio Chambas, la cual comenzó su transformación productiva en el año 2002. La elección de esta UBPC como ejemplo responde al hecho de que es en este municipio, en Ciego de Ávila, una de las mas grandes, con una gran masa de cooperativistas y tierras incultas, con mayores dificultades económicas.

Por otro lado, aún no ha sido sometido a análisis parcial ni completo los primeros resultados de la implantación de la diversificación Agrícola en alguna UBPC. Este trabajo tiene como objeto de estudio, como su tema mas importante el desarrollo de este proceso de diversificación en una UBPC tomada como ejemplo.

Objetivo.

El objetivo principal de esta investigación es:

Mostrar el impacto económico social del proceso de diversificación en la UBPC cañera, a la luz del caso de la unidad Viscusia.

Objetivo específico

1. Mostrar los principales problemas de la producción cañera.
2. Destacar el impacto social de los resultados de la diversificación en la UBPC.
3. Determinar cuales son los principales factores que limitan la consolidación de la diversificación en la UBPC.

Estructura de la tesis y principios metodológicos utilizados

En la tesis se consulta la información sobre el proceso de diversificación en la agricultura cañera, comparando datos de informaciones sobre el comportamiento de la UBPC antes y después de iniciar la tarea " Álvaro Reynoso ", realizando además encuestas y entrevista a directivos y comparando sus criterios en diversos aspecto.

La tesis se Estructura en:

Introducción

Capitulo 1 Generalidades sobre la diversificación

1. 1 Principales problemas de las UBPC cañeras.

1.2 Limitaciones productivas, económicas y sociales de la estrecha especialización cañera."

1.3 Objetivos de la tarea “Alvaro Reynoso” y la diversificación cañera.

Capítulo 2 “Resultados económicos y sociales de la UBPC Viscusia después de la diversificación agropecuaria”

2.1. Características generales de la UBPC.

2.2. Evolución económico productiva después de la diversificación..

2.3. Perspectivas de la consolidación de la diversificación en la *UBPC*.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Anexos.

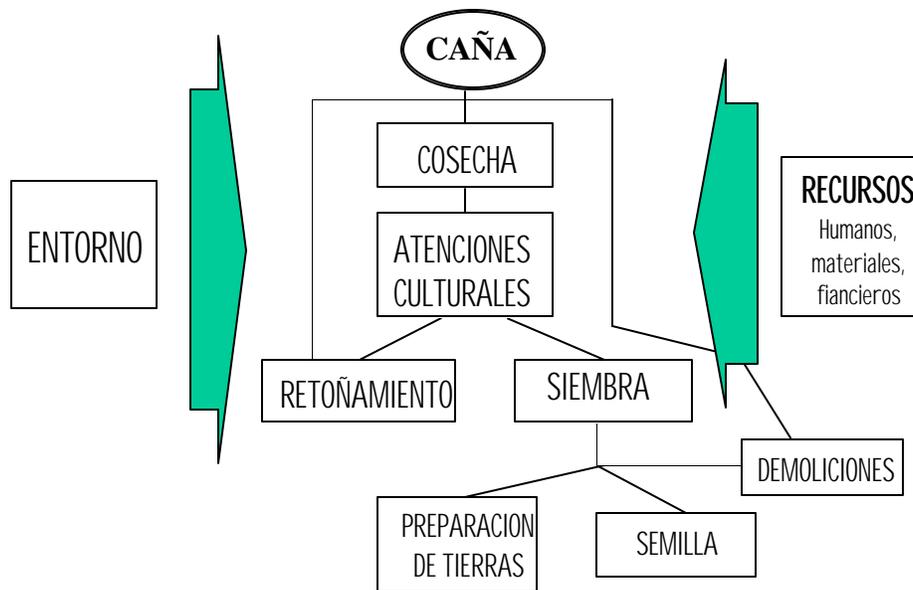
Bibliografía.

1.1 Principales problemas de las UBPC cañeras.

La producción constituye el resultado más importante de toda la gestión empresarial, de ella depende la vida económica y social de la cooperativa, constituyendo además su razón de ser. Para realizar el análisis sobre la misma, debemos partir del ciclo productivo que enfrentamos, que para el caso de nuestras UBPC, se muestra sintetizado en la figura 1.

Figura 1.

ESQUEMA GENERAL DEL CICLO PRODUCTIVO DE LA CAÑA DE AZUCAR.



Son varios los pasos a dar para poder evaluar la producción y es necesario además tener presente que nuestras UBPC, trabajan con seres vivos, lo que hace diferente el análisis de estas organizaciones empresariales a la de otros sectores de la economía. (Industria, servicios, construcción). Desde el punto de vista metodológico hemos seguido el siguiente esquema en nuestro análisis:

- 1 Evaluación del entorno y aprovechamiento del potencial productivo.
- 2 Evaluación de las actividades agrotécnicas ejecutadas.
- 3 Evaluación de los recursos empleados. (Materiales,

- financieros y humanos)
- 4 Evaluación de la calidad y cantidad de la producción lograda.
 - 1 Evaluación del grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado.

La Producción de caña.

El volumen de producción cañero es el resultado del rendimiento agrícola alcanzado por el área cosechada, menos la pérdida de cosecha. La tendencia general es descendente, pese al esfuerzo realizado para incrementar la misma.

Varios son los factores que inciden estos resultados, entre los que se destacan:

- 2 Reducción del área dedicada a caña y con caña.
- 3 Deterioro acelerado de los cañaverales dado a su baja población y atención deficiente, principalmente de las cepas retoños.
- 4 Deficiente composición de cepas y variedades
- 1 Deficiente utilización de los recursos materiales, financieros y humanos.

Antes de realizar cualquier análisis, debemos tener presente que la agricultura cañera tradicional sustentaba su producción en un modelo de explotación extensiva de las tierras, basadas en un riguroso cumplimiento del balance de áreas cañeras, el empleo de la mecanización, de productos agroquímicos (fertilizantes y herbicidas), sistemas de riego y drenaje sin una conciencia económica, dado los altos valores que comercializaba el azúcar con la URSS y otros países del CAME. Basta señalar, que en la década 1980-90, el 80 % de las labores de atención a las plantaciones incluyendo la cosecha se realizaban mecanizadamente en el área estatal, mientras el sector campesino (privado-cooperativo) era quien presentaba el mayor uso de las labores manuales o con tracción animal. **(Álvarez Dosagües A.1994)**

Al crearse en 1993 las UBPC este modelo productivo se encontraba en una profunda crisis dada la falta de recursos materiales y financieros, además era imposible sostener el mismo, dado los precios del azúcar en el mercado mundial,

por ello se requería un cambio hacia formas sustentables para lo cual se ejecutaron algunos pasos como fue la introducción de los fertilizantes orgánicos a partir de subproductos de la propia industria azucarera, el empleo de la tracción animal, la aplicación de biopreparados, etc. No obstante, las limitaciones que se presentaban, la falta de directivos preparados para enfrentar esas transformaciones, sumado a las indefiniciones de ese nuevo modelo conllevaron a no poderse obtener los resultados esperados para las UBPC pese a las acciones realizadas por la dirección del MINAZ. (Sulroca F. y E. Lamadrid 1999).

Además en todo el período ha prevalecido un exceso de paternalismo y centralización por parte del MINAZ hacia sus UBPC, que junto con la falta de una conciencia económica en los productores y la supervivencia de los métodos tradicionales de dirección, han limitado poder alcanzar los objetivos propuestos. No obstante no debemos perder de vista que este nuevo modelo productivo no ha podido contribuir plenamente a la recuperación del sector por las razones dadas anteriormente.

El área cañera en las UBPC.

La falta de atención a las plantaciones, dada principalmente a la escasez de combustible, fertilizantes y herbicidas, fue provocando el incremento del enyerbamiento y la falta de población en los cañaverales, disminuyendo sensiblemente con ello los rendimientos. Esto originó la reducción del área dedicada a caña y con caña en las UBPC.

El área dedicada a caña ha experimentado un descenso de 270,8 mil Ha que representa el 14 % menos del área que tenían las UBPC Cañeras al constituirse, nacionalmente. Caso similar ocurre con el área física con caña la cual ha disminuido en 206,8 mil Ha para un 16,6% menos que en diciembre de 1993.

Para tener una idea que implica a la producción, considerando el ritmo de

decrecimiento anual de 25.8 mil Ha con caña experimentado, el 70 % de dicha área a corte y el rendimiento medio de 30 ton / Ha alcanzado en el período, ello representa una pérdida anual de 774 mil ton de caña.

Es decir que entre 1993 y el 2001 las UBPC han dejado de entregar un total de 23,6 millones de toneladas de caña a la industria, estimando una pérdida total del 15 % (cosecha y transportación al central), y considerando el rendimiento industrial promedio de 10,3 %, esta reducción del área representó dejar de producir 307 mil ton de azúcar crudo B-96, con un valor aproximado de 40,5 millones de USD.

Desde el punto de vista de los ingresos totales por venta de caña, las UBPC dejaron de recibir un valor aproximado de 513 millones de pesos, considerando un precio de 18,50 pesos por ton de caña (16,30 / 100 @) para el período 1993-97 y de 28,26 pesos (24,90 / 100 @) para el resto y el 15 % de pérdidas totales (cosecha y tiro hasta el basculador).

La población y su papel en la producción.

Dentro del grupo de factores que explican el comportamiento de la producción cañera en las UBPC, la población de los cañaverales juega un papel muy destacado, pues ha sido una causa importante que afecta los rendimientos y explica el grado de deterioro alcanzado en un número significativo de UBPC. (Alvarez. Dosaguez A. 1997).

Los rendimientos cañeros.

El rendimiento es un indicador que sintetiza la eficiencia alcanzada en la producción de caña, de aquí la importancia de su análisis. El mismo representa el volumen de producción de caña por unidad de área y tiene una relación muy estrecha con la población como ya hemos señalado. Los estudios sobre los potenciales de producción arrojaron una disminución de 6 a 9 t de caña / Ha en los rendimientos por 10% de pérdida de población. (Mesa A y E. Tojas 1980, Sulroca

F.1982, Álvarez A. 1996).

Los costos.

Como señalamos al analizar el entorno, existe una relación directa entre los costos y los rendimientos, en función de las características naturales de las tierras cañeras, sus factores limitantes y el potencial productivo posible de alcanzar, así como del número de labores ejecutadas, la tecnología empleada y la organización y productividad de la fuerza de trabajo empleada.

El costo de la tonelada de caña, está formado por 3 partidas principales más los gastos de administración:

2. **COSTO DE CULTIVO** que refleja el nivel de gastos de todas las atenciones culturales de la caña incluyendo las amortizaciones del proceso inversionista de la siembra.
3. **COSTO DE COSECHA** que resume bs gasto inducidos en el corte y alza, donde la mecanización tiene un papel significativo.
1. **COSTO DE TIRO** que resume los gastos de todas las operaciones de transportación de la caña hasta los centros de recepción.

Además debemos tener presentes que el precio de la caña antes de 1998 era de 16,30 pesos por 100 @ (18,52 pesos / tonelada) y de 24,90 pesos por 100 @ (28,3 pesos / tonelada) para el período 1998 -2001.

El desarrollo de un modelo agrícola sustentable cuyas premisas básicas estarían en el uso de nuevas tecnologías, empleo de materiales alternativos, biofertilizantes, biopesticidas, incremento de la tracción animal, aprovechamiento al máximo de los recursos naturales locales y del país, con una nueva política de motivación en el empleo de los recursos humanos, demandan una reflexión ante el

fenómeno de la doble moneda en la economía agrícola empresarial.

La política de incrementar los niveles de siembra para reponer las áreas de bajos rendimientos, condujo a las UBPC a una situación financiera muy desfavorable, ya que cada año se realizaba una inversión elevada por este concepto, pero al no tener recursos para atender adecuadamente los retoños, el ciclo de vida útil de las plantaciones se hacía más corto. Generalmente la durabilidad de las plantaciones ha fluctuado en tres cortes, sin embargo la inversión inicial de siembra consideraba 5 cortes en 7 años.

Esto provocó una pérdida no financiada por el pago de amortizaciones superiores a lo inicialmente previsto, para lo cual las unidades productoras tomaban dinero de sus créditos de producción afectándose por consiguiente aún más la atención a los retoños. La situación originada en un gran número de UBPC ha motivado el incremento del endeudamiento a largo plazo a valores prácticamente impagables.

Otro problema que ha afectado seriamente esta actividad es la carencia en la mayoría de las UBPC de medios para realizar la preparación de tierras, para lo cual los CAI a través de sus Brigadas Complejas asumían la misma. (MINAZ 2000 "Análisis sobre la siembra")

Esto condujo en muchas zonas a aplicar los métodos tradicionales utilizando tractores pesados que si bien poseen una alta productividad, son sin embargo altamente costosos, lo que ha dado lugar a una tendencia creciente en los costos de la siembra. A esto hay que añadir que el Banco solo otorga créditos a las UBPC para siembra hasta el monto de 447 pesos / Ha. (6000 pesos / Caballería), presentando la ficha de costo correspondiente, lo cual en la vida real por el poco control excede a estos valores planificados en muchas UBPC.

Debemos resaltar que desde el punto de vista económico las siembras con sus altos costos y su baja calidad constituyen una de las causas que ha agravado la situación de endeudamiento que presentan las UBPC.

La administración.

Una de las mayores problemas que confrontan en la actualidad las UBPC está relacionado con la baja preparación de sus administradores y demás directivos para el trabajo científico técnico de administración empresarial, el cuál presenta serias deficiencias principalmente en la gestión económico financiera y la administración de los recursos tanto humanos como materiales.

Los resultados de una encuesta realizada en 1997 por el MINAZ, sobre el nivel educacional de los administradores, jefes económicos y jefes de producción de las UBPC Cañeras se muestran en la tabla 1. En ella se puede apreciar lo señalado anteriormente, lo que evidencia la necesidad de una política fuerte de capacitación y selección de directivos en estas importantes organizaciones productivas.

Tabla1. Categorías educacionales de los principales directivos de las UBPC en 1997. Fuente: Resumen elaborado a partir de datos de la Dirección de Atención a productores Cañeros del MINAZ.

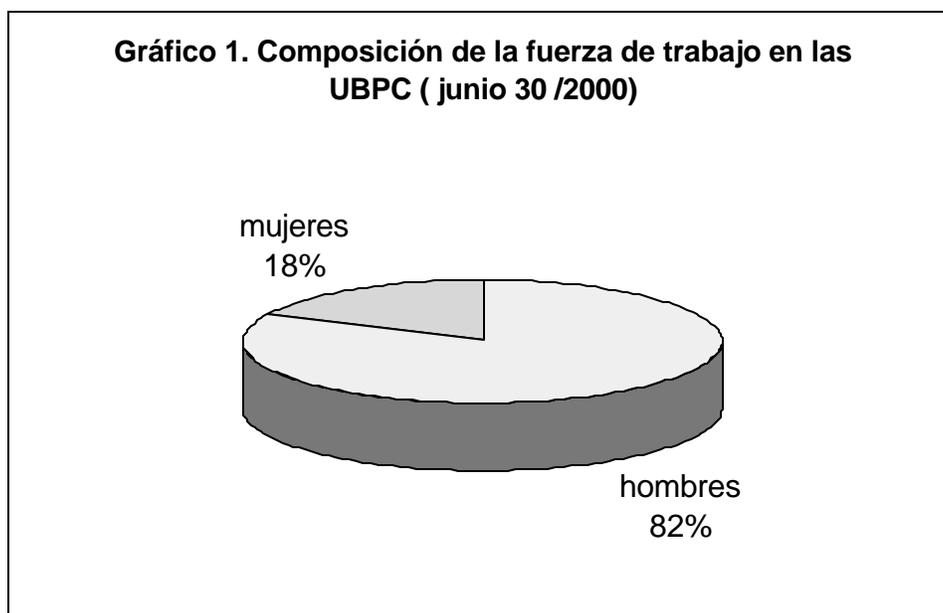
Cargo	Concepto	Educación Superior	Técnico Medio	Facultad Obrera	Secundaria Básica	Primaria
Administradores	Total	220	583	77	152	4
	%	21,2	56,3	7,4	14,7	0,4
Jefes Económicos	Total	190	710	72	50	0
	%	18,6	69,5	7,0	4,9	0,0
Jefes de Producción	Total	184	575	88	163	5
	%	18,1	56,7	8,7	16,0	0,5

En los momentos actuales el MINAZ desarrolla una fuerte campaña de capacitación con los directivos principales de sus unidades productoras cañeras, para lo cual ha creado 3 escuelas especializadas en Gerencia de Cooperativas Cañeras, iniciándose un curso de introducción general al tema donde participan cuadros de todas las cooperativas cañeras del país por un término de 30 días lectivos.

Características de la fuerza de trabajo y su motivación.

Como señalamos al inicio del trabajo el hombre constituye el recurso principal de este tipo organizacional, de aquí que su composición y motivación sean factores decisivos en el éxito de la gestión. Cuando se crearon las UBPC se definió por el Buró Político de nuestro Partido como una de sus premisas principales a seguir en estas organizaciones, la atención al hombre, su autoabastecimiento alimentario, la construcción de viviendas y otras obras de interés social.

La estructura en junio 30 del 2000 en cuanto al sexo se muestra en la gráfica 1 donde se observa el predominio de los hombres en la composición de la fuerza de trabajo.



Fuente: Autor a partir de datos de la Dirección de Recursos Humanos MINAZ.

Aunque no se disponen de datos nacionales sobre la estructura de edades en las UBPC, por informaciones de algunos estudios de casos (Dirección de Atención a Productores Cañeros 2000.MINAZ) se conoce que la edad media oscila alrededor de los 45 años, es decir el predominio de personal con rangos entre 35 a 65 años

y poca incorporación de jóvenes, deficiencia que junto a la baja participación femenina, en nuestra opinión constituyen un fuerte obstáculo al desarrollo futuro de estas organizaciones y que se vincula a la poca motivación que la misma ofrece.

La necesidad de hombres para atender correctamente la caña se estima en el indicador de 1,5 / 10 Ha de caña (2, 0 hombre / cab, según las direcciones de Producción de Caña y Recursos Humanos del MINAZ 1999).

El completamiento de esta fuerza en nuestra opinión, es necesario lograrlo en cada territorio a partir de la incorporación de jóvenes y mujeres, evitando la movilización o migraciones de otras provincias, ya que los recursos actuales de las UBPC no son suficientes para poder asimilar estas variantes, como lo demuestra la evolución económica experimentada.

La construcción de viviendas muestra también un avance desde la creación de estas cooperativas hasta nuestros días, pese a las fuertes limitaciones económicas y materiales que nos ha impuesto el período especial y lo que pone de manifiesto el apoyo brindado por la agroindustria a esta actividad.

Los niveles alcanzados en la producción de alimentos solo cubren parcialmente la demanda de los comedores de las unidades y son insuficientes en muchos renglones para la venta a los asociados con destino familiar. Esto es uno de los aspectos que en nuestra opinión desvían la atención al trabajo de los asociados y da motivo hacia la creación de conucos o pequeñas parcelas para estos fines. Además el desarrollo de la diversificación ha sido muy pobre y salvo algunas UBPC la vinculación de la ganadería principalmente bovina con las potencialidades que brinda la caña no pasan de ser un deseo de los directivos.

En nuestra opinión este aspecto está fuertemente vinculado al entorno de las UBPC el cual no ha sido favorable en este aspecto por las fuertes restricciones de ventas de ganado y otros insumos por parte del Ministerio de la Agricultura y el

predominio de una política centrada en la caña y no en la diversificación por parte del MINAZ.

No debemos dejar de señalar las limitaciones que han existido con los insumos, plaguicidas, sistemas de riego, fertilizantes, etc, pero si todo esto lo comparamos con los resultados de las UBPC en la agricultura urbana podemos llegar a la conclusión de que ha existido falta de gestión y proyección.

Endeudamiento y viabilidad económica

El problema financiero de las UBPC ha sido un tema muy seguido de cerca por las instituciones estatales vinculadas a estas organizaciones, dado su importancia para el adecuado funcionamiento de las mismas. Inicialmente como ya hemos señalado las UBPC surgen en el seno de una profunda crisis económica del país, como una de las medidas para poder afrontar la misma dentro del sector agrícola.

Al crearse las UBPC se traspasaron los medios básicos que disponían las antiguas granjas cañeras y otros que fueron aportados por los CAI, para ello el Banco Nacional de Cuba otorgó un préstamo que cubría también el dinero para operar las atenciones culturales del primer año, pagadero a largo plazo y con 3 años de gracia a partir de la fecha de otorgamiento, conocido como “Préstamo de Dotación Inicial”.

Los años siguientes el MINAZ logró obtener mediante la política de financiamientos territoriales, créditos de instituciones extranjeras para la adquisición de insumos como fertilizantes, herbicidas, combustible, piezas de repuesto para la maquinaria agrícola, etc. Con ello se logró distribuir a todas las unidades productoras los recursos que tradicionalmente se utilizaban para mantener la producción de caña. Paralelamente se desarrolló un ambicioso programa de siembra para reponer las plantaciones que como consecuencia del período especial se habían deteriorado y presentaban rendimientos menores a las 20 t / Ha.

La falta de control en los gastos, así como en la calidad de las labores provocaron incumplimientos en los planes esperados, que desde el punto de vista financiero fueron originando un endeudamiento progresivo. La situación se tornó crítica y en diciembre de 1996 bajo la presidencia de nuestro Comandante en Jefe, se convocó por la CTC al 1er Parlamento Obrero de las UBPC. Durante este proceso previo a la reunión nacional se celebraron asambleas con todos los trabajadores en cada unidad y se analizaron las causas que provocaban la baja producción alcanzada junto con propuestas de medidas para solucionar la crisis.

El parlamento acordó recomendar al Estado 19 medidas de apoyo a las UBPC que se centraban en compensaciones para labores y fuerza movilizada, financiamientos por el estado de actividades, precios estabilizados para los productos básicos, un nuevo precio para la caña, revisión de la tarifas de servicios prestados a las UBPC, otorgamiento del subsidio en sustitución de la ayuda económica y fideicomisos u otros préstamos para cubrir pérdidas no financiadas principalmente del autoconsumo y comedores.

1.2 Limitaciones Productivas, económicas y sociales de la estrecha especialización cañera.

Con el Periodo Especial, se desplomaron los mercados tradicionales cubanos para la venta de sus exportaciones y la compra de sus insumos básicos, esto llevó a la agroindustria a un cambio de estrategia para lograr su recuperación. Muchas fueron las medidas pero dentro de las mismas las más significativas fue, la creación de las UBPC en la agricultura, hasta ese entonces predominantemente estatal para convertir en una agricultura basada en el desarrollo cooperativo.

La falta de fuentes de financiamiento para poder mantener esta gigantesca infraestructura creada, sumado a la baja de los precios del azúcar así como la necesidad del país de tener que concurrir al llamado “mercado libre” para la venta de sus exportaciones, fueron provocando un déficit en el presupuesto necesario para la producción y el ritmo necesario inversionista que dio lugar a un proceso

acelerado de descapitalización.

El valor de intercambio del azúcar ha venido disminuyendo en las últimas cuatro décadas. En los años 60 con una tonelada de azúcar se compraban 6 de petróleo, en los años 80 se compraban sólo 3; actualmente una tonelada de azúcar solo alcanza para comprar 0,5 toneladas de petróleo. No se incluye el ingreso que genera la materia prima de caña por concepto de otros subproductos como son cogeneración de energía eléctrica, mieles, alcohol, etc.

En los últimos 40 años el precio mundial del azúcar pierde, en términos reales, casi un 2% anual, aunque en estos dos últimos años, se observa una tendencia al alza. Esto significa que solo para mantener el statu quo, la productividad de la industria tiene que crecer casi 2% anualmente. (Saenz Tirso. 2004)

Las importantes disminuciones registradas en los volúmenes de producción en la década del 90, y con posterioridad, trajeron consigo reducciones significativas en las exportaciones, por ende disminuciones de gran cuantía en los montos de ingresos y afectaciones en los flujos de financiamientos que se obtienen por la vía del azúcar para la economía nacional. Los ingresos por exportaciones registraron una disminución de un 77.5%, al comparar los ingresos del 2001, con relación al año 1990 (Nova A. 2003).

<u>Decenios</u>	<u>Rendimientos Cañeros</u>	<u>Producción Azúcar</u>
81 – 90	53.4 t/há	7 683 716
91 – 2000	36.0 t/há	4 602 877
2000 – H/Fecha	32.2_t/há	2 638 435

En la actualidad el rendimiento cañero está en 30,7 t/há.

**Resumen de los indicadores principales de las UBPC
en la agricultura cañera en el periodo 1993-2005.**

Parámetro	Udad. De Med.	1993 - 94	1994 - 95	1995 - 96	1996 - 97	1997 - 98	1998 - 99	1999 - 00	2000 - 01	2001 - 02	2002 - 03	2003 - 04	2004 - 05
Caña producida	Millón t	32,4	24,5	29,8	28,2	23,8	25,1	26,9	23,8	25,9	15,4	16,9	9,2
Área cosechada	mil Ha	1003,4	911,3	941,9	926,3	794,7	751,6	783,7	881,9	776,3	460,5	466,6	443,4
Rendimiento	t / Ha	32,4	26,1	31,7	30,5	30,0	33,4	34,3	31,0	33,4	33,4	36,3	20,5

Fuente: Sulroca F. (2004) Las organizaciones cooperativas en la agricultura cañera y autor a partir del informe Balance 2005 Dirección de Contabilidad MINAZ

La disminución de la cosecha de caña fue continua año tras año. A nivel de cada una de las unidades productoras de caña, eso se manifestó en descenso de producción de caña, bajos rendimientos, baja productividad del trabajo y creciente volumen de pérdidas por su enorme dependencia de un solo cultivo.

Los datos antes expuestos nos confirman la debilidad estructural de la economía cubana, su dependencia de la exportación de un solo producto. Una relación recíproca: caída de las exportaciones caída de las importaciones y descenso general de toda la producción nacional.

Particularmente la baja disponibilidad de alimentos en el País se tradujo en que los trabajadores cañeros fueron los más perjudicados, ya que sus unidades agrícolas no destinaban tierra en cantidades suficientes, para la producción de alimentos. Este fenómeno fue menos agudo en aquellas cooperativas cañeras que disponían de otras producciones.

Con relación a la agricultura, las UBPC que constituyen la mayoría de las unidades productoras de la agricultura cañera presentaron entre 1994 al 1997, una disminución significativa de sus rendimientos y un crecimiento de sus costos (Sulroca F. 2002), generándose un proceso de endeudamiento progresivo que provocó la ruina de muchas cooperativas, situación que ha persistido hasta el presente.

1.3 La tarea Álvaro Reynoso y sus implicaciones en las UBPC. La diversificación

“La producción de azúcar ocasiona pérdidas, principalmente a los bajos precios del llamado “mercado libre o del basurero”, y las condiciones del mercado interno cubano no permiten la recuperación de las inversiones por lo que necesariamente la producción azucarera tiene que ser subsidiada por el Estado y los costos de producción del azúcar, se elevan año por año, como consecuencia del alza galopante de los precios con los insumos básicos, en especial los combustibles, la maquinaria agrícola y los productos agroquímicos, pilares todos de la producción de caña. Por esas razones y por los elevados precios del petróleo, el MINAZ invierte en la producción de caña y azúcar más del 50% de su capital de trabajo para adquirir los portadores energéticos.”

El análisis de la Resolución Económica para dar cumplimiento a los acuerdos del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, reflejaba que el sistema presupuestado y Empresarial del MINAZ estaba conformado con un esquema organizacional que limitaba su capacidad de responder al compromiso de recuperar la agroindustria azucarera. Constituía un imperativo crear las condiciones técnicas y organizativas en el menor plazo posible, que facilitaran la incorporación del sector al proceso de Perfeccionamiento Empresarial. (Lamadrid E. 2005)

Se conformó además un sistema de estimulación en divisas a nivel empresarial, que abarcó también a todos los productores cañeros.

Dadas las complejidades de la producción cañera y de no haberse incluido en la Ley de Perfeccionamiento Empresarial a las cooperativas, por no formar parte de la propiedad estatal, se inicia un proceso de perfeccionamiento para todas las Unidades Productoras Cañeras, dado a que sin ellas es imposible hablar de perfeccionamiento en el MINAZ, pues las mismas sustentan el abastecimiento de la materia prima caña, base de todo el proceso agroindustrial.

Dentro de las principales medidas adoptadas se encuentran:

- 1 Reorganización de las UBPC, llevándose a cabo un proceso de concentración, reduciéndose el número de unidades pero aumentando el área media con caña en cada una.
 - 2 Se realizó el estudio sobre la evaluación de las tierras y el grado de aptitud de los suelos para la producción de caña, estableciéndose 4 categorías: sumamente aptos, moderadamente aptos, marginalmente aptos (suelos con limitaciones) y no aptos.
 - 3 Se elaboraron los diagnósticos de las unidades productoras.
 - 4 Se definieron las tareas principales para la producción de caña y su sistema de supervisión y control.
-
- 1 Se tomaron medidas para organizar la fuerza de trabajo agrícola en brigadas integrales de producción de caña, con el consecuente incremento de la productividad y del ingreso medio por trabajador, mejorándose además sensiblemente la atención al hombre.
 - 2 Ejecución de un programa para la superación de directivos de las cooperativas y la apertura de 3 Escuelas territoriales de Gerencia para la calificación del personal al frente de las unidades.
 - 3 Se decidió integrar a los productores cañeros en el proceso de perfeccionamiento del MINAZ, como un eslabón básico del mismo.

Desde el punto de vista productivo, los rendimientos agrícolas cuando se iniciaron estas cooperativas eran muy bajos mostrando una tendencia creciente en el período, dando un salto con las medidas aplicadas en el proceso de reestructuración que lleva a cabo la industria azucarera cubana. Todo ello refleja que pese a las dificultades atravesadas en estos años, la voluntad de los cooperativistas ha permitido ir aunque muy discretamente recuperando los niveles de producción hasta la zafra 2003-04. En la zafra pasada 2004-05 debido a la intensa sequía alcanzan los rendimientos mas bajo de la historia. Por lo que se requiere consolidar un cambio tecnológico basado en los principios de una nueva agricultura ecológica y sostenible que se adapte a las nuevas condiciones del

escenario por el que atraviesa el país y que sustituya el paradigma tradicional de la quimización y mecanización utilizado en la agricultura cañera.

La productividad ha ido en aumento al igual que la rentabilidad, lo que refleja las bondades del modelo cooperativo para liberar reservas productivas en sus asociados, no obstante el bajo nivel de conocimiento gerencial de los directivos de estas unidades ha sido una de las limitantes de mayor peso para alcanzar mejores resultados.

Otro de los resultados más importantes de este proceso de cooperativización obrera, ha sido la de situar al hombre como centro de la actividad económica empresarial en la agricultura. Dándole un peso significativo en la gestión, a la participación real de todos los trabajadores y muy especialmente en la toma de decisiones, mediante las Asambleas mensuales de asociados, hecho sin precedentes en el sector antes de la reforma. Además esto ha permitido desarrollar una nueva cultura económica, a nivel de todos los trabajadores, que se observa claramente en la disminución de los indicadores de insumos para la producción de una tonelada de caña cuyos reflejos directos se observan en el aumento de la productividad y la disminución de los costos, con lo cual se consolida la tendencia hacia una agricultura sostenible y competitiva.

Otra dirección en la que se nota avance es la referente a la organización de los recursos humanos, buscándose nuevas formas, como son por ejemplo la creación de Brigadas Integrales de Producción, para vincular la fuerza manual con la mecanizada a partir de su vinculación con área prefijada dentro de la cooperativa, lo que facilita una mejor atención a las plantaciones y una atención más directa a los cooperativistas al llevarles al campo el almuerzo, agua fría, y demás necesidades, junto con un aumento del ingreso mensual como consecuencia del aumento de la productividad. Además todo este proceso de cooperativización ha facilitado el desarrollo local en las comunidades que se vinculan a estas unidades, constituyendo una de las fuentes principales de empleo y desarrollo de las mismas.

Otro de los problemas principales que se han presentado se vincula con deficientes planes estratégicos en las UBPC, elaboradas a partir de los principios científicos técnicos de administración, dado el desconocimiento en los directivos de las unidades de estas temáticas. Los estudios reflejan una relación directa entre la calificación de los administradores, jefes de producción y económicos de las UBPC con los resultados alcanzados en la gestión productiva, de aquí la importancia de la capacitación para impulsar y consolidar el desarrollo de las UBPC.

A partir del 2000, se trabajó fuertemente en el sector para darle solución a esta deficiencia, creándose por el Ministerio del Azúcar 3 Escuelas para la Gerencia de Cooperativas, (una en la zona occidental del país, otra en el centro y otra en la zona oriental) en las cuales se imparten la capacitación mínima a todos los directivos principales de las Unidades Productoras en materias vinculadas con la gerencia, administración, economía y desarrollo cooperativo. Este logro está muy fuertemente vinculado al trabajo desarrollado por la colaboración internacional con la Agencia para el Desarrollo de Canadá y la Universidad de Sherbrooke de Québec, en la organización de la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas impartida por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de la Universidad de La Habana, a directivos de todos los niveles vinculados al trabajo con el movimiento cooperativo en la agricultura cañera.

La Diversificación Agrícola

La tendencia sostenida a la baja en los precios de cotización del azúcar crudo en el Mercado Internacional en los primeros años del siglo XXI, sumado a las limitadas potencialidades y baja competitividad de nuestra producción azucarera con otros países (Brasil, Sudáfrica, Australia, Tailandia, etc) provocaron una crítica situación en la economía azucarera cubana. Ante este escenario la máxima dirección del país y del MINAZ tomaron la decisión de acometer un proceso profundo de reestructuración de la agroindustria conocido como Tarea Álvaro Reynoso.

Dentro de los Objetivos estratégicos de la Tarea **Álvaro Reynoso** se encontraban:

- 4 El cierre de 70 de los 155 ingenios azucareros y la reconversión del 62% del área agrícola cañera en zonas de producción agropecuaria.
- 5 Mantener el potencial productivo en 4 millones de toneladas de azúcar por zafra, sin renunciar a la posibilidad de crecimientos si las condiciones del mercado se presentan propicias.
- 1 Establecer una producción económica y socialmente viable en la actualidad y en la perspectiva, disminuyendo la dependencia del consumo de recursos externos.
- 2 Promover la diversificación agroindustrial como alternativa para crear valores agregados a partir de la caña, que nos permitan aumentar nuestra competitividad en el Mercado, alcanzando un promedio de 54 toneladas por hectárea de caña y un rendimiento en azúcar del 12%, con zafras de 90 a 100 días de duración, enmarcada en el período óptimo

Este análisis tenía una proyección global que además involucraba a todos los organismos de la administración central del Estado, con el propósito de adecuar la agroindustria azucarera y su entorno al contexto azucarero mundial en función del nuevo escenario económico. Esto generó un cambio radical en la misión que hasta ese entonces tenía el MINAZ, resumiéndose la misma en los siguientes puntos:

3. Acelerar el incremento de los ingresos netos generados a través de un profundo proceso de disminución de los costos.
4. Ser competitivos y eficientes en la producción de caña y azúcar, como misión inmediata.
1. Producir alimentos, mediante la diversificación agrícola e industrial, como misión a mediano plazo.
2. Desarrollar una agricultura sostenible, apoyada en la industria del

conocimiento, como misión a largo plazo.

El 10 de abril del 2002, el Comandante en Jefe planteó al Ministerio del Azúcar iniciar la Tarea Álvaro Reynoso, en su intervención señalaba:

“Como consecuencia de la reestructuración de la industria azucarera, se inicia un ambicioso y grandioso programa... de gran utilidad y valor para la economía, se inicia una nueva etapa en el sector azucarero sumamente prometedora”.

Mas adelante expresó: “La industria azucarera no desaparecerá, ni mucho menos, por el contrario, va a desarrollar otros renglones. El MINAZ en las áreas excedentes producirá vegetales, viandas, leche, carne, frutas y otros alimentos; adicionalmente, cultivos para madera y pulpa que sea quizás uno de los más prometedores, a partir de los precios altísimos que tiene la madera y la pulpa por la creciente escasez de bosques en el mundo.”

Programas a desarrollar en las UBPC.

1- El Programa de producción de caña y azúcar.

Se dejaron 71 Empresas Azucareras y 14 Mieleras para un total de 85 centrales de los 155 existentes en el 2002. Se vincularon a estas empresas, 1203 unidades productoras diversificadas (720 UBPC, 298 CPA, 122 CCS y 63 Granjas Estatales), las cuales debían garantizar rendimientos no menores de 54 t / ha, utilizando los mejores suelos (A1 + A2), objetivo que hasta la fecha ha sido imposible por diferentes causas, obtener un rendimiento industrial del 12% en zafra entre 90 a 100 días. Además se le da prioridad al desarrollo de los derivados de la caña, como producción final o parte del proceso productivo. Además todas las empresas azucareras y mieleras debían lograr costos inferiores a 60 CUC / t y 260 pesos / t de azúcar. (MINAZ 2004)

2.- Programa de producción de alimentos.

Está conformado por los subprogramas de: huertos intensivos y organopónicos, forestales y frutales, ganadería vacuna, búfalos, cultivos varios, porcino y avícola, veterinaria, riego, sanidad vegetal, mecanización, semillas, suelos y capacitación aprobados por la Comisión del Gobierno.

Está en ejecución con una estrecha vinculación con el Ministerio de la Agricultura y sus instituciones de investigación. Hasta enero del 2004 se habían liberado 628713 ha, de ellas sembradas ó ocupadas 258241 ha para el 41%. De las sembradas 58887 ha pertenecen a cultivos varios, 27889 de frutales y forestales y 171465 a la ganadería. Aunque todavía muestra un discreto avance productivo, se crece en un buen ritmo, sobre todo en la ganadería y producciones de viandas y hortalizas. Para cumplir este programa el MINAZ ha creado 26 Empresas Agropecuarias y forestales con el objetivo de prestar atención integral estatal en su área y servir de facilitador de la producción y comercialización. Para ello cuenta con 483 cooperativas que cambiaron su objeto social y 67 Granjas estatales creadas en los antiguos centrales azucareros para dar atención y servicios técnicos a todos los productores.(MINAZ 2004). Debemos destacar que el programa ha confrontado fuertes restricciones dado las limitaciones en las fuentes de financiamiento y otros recursos para poder implementarlo como se planificó. A continuación se muestran algunos de los resultados alcanzados hasta diciembre del 2003 de estas producciones

Viandas, granos y Hortalizas

Tabla 3

UM: Ton

Producciones	Real 2003
Viandas	79281.8
Hortalizas	22052.9
Granos	34648.6

Fuente: Informe evaluación programa agropecuario MINAZ 2003.

Pecuario

Tabla 4

Producciones	UM	Real 2003
Leche	ML	26659.1
Carne vacuna	TM	3780.6
Carne porcina	TM	5717.2
Carne de ave	TM	156.6
Carne canícula	TM	46.6
Captura acuícola	TM	459.0
Prod. Huevos	MU	3012.8

Fuente: Informe evaluación programa agropecuario MINAZ 2003.

3.- Programa de Atención a los Bateyes.

Resumiendo la TAR I se caracterizó por buscar incrementos de los ingresos netos generados a través de un profundo proceso de disminución de los costos, identificando los objetivos principales del nuevo MINAZ en:

3. Ser competitivos y eficientes en la producción de caña y azúcar, como misión inmediata.
4. Producir alimentos, mediante la diversificación agrícola e industrial, como misión a mediano plazo.
5. Desarrollar una agricultura sostenible, apoyada en la industria del conocimiento, utilizando nuestro valioso capital humano, como misión a largo plazo.

A continuación se muestran dos tablas donde se aprecia la reducción del área dedicada a caña en 544.9 miles de ha y el aumento del área dedicada a la Producción de alimentos en 297.2 miles de ha, datos comparados antes de iniciarse la TAR I en el año 2001 y después en el 2003.

Tabla 5: Uso del Suelo por tipo de productores (Dic 2001)

UM: Miles de ha

Indicadores	Total	UBPC	%	CPA	%	CCS	%	Granjas	%	Otras Est.	%
Total agrícola	2238,2	1417,8	63,3	314,7	14,1	147,4	6,6	217,6	9,7	140,7	6,3
Dedicado .a caña	1671	1222,8	73,2	215,2	12,9	58,5	3,5	164,7	9,9	9,8	0,5
Sembrado caña	1407,3	1042,6	74,1	189,6	13,5	46,2	3,3	122	8,7	6,9	0,4
Prod. Alimento	419,3	120,3	28,7	89,4	21,3	85,5	20,4	16,8	4,0	107,3	25,6

Fuente: Elaborado por el autor a partir de informe de la Dirección de caña de Dic2001

Tabla 6: Uso del Suelo por tipo de productores (Dic 2003)

UM: Miles de ha

Indicadores	Total	UBPC	%	CPA	%	CCS	%	Granjas	%	Otras Est.	%
Total agrícola	2173,8	1369,6	63	315,6	15	135,6	6	261,8	12	91,2	4
Ded.a caña	1126,1	846,7	75,2	155,2	14	20	2	97,8	8,7	6,4	1
Seb. De caña	922,8	695,2	75,3	138,1	15	17,4	2	67,2	7,3	4,9	1
Prod Alimento	716,5	305,7	42,7	125,8	18	102,9	14	109,8	15	72,3	10

Fuente: elaborado por el autor a partir de informe de la Dirección de caña de Dic2003

La Tarea Reynoso II

La primera etapa de ese proceso concluyó en mayo del 2004, y sus resultados se evaluaron positivamente, aunque con insatisfacciones por no haberse podido cumplir todos los programas y subprogramas propuestos, destacándose el enorme esfuerzo realizado por los trabajadores del sector y en especial por los cooperativistas.

La II Etapa de la Tarea Álvaro Reynoso cuyo alcance está programado hasta diciembre del 2007, tiene como objetivo esencial alcanzar una mayor eficiencia agrícola e industrial, darle continuidad a los avances logrados, establecer nuevas metas y cumplir los programas y subprogramas pendientes de la etapa anterior. Están presentes, hoy más que nunca, las razones que asistieron a la dirección del país en el 2002 para tomar la decisión de llevar a cabo la reestructuración del sector cañero azucarero. (MINAZ 2004).

Entre los planteamientos más importantes que destaca el documento programático del MINAZ sobre esta tarea se señala:

“La producción de azúcar en Cuba fue económicamente conveniente mientras tuvimos un mercado preferencial como ocurrió con el campo socialista. Al desaparecer estas condiciones y fortalecerse el bloqueo, nuestra azúcar ha tenido que venderse en el mercado mundial compitiendo con la de otros países que subvencionan su producción y pueden venderla más barata. Algunos de estos, poseen grandes mercados internos con precios que la hacen rentable, vendiendo en el mercado mundial 30-40 millones de toneladas de una producción global promedio de 140 millones, lo que lo hace un mercado residual y altamente especulativo, ocasionando el deterioro de los precios.

El llamado riesgo Cuba también tiene su precio para nuestras exportaciones e importaciones y para cualquier operación económico-financiera que se realice con países a los que se extienden la hegemonía económica y comercial de los Estados Unidos. No podemos vender nuestra azúcar directamente en ese mercado sino a través de los “trader” (compañías transnacionales intermediarias que comercian el producto y se apropian de parte de nuestras ganancias).

En el año 2004, cuando logramos una producción de 2,5 millones de toneladas, el azúcar se vendió a 6,33 centavos la libra, por lo que fue muy poco el aporte al país. En el año 2005 en el que los precios han estado entre 8,30 y 9,00 centavos, ligeramente superiores al año anterior, no podemos obtener más beneficios por la insuficiente disponibilidad de caña, debido al deterioro que por falta de recursos e intensa sequía han sufrido nuestras plantaciones.”

No obstante a que estos planteamiento son ciertos, somos del criterio que se soslayan algunos aspectos importantes dentro de todo este nuevo escenario que afronta la agroindustria cubana, pues no se tiene en cuenta la potencialidad auto energética de la agroindustria e incluso sus posibilidades de transformación para convertirse en una industria bioenergética, ya que de la caña se puede obtener energía eléctrica, alcoholes que sustituyen a los hidrocarburos fósiles y además producir alimentos de alto contenido energético no alcanzable por otras fuentes

productivas tradicionales que son fundamentales para la alimentación tanto del hombre como de los animales.

No se menciona que uno de los problemas de los bajos precios está también agudizado a que vendemos el azúcar como “futuro” y no a precios “spot”, por lo cual se aumenta el riesgo e interés financiero.

La deuda acumulada, las prioridades del País, los niveles decrecientes de producción y el mejor aprovechamiento de lo disponible no han permitido disponer de financiamiento para los insumos productivos con la oportunidad necesaria.

Por otra parte las condiciones del clima, especialmente con intensas y prolongadas sequías como consecuencia de los cambios climáticos globales se acentúan por años y han influido en la baja producción de caña, al afectarse el comportamiento de las precipitaciones en el país de los últimos años. Hay lugares donde las plantaciones de caña han desaparecido virtualmente como consecuencia de la sequía y en otros donde el nivel de deterioro es irreversible, un ejemplo de ello lo ofrece la provincia de Holguín.

Los suelos, a consecuencia de la sobre explotación y la sequía, se han venido deteriorando por lo que se requieren inversiones de riego, drenaje y fertilizantes para los que no se dispone de financiamiento suficiente. Estos problemas objetivos y subjetivos han hecho que los rendimientos agrícolas de la caña después de haber alcanzado crecimiento de 16% entre 2002 y 2004 hayan retrocedido.

.Este proceso origina un nuevo cambio de la misión original de la agroindustria concretándose en:

1. Obtener una producción de caña en 16.5 MM de toneladas que garantice el azúcar que satisfaga las necesidades del consumo nacional y un excedente para cumplir otros compromisos, todo ello en el orden de los 1,3 a 1,5

millones de toneladas de azúcar. y los derivados que dicha producción permita (alcoholes, electricidad, alimento animal y otros.

1. Considerar en los estimados de junio30 el 76 % del área molible.
1. Considerar Unidades Productoras típicas con un área destinada a caña de 1300 a 1600 ha.
4. Alcanzar una producción de alimentos de origen agropecuario que progresivamente eleve el nivel y la calidad de vida de la población y de nuestros trabajadores, a partir de las tierras que se liberen del cultivo de la caña.
5. Diversificar la producción industrial y agropecuaria contribuyendo con ello a la satisfacción de las necesidades de alimentos para la población cubana e incrementar el valor agregado.

Con ello la producción de alimentos se incrementa a partir de producciones diversificadas con la construcción y puesta en funcionamiento de más de un centenar de plantas e instalaciones para la producción de alimentos, tales como silos para granos, plantas de procesamiento de chocolate y pastas alimenticias, inversiones que se plantean crecer en la medida que los convenios internacionales y las decisiones nacionales se materialicen.

Ello conduce a que un grupo de empresas e instalaciones actuales, al igual que en la primera etapa del proceso, se transformarán en empresas y granjas agropecuarias que necesariamente se constituirán para agrupar y dirigir la producción agropecuaria en las tierras que se liberan de caña. El plan de siembra de caña se ajusta a estas nuevas decisiones, reduciéndose el área cañera de 900 mil hectáreas actual a 600.0 mil, representando un 33% de reducción. Quedando disponibles 300 mil ha para otros cultivos o ganadería.

Se plantea además que los trabajadores que quedarán excedentes por los nuevos ajustes, se mantiene igual tratamiento que en la Tarea Reynoso I

- 1 Nadie quedará desamparado
- 2 Todos los trabajadores tendrán garantía salarial;
- 3 Habrá garantía de empleo o estudio para todos los trabajadores azucareros.
- 4 Los trabajadores que permanezcan en el Sector seguirán perteneciendo al Sindicato Azucarero.
- 5 Todos los campesinos seguirán en su Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

Para los residentes en los bateyes y comunidades que se afectan por el cambio, se plantea mantener iguales medidas que en la primera etapa del redimensionamiento, donde el MINAZ mantiene los servicios de transporte, suministro de alimentos de origen agropecuario, salud pública y otros variados como reparaciones, mantenimiento, chapistería, etc. El resto de los servicios que prestaba pasan a los órganos locales del Poder Popular.

Impacto en las cooperativas cañeras.

A partir de los cambio en el régimen de tenencia en septiembre de 1993 con la creación de las UBPC y posteriormente con la Tarea Álvaro Reynoso que da origen a las unidades agropecuarias y forestales en el sector cañero, se ha producido un profundo cambio en la estructura territorial tradicional de la agricultura cañera.

En el mismo no solo ha ocurrido un proceso de cambio de objeto social, sino también un proceso de redimensionamiento con una reducción marcada del número y tipo de cooperativas a lo largo de todas estas transformaciones, lo que ha generado un profundo proceso de cambio en todos los cooperativistas y directivos vinculados a las mismas.

Del análisis de la Tabla 7 se observa que en las cooperativas cañeras al concluir

la “TAR I” se redujeron 501 cooperativas, pasando a agropecuarias o disueltas. Con la aplicación de la “TAR II” nuevamente se reducen 408 cooperativas.

Tabla 7 : Resumen del proceso de cambio en las Unidades productoras cañeras

Tipo de unidades	1992 (1)			1994 (2)			2001 (3)			2004 (4)			2005 (5)		
	Caña	Agrop.	Total												
UBPC	0	0	0	1533	0	1553	934	0	934	720	188	908	487	343	830
CPA	391	0	391	385	0	385	374	0	374	298	73	371	199	172	371
CCS	600	0	600	483	0	483	333	0	333	122	211	333	46	282	328
Granja Estatal	744	0	744	0	0	0	90	0	90	63	27	90	20	38	58
Total general	1735	0	1735	2401	0	2401	1731	0	1731	1203	499	1702	752	835	1587

Nota: (1) Antes del inicio de la Reforma (2) Al inicio de la Reforma (3) Antes de la Tarea A. Reynoso (4) Con la Tarea A. Reynoso I (5) Con la Tarea A. Reynoso II

Fuente: Autor a partir de información estadística del MINAZ.

Con la creación de las UBPC se da el vuelco principal que da origen al predominio del modelo cooperativo en la agricultura cañera, cambiando el modelo de organización que dominó la agricultura cañera desde 1962 hasta 1993. Pero no es hasta el 2003 en que la crítica situación de la agroindustria, motiva a desarrollar el proceso de diversificación agropecuario y forestal, que como se ha dicho, se había señalado desde los años 1960 por el Comandante en Jefe Fidel Castro.

Todo esto refleja que el proceso de reestructuración que ha sufrido la agroindustria ha sido una respuesta ante los distintos escenarios por los que ella ha atravesado, pero al propio tiempo, paradójicamente, en los hombres que en la misma trabajan se ha presentado una fuerte resistencia al cambio; esto se demuestra en la lentitud de ejecución de las modificaciones en el predominio de una mentalidad tradicionalista.

Resultados económico y sociales de la UBPC Viscucia después de diversificación agropecuaria

2.1 Características generales de la UBPC.

La UBPC de Viscucia, pertenece a la Empresa Azucarera Enrique Varona, la misma esta situada al norte, de la provincia de Ciego de Ávila, en el municipio de Chambas, provincia de Ciego de Avila, cuyos linderos son:

- 1 Al norte con la UBPC Arroyo Prieto.
- 2 Al sur con la CPA Delfín L Paz.
- 3 Al este con la UBPC Cienfuegos.
- 4 Al oeste con el Río de Jatibónico del norte.

Antes de iniciarse la tarea Álvaro Reinoso el 87% del área total de la UBPC, estaba ocupada fundamentalmente por el cultivo de la caña. Esto significaba un altísimo grado de especialización productiva y la dependencia de los ingresos monetarios de una sola actividad. lo cual conllevaba serios riesgos productivos y económicos a la vez y por separado. Todo ello se muestra a continuación

Área total-----	1610.00 ha
Dedicada caña-----	1397.00 ha
Sembrada caña-----	1010.10 ha
Cultivos varios-----	37.24 ha
Guardería-----	78.20 ha
Guardarraya-----	139.70 ha
Caminos y vías-----	27.14 ha
Instalaciones, arroyos-----	15.00. ha

Esta área de cultivos varios era insuficiente ya que nos imposibilitaba satisfacer las necesidades de nuestros comedores y de los trabajadores y sus familiares, además no podíamos asistir por las bajas producciones obtenidas a los mercados y brindar ayuda a nuestra comunidad así como a las escuelas situadas en nuestro

radio de acción. Esta insuficiencia en la disponibilidad alimentaría se convertía en un desestímulo para la fuerza laboral de la UBPC, para su incorporación al trabajo y para el debilitamiento de la productividad laboral.

En término de los ingresos económicos de esta UBPC, esa dependencia de la caña se manifestaba así:

Desde su creación la UBPC Viscucia se ha caracterizado por indicadores productivos y económicos no satisfactorios. Por un lado los volúmenes de producción de caña entregados a moler se han encontrado a niveles inferiores al potencial de la unidad y ella misma era incapaz de producir alimentos suficientes para satisfacer el autoabastecimiento de sus comedores y las familias de los trabajadores. Los ingresos por caña vendida constituían el 87% de sus ingresos totales, mas ello no daba margen para un alto nivel de rentabilidad; por ejemplo en los años 2000 y 2001 cada peso de ventas significó costos por 1.13 y 0.96 pesos respectivamente. El ingreso promedio mensual por trabajador no rebasaba los 400 pesos .En este contexto era característico de esta UBPC cierta inestabilidad laboral y baja productividad del trabajo. Todo ello se agravaba por una inadecuada estructura de organización de la producción y control de toda la actividad económica.

La aplicación de la tarea Álvaro Reynoso en esta UBPC tenía como tarea clave modificar el deterioro económico y social de la entidad y por ello tenía que realizarse una transformación productiva, económica y social en la misma. Los análisis realizados condujeron a lo siguiente:

Misión: Incrementar la producción de caña con altos rendimientos y bajos costos, diversificar la producción de cultivos varios, ganadería, forestales frutales y crear nuevos servicios.

Y fueron definidos sus objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico.

1. Incrementar los rendimientos cañeros, con los altos nivel de población.
2. Cumplir el plan de entrega de caña.
3. Cumplir el fuerte plan de labores agrícolas.
4. Incrementar las producciones y la diversificación, en cultivos varios, ganadería, frutales, forestales y otros
5. Diversificar la pequeña industria, producción de guarapo, humus, huevos y organopónicos.
6. Lograr el costo planificado de la caña por debajo de \$21.65 por TM de caña.

La entidad cuenta con 183 trabajadores de ellos el 11.2% son mujeres y el 88.8% hombres; el 80.8% de los trabajadores viven en la comunidad Viscucia a 3Km de la UBPC.

2.2 Evolución económico – productiva,

La transformación productiva operada se muestra en el espacio ocupado en la actualidad por los diferentes cultivos

Área Total -----	2247.850 ha.	100%
Dedicado a caña -----	1756.650 ha.	78%
Cultivos Varios -----	103.58 ha.	5%
Ganadería -----	181.21 ha	8%
Forestales y Frutales-----	79.34 ha.	4%
Otros (instalaciones, arroyos, vías)	112.35 ha	5%

Lo primero que se aprecia es el incremento absoluto y porcentual del área dedicada a otros cultivos. En términos de superficie representan 364.13 hectáreas

para un 16% del área total. La estructura de siembras de la UBPC se ha desplazado a favor de los cultivos no cañeros. Esto significa producción ganadera, leche, arroz, frutas, tubérculos, leguminosas, maderas.

Los resultados de la transformación en la estructura productiva de esta UBPC se manifiestan en el creciente papel que han estado teniendo las nuevas producciones en el volumen de sus ingresos totales. Ello se muestra en la siguiente Tabla 8:

Tabla 8. Origen productivo de los ingresos de la UBPC.

Año	Caña	Otras producciones	Total	Costo / peso
2000	425 290.00	63 020.63	488 310.63	\$1.13
2001	477 320.10	85 335.35	569 655.45	\$0.96
2002	599 701.10	75 458.58	675 159.68	\$0.85
2003	524 610.00	201 841.59	726 451.59	\$0.88
2004	566 211.11	375 063.00	941 274.11	\$0.64
2005	701 264.14	427 341.40	1128605.54	\$0.64

Al observar el comportamiento de los ingresos productivos no cañeros se aprecia que los mismos han crecido 7 veces al comparar el año 2005 con respecto al 2000, en tanto que los ingresos cañeros han crecido solo 64% ,aunque en términos absolutos la gramínea dulce siguen teniendo gran volumen.

El efecto favorable de las nuevas producciones se manifiesta en su contribución a reducir el costo por cada peso de venta. La tabla es suficientemente ilustrativa en este aspecto: ese costo por peso de venta se ha reducido en 49 centavos en los años 2004 y 2005 en comparación con el 2000. Mucho mas significativo es el hecho de que en el año 2000 las ventas totales de producción por trabajador ascendieron a \$3255 pesos y para el 2005 esa cifra, casi se duplicó al alcanzar

los 6167 pesos de ventas por trabajador.

Tabla 9. Origen Productivo de la UBPC..

Año	Caña molible t/m	Rendimiento en ha	Costo por t/m
2000	19 643.869	33.2	26.07
2001	22 047.117	31.6	22.73
2002	27 699.819	34.4	18.67
2003	24 231.413	36.1	23.73
2004	26 152.938	39.4	19.73
2005	32 390.953	44.2	18.63

Los indicadores productivos del cultivo fundamental también muestran un ascendente y favorable comportamiento como se ilustra anteriormente:

Indicadores Productivos y Económicos en Caña

La producción de caña se ha ido desplazando gradualmente hacia arriba de modo estable y sostenido, con niveles de eficiencia superiores, esto se expresa en mas altos rendimientos por hectárea y costos de producción más bajos por cada tonelada métrica de caña producida.

En el periodo que se va analizar, comprendido, año 2000, 2001, 2002, comparado año 2003, 2004, 2005, se realizó un análisis de los principales indicadores económicos - productivos que incidieron en el resultado económico - social de la UBPC Viscusia.

En el año 2000, la UBPC obtuvo una producción molible de 19643.879 TM, en el 2001, la producción fue de 22047.117 TM, en el año 2002, la producción aumentó a 27699.819 TM, en total en el periodo comprendido 2000 - 2002, la producción fundamental alcanzó 69 390.815 TM, para obtener un ingreso total en caña ascendente a 1 502 311.20 TM, como se muestra en anexo 1.

En la producción de alimentos en el periodo analizado fue de \$ 27200.00, \$

29111.00 y \$ 262140.14, respectivamente, para un ingreso total en los tres años de \$ 82525.25, los ingresos de la producción ganadera fueron \$ 20100.51, \$ 20010.10 y \$ 24620.17, con un ingreso total de \$ 64730.78, (ver anexos 1).

En los servicios prestados los ingresos fluctuaron en el año 2000 \$ 15720.12, en el 2001 \$ 36214.14 y en el 2002 \$ 24624.27, estos servicios correspondieron fundamentalmente a siembra de caña y corte, alza, tiro, el ingreso total por servicios prestados fue de \$ 76 558.53, (ver más información, anexos 1).

Los ingresos financieros, los cuales provienen fundamentalmente por el seguro de las distintas producciones ya sean caña, cultivos varios, o las maquinarias y por las compensaciones por movimientos de equipos por interés estatal, se comportaron: año 2000, \$ 126212.00, 2001, \$ 116417.21, 2002, \$ 245214.14, anexos 1, los ingresos financieros en los tres años analizados alcanzan \$ 487843.35 los cuales representa el 32.4% de los ingresos de la producción fundamental caña en los tres años analizados y el 21.4% de los ingresos totales del periodo (2000 – 2002).

Por concepto de otros ingresos en los cuales la venta en comedores y cafeterías representa el 97.8%, se ingresaron en el periodo \$ 132943.44, desglosado año 2000, \$ 41510.10, \$ 47211.14, \$ 44222.20 respectivamente, (anexo 1).

El ingreso total en el periodo analizado fue de \$ 2 271453.90, con un gasto total en el periodo de \$ 2 253873.30, para una utilidad en el periodo analizado de \$ 17580.60, como se aprecia, según indicadores ingreso - gasto - utilidad, el periodo comprendido 2000-2002, se obtuvo ganancia, sin embargo analizados ventas netas, contra costo de venta, el resultado es negativo ya que el total de ventas netas asciende a \$ 1 650667.10 y el costo de venta total del periodo es de \$1 681523.40, lo cual arroja un deterioro en el indicador costo por peso de la producción mercantil que de un plan \$ 1.00, esta en \$ 1.02, lo que significa que para producir 1.00 la UBPC gastó \$ 1.02.

En este periodo los gastos generales fueron de \$ 86411.12, \$ 77211.22, \$ 79414.14, para un gasto total de \$ 243036.48, los gastos por faltante y pérdidas de bienes fueron \$ 1133.00, \$ 991.20, \$ 61240.40, fundamentalmente por pérdidas en inventario y en el año 2002 \$ 61240.40 por pérdidas en plantaciones cañeras, (ver Anexos 1).

Los gastos financieros totales del período ascendieron a \$ 163530.56, de ellos año 2000: \$ 55101.20, 2001: \$ 49212.12, 2002: \$ 59217.24, estos gastos son intereses bancarios por concepto de préstamos para producción e inserción.

En los gastos de comedor, se gasto en el período un total de \$ 102418.50. (ver Anexos 1), no hubo perdida en comedores, en el año 2000 se ingresaron por este concepto \$ 41520.10 con un gasto de \$ 35505.50 para una utilidad de \$ 60040.60 en el año 2001 el ingreso ascendió a \$ 47211.14, con un gasto de \$ 29701.10, en el 2002 el ingreso fue de \$ 44222.20 y un gasto de \$ 37211.90 con una ganancia en comedores de \$ 7010.30 como podemos apreciar el año 2001 se obtuvo una utilidad en comedores de \$ 17510.04 mucho más relevante que en el año 2000 y 2002 debido fundamentalmente al aumento de las ofertas en nuestros comedores y cafeterías.

El periodo 2000 -2002, el gasto total de caña fue de \$1 530639.30, para un costo total por TM. de \$ 22.05, en el año 2000 el costo de venta de caña fue de \$ 512214.14 con una producción de 19 643.869 TM. con un costo de \$ 26.07, el rendimiento agrícola estuvo en 33.2 tn/ha, en el año 2001 el costo de venta fue de \$ 501214.14 y se alcanzó una producción de 22 047.117 TM. con un costo de \$ 22.73 con un rendimiento de 31.6 tn/ha, el año 2002 hubo un aumento en la producción cañera y se cortaron 27 699.819 TM, el costo de venta de este año fue de \$ 517211.11 para un costo de \$ 18.67 y se incrementó el rendimiento cañero a 34.4 tn/ha.

En el periodo año 2000 - 2002, los ingresos y producciones correspondientes a cultivos varios, ganadería, no son significantes para el total de ingreso de la UBPC, por estos conceptos se aportaron \$ 147256.03, de un total de ingreso en el periodo de \$ 2 271453.90, lo cual representa solo un 6.4% de los ingresos totales, muy por debajo de lo esperado, debido fundamentalmente a los bajos planes de siembra de granos, hortalizas, viandas, bajos rendimientos en la producción final, la masa ganadera muy pobre primero en áreas para pastos y segundo en números de cabezas de ganado , baja línea lechera, además el objeto social de la UBPC estaba muy restringido, para diversificar la UBPC.

El total de anticipos pagados en este periodo fue de \$ 1 495000.00, lo cual representa \$ 251.68 mensual como promedio por trabajador, la entidad contaba en este periodo con 165 trabajadores, de ellos 8 mujeres.

En este periodo, se le completó a todos los cooperativistas el módulo de ropa y zapatos aunque estos últimos con muy baja calidad.

En la construcción y reparación de viviendas, han existido dificultades serias con la entrega de materiales a los trabajadores, existen todavía pisos de tierra.

En este periodo la unidad no pudo entregar leche a la industria que tanta falta le hace al país, por lo costosa que es en el mercado mundial, además por la baja producción de granos, viandas, hortalizas, no se pudo cumplir los planes de acopio.

En la entrega de carne vacuna el plan era bastante bajo y se sobre cumplió al 114%.

Analizando el periodo 2003 - 2005, con sus tres cierres económicos año 2003, año 2004, año 2005, (anexo 2), se realizó un análisis de los principales indicadores económicos - productivos, con la implantación de un nuevo objeto social e

inmersos en la tarea Álvaro Reinoso, con un Balance de Área como se muestra en el epígrafe 3.1.

En el año 2003 se obtuvo una producción molible de caña de 24231.413 TM, en el 2004, 26152.938 TM, en el 2005, 32390.953, en total en el periodo 2003 - 2005, se produjo 82775.304 TM, lo que significa 13384.49 TM más que el periodo anterior.

El ingreso total en caña fue de \$ 1 792085.30 como se muestra en el (anexo 2).

Los ingresos en cultivos varios fue el siguiente:

Año 2003, \$ 32414.27 año 2004, \$ 219640.40, en el año 2005 \$ 279890.90 para un ingreso total de \$ 531945.57, de este total de ingreso corresponde el 52% a la venta de granos fundamentalmente arroz y maíz, los cuales fueron sembrados en áreas no destinadas a estos productos, en rotación con la caña, el 31% corresponde a las viandas, yucas, boniato, y el 17% restante a hortaliza.

En este periodo final año 2002, se realizaron inversiones importantes en la parte pecuaria, con la compra de 267 cabezas de ganado, lo cual incremento la masa ganadera en 416 cabezas de ganado y consigo la línea lechera, se introdujeron nuevos sementales en la ganadería ovina y se introdujo un fuerte pie de cría de caprino, además de un patio de gallinas y se comenzaron en este periodo los convenios con porcino.

Los ingresos en este periodo en la parte ganadera fueron \$ 23212.17, \$ 89211.40, \$ 76240.40, respectivamente, estos ingresos son provenientes de las ventas de carne a la industria y la venta de leche al combinado lácteo (en este momento somos entidad de referencia en la provincia, con un cumplimiento por encima del plan de 14644 lts de leche).

Con el nuevo objetivo social, se han diversificado nuestro servicio a tal punto que

representan el 8,4% del total de ingresos del periodo, los alquileres de las máquinas MTZ -80 , YUMZ -6m, DT -75, con sus implementos en las demás unidades , además de la prestación de servicio en siembras de caña con 4 brigada de habituales, servicio de C.A.T. de caña, servicios taller, de soldaduras y reparación.

En los ingresos financieros en el periodo se han entregado \$ 388632.41, fundamentalmente de seguros de la producción y por concepto de compensación única.

Por concepto de otros ingresos se han ingresados \$ 57211.11, \$ 61214.27, \$ 59620.70, por venta en comedores y cafeterías por cada año analizado.

El ingreso total del periodo fue de \$ 3 363009.70, es decir \$ 1 091555.80 ingresados de más con respecto al periodo anterior (2000 - 2002).

En este periodo tiene gran impacto los indicadores de ingreso en la producción de alimentos con \$ 531945.57 de ingresos totales, la parte pecuaria con \$ 188663.97, y en los servicios prestados \$ 387637.46, analizando entre los tres ingresos, se llega a la conclusión que representa en ese periodo el 32.9% de los ingresos totales, en la caña los ingresos totales son de \$ 1 792085.30 lo que representa el 53,2% del total la caña es nuestra producción fundamental.

El total de ingreso del periodo (anexo 2) son de \$ 3 363009.70, con un total de gasto de \$ 2 535619.50, para una utilidad de \$ 827390.20, correspondiente al año 2003, \$ 47707.83, año 2004 \$ 32466.10, año 2005 \$ 455021.30.

La correlación producción mercantil, costo de venta es la siguiente en el periodo:

Ventas netas-----	\$ 2 496 331.30
Costo de venta-----	\$ 1 973 966.50
Costo por peso-----	\$ 0.79

Esto significa que en el periodo analizado la UBPC, obtuvo utilidades, para producir \$1.00 se gastó 0.79 centavos, hay un marco de utilidad de 0.21 centavos.

En el indicador costo (Anexo 2) en el año 2003, todavía existen deterioro en el costo, ya que se ingresan \$ 626451,69, y el costo de venta fue de \$ 640851.72, se deteriora el costo en la caña.

Los gastos generales y de administración del periodo fueron de \$ 97264.44, \$ 76216.07, \$ 71244.64, para un gasto total \$ 244725.95, los gastos por faltantes y perdidas de bienes de \$ 11214.44; \$ 744.44; \$ 818.00, este nivel de gastos disminuyó.

Los gastos financieros correspondiente a intereses bancarios por el pago de plazos crediticios fueron de \$ 71214.27, \$ 65520.24, \$ 77280.26 para un gasto total en el periodo de \$ 214014.71, se gastaron en este periodo \$ 50484.15 de más producto a la acumulación de un principal mayor en este periodo que en el anterior.

El total de salario pagado en este periodo fue de \$ 2 127000.00 con un total de trabajadores de 184, para un ingreso promedio mensual de \$ 321.10, es decir \$ 70.00 más que el periodo anterior.

Además se distribuyeron en este periodo por concepto de utilidades por pagar a cooperativistas \$ 461683.76 lo que representa un aumento en los ingresos recibidos en el periodo a los cooperativistas a \$ 836.38, lo que constituye un estímulo para cada trabajador.

En este periodo se les completó a todos los cooperativistas el módulo de ropa y zapatos.

En la construcción de viviendas y reparación de las mismas ya en el periodo 2005,

se ha llegado al levantamiento en la construcción de viviendas con la entrega por parte de la empresa de módulos de vivienda con todos los materiales, a precios módicos, hemos construido en este corto periodo cuatro viviendas, con piso de baldosas, persianas y puertas, juegos de baño, lo cual ha mejorado considerablemente la situación de los trabajadores.

Todos los pisos de las viviendas de los trabajadores son de cemento.

En este periodo se han fomentado varias inversiones que todavía no hemos obtenido su producción, al no ser la fruta bomba que ya en el 2005 arrojó un ingreso de \$ 9440.00.

La UBPC cuenta con 8.0 ha sembradas de mango Super High, 13.0 ha de guayaba, 2.0 ha de aguacate, 2.0 ha de fruta bomba, todas en buen estado.

Para el 2006 la guayaba brindará su primera producción, y así obtener nuevos ingresos.

El patio de gallinas, ha brindado su producción, para el consumo de nuestro comedor con una producción de:

	<u>Años</u>	<u>Unidades</u>
1	--2004 -----	3710
2	-- 2005 -----	4720

Los datos expuestos confirman el cambio económico social producido en la UBPC. En esta unidad se aprecian cambios positivos en el ambiente laboral no presentes con anterioridad en **Viscusia** ni en otras Unidades vecinas que requieren de medición y verificación. Como ha sido subrayado en el primer capítulo la expansión de la diversificación esta bajo la influencia de la calificación y capacidad de dirección de los cuadros de mando de la organización, de la disponibilidad de personal calificado en el manejo de los cultivos. Así por ejemplo en Viscusia el

responsable de la producción y desarrollo de los alimentos no es agrónomo. No menor influencia ejercen la comprensión de los jefes de las organizaciones superiores de la necesidad de producir alimentos para los trabajadores y de la disponibilidad de recursos materiales.

2.3 Diversificación productiva y efectos sociales

Los cambios efectuados en la estructura productiva de la UBPC han tenido un efecto inmediato en el incremento de la producción de alimentos y en las condiciones de vida de sus trabajadores.

Tal incremento en las producciones se ha manifestado en el crecimiento de las ventas de arroz, frijoles, tubérculos y otros productos para consumo de la familia de los trabajadores. La tabla que se muestra a continuación confirma lo que se expresa.

Tabla 10. Venta a trabajadores.

Año 2000				Año 2005			
Venta a trabajadores				Venta a trabajadores			
Producción	Cantidad	Precio	Importe	Producción	Cantidad	Precio	Importe
Arroz	360qq	34.00	12240.00	Arroz	2856.36qq	34.00	97116.24
Frijoles	81qq	56.00	4536.00	Frijoles	376qq	56.00	21056.00
Maíz	-	20.00	-	Maíz	197qq	20.00	3940.00
Yuca	190qq	20.00	3800.00	Yuca	727qq	20.00	14540.00
Calabaza	64.2qq	20.00	1284.00	Calabaza	527qq	20.00	10540.00
Boniato	117qq	20.00	2340.00	Boniato	417qq	20.00	8340.00
Tomate	150qq	20.00	3000.00	Tomate	724qq	20.00	14480.00
Frut bomba	-	20.00	-	Frut bomba	321qq	20.00	6420.00
Pepino	-	20.00	-	Pepino	124qq	20.00	2480.00
Leche	10800L	0.40	4320.00	Leche	37400 Lts	0.40	14960.00
Total	922.2	28.26	27200.00	Total	6269.36	28.53	178912.24

En la tabla, que se muestran en los anexos por años, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, se hace una visión de las principales producciones de alimentos, con

sus ingresos por años, la cantidad que corresponde a venta a trabajadores, venta al sector estatal con precio diferenciados y otras ventas.

El periodo 2000 – 2002, se ingresaron \$ 77725.25 por concepto de venta a trabajadores, con un total de 175 trabajadores como promedio, se vendieron en el año 2000 un total 962.2qq entre viandas, granos y hortalizas, se vendieron de granos específicamente arroz 975qq, para un promedio por trabajador de 1.85qq por trabajadores al año en los frijoles se promedia a 63.5lbs por año, la venta de viandas y hortalizas no han sido significativas en este año 2000 – 2002, la venta de leche a los trabajadores tampoco, ya que no se promedia a un litro diario.

En el año 2000 – 2001 no se le vendió al sector estatal, ni a ningún cliente los ingresos de estas producciones, no fueron representativas dentro del total de ingreso de la UBPC, pero tampoco se resolvió el problema de la comida a nuestros trabajadores y sus familiares, que es una de las cinco puntas de la estrella, muchas fueron las causas de estas bajas producciones, como la falta de semilla, las enfermedades y plagas, la intensa sequía, la escasez de plaguicidas e insecticidas, la escasez de áreas dedicada a cultivos varios y la no-rotación de las producciones, ahora ninguna de estas causas justifican la falta de alimentos de los cooperativistas, que viven enclavados en la comunidad y muy distante de los mercados agropecuarios.

Después de la reestructuración del MINAZ y con la diversificación agropecuaria aumento el área dedicada a la producción de alimentos, el año 2003, los ingresos totales fueron de \$ 32414.27, por concepto de venta a trabajadores se vendieron 757.33qq, con un ingreso para la UBPC de \$ 21856.27, el promedio de trabajadores de ese año fue de 175 trabajadores, se vendieron 2.73qq a \$ 34.00, la venta de frijoles fue caótica producto de las plagas, al igual que la vianda, el promedio de litros de leche estaba por debajo de lo planificado, se ingresaron por venta al sector estatal \$ 5640.00 y \$ 11250.00 de leche, el año 2003 no hubo avances en la producción de alimentos para satisfacer la venta a nuestros trabajadores y sus familiares.

En el periodo comprendido 2000 – 2002 y el año 2003, nuestros comedores, tuvieron las ofertas de arroz, granos y viandas, garantizando el almuerzo de todos los comensales.

Durante el año 2004 – 2005, hubo un despegue total en la producción de alimentos y analizando las tablas de estos dos años las mismas muestran detalladamente, que en el año 2004, se ingresaron por este concepto \$ 219640.40, el promedio de trabajadores de este año fue de 176, el total de quintales vendidos a los cooperativistas promedian a 28.49qq con un total de 5015qq, en arroz se vendieron 2640qq, a razón de 15qq al año a precio módico 34.00 por quintal, con facilidad de pago quincenalmente por descuento en nominas, estos 15qq son en cáscara, convirtiéndolos en pelado a razón de 60 libras por quintal, de un total de 900 lbs puede consumir diariamente 2.46lbs, si comparamos el ahorro que significa adquirir estos productos en la UBPC y no en el mercado agropecuario es cuantioso, solamente en arroz y frijoles, cada familia nuestra ahorra \$ 4128.00.

Si comparamos la tabla año 2000 inicio del primer periodo, con la tabla del año 2005 final de segundo periodo, los cambios son relevantes y significativos, en el año 2000 el ingreso total fue de \$27200.00, en el año 2005 fue de \$ 279890.90, es decir se creció 10 veces en cuanto a ingresos, la producción del año 2000 fue de 962qq y el año 2005, 6269.36qq, analizando la venta a trabajadores específicamente el arroz en el año 2000, se vendió por trabajador 2.0qq de arroz, ya en el año 2005 aumentó a 16,7qq por cooperativista, lo que quiere decir que al final del segundo periodo el arroz del consumo familiar todo trabajador lo tiene garantizado, al igual que los frijoles en el año 2000 se le entregó a cada familia nuestra 45lbs anual, sin embargo en el año 2005 se garantizaron 2.19qq por cooperativistas, cada trabajador nuestro en el año 2005, si hubiera tenido que adquirir estos productos en el mercado agropecuario necesitaría \$ 5270.00 y con \$

689.64 garantizaron la comida de su familia en descuentos quincenales por nominas pagadas en 6 meses.

El tomate que tanta falta hace en las comidas en el año 2000, se le vendió 83lbs, el año 2005, fueron 4,23qq lo cual garantiza el puré de cada familia.

La producción de leche aumentó del año 2000 al 2005 en 26600lbs, se ingresaron por venta de leche al sector estatal \$ 15321,60, además el año 2005 se ingresaron por venta al sector estatal \$ 78620,00 por venta de arroz, frijoles, maíz, y \$ 21260,00 a otros clientes.

En el año 2000, la UBPC trabajó con pérdidas ascendentes a \$ 76680,49 el ingreso promedio de cada cooperativista fue de \$ 2880,00 anual, que arroja un ingreso mensual de \$240,00, sin embargo en el año 2005, se obtuvo utilidades por \$ 455021,30, se repartieron a nuestros cooperativistas \$ 227510,65, para un promedio de ingreso total de :

Anticipo Anual ----- \$ 4120,00

Utilidades ----- \$ 1330,00

Total ----- \$ 5450,00

El ingreso medio mensual ascendió a \$ 454 .00.

Las unidades que están a nuestro alrededor son UBPC Cienfuegos, CPA Delfín Luís Paz, UBPC Arroyo Prieto, esta primera UBPC, tiene buenos resultados con utilidades, las otras dos tienen pérdidas y en estos momentos están en garantía salarial.

La estabilidad laboral de nuestra UBPC es buena y no presenta dificultades con la plantilla de trabajadores, ello probablemente esté asociado a la vinculación del ingreso final con los resultados productivos alcanzados y todo da como resultado que esta entidad haya avanzado..Donde existe la garantía salarial para el trabajador sin asociación con los resultados productivos finales, los ingresos

monetarios personales se estancan como consecuencia de que la producción también se estanca.

Este año 2005, ha traído mejoras en la construcción de viviendas, con un plan de 4 viviendas, las 4 en fase de terminación.

Referencias a la organización y el control

Los cambios operados en la diversificación productiva de esta UBPC han estado acompañados de mejoras sustanciales en la organización, medición, control, evaluación de todas las actividades y en la discusión colectivas de sus principales problemas y tareas a desarrollar. En la UBPC Viscucia, existen 4 brigadas integrales de producción de caña, las cuales están organizadas por lotes con su jefe de lote, todas estas brigadas tienen elaborados sus presupuestos de gastos por actividades, a partir de una planificación previa y actualización de las fichas de costos por labores, recursos humanos y economía, con cada jefe de lote, todas discutidas en la junta de administración, cada lote cañero es un centro de costo y se le cargan todos los gastos, los reportes de trabajo tienen el número del lote, ya sea fertilizante, herbecida, combustible, lubricantes u otros recursos que se le asignan, los gastos de la mecanización se le cargan en correspondencia del lote donde trabajó el operador, el cual se vincula a cada área cañera donde laboró.

Al final de cada mes, se realiza un consolidado de cada lote, con sus gastos y se elabora el real del costo contra el plan asignado para cada mes y se analizan las variaciones del mismo, en correspondencia del estimado de caña que tenga cada uno.

Existen otras labores, de gran importancia para la UBPC, que definen la situación económica y financiera de la misma, como son la siembra de caña, cosecha mecanizada, ambas son dos centros de costo distintos. La cosecha mecanizada tiene un plan de costo de \$ 4.43 por toneladas de caña, y este indicador es

medido y de acuerdo al ahorro de los gastos variables en el pelotón, así será la estimulación de este colectivo laboral, siempre teniendo presente los ingresos de caña cortada por el pelotón de zafra.

En la producción de alimentos están elaboradas todas las fichas de costo por actividad y de acuerdo al rendimiento real logrado en cada cultivo así será la estimulación de este colectivo laboral, el cual incluye la parte ganadera, cada cultivo y cada actividad pecuaria tiene su centro de costo diferente.

El establecimiento de centros de costo en las principales actividades de esta organización y la elaboración de un presupuesto de gastos para la ejecución de las mismas han constituido elementos vitales en el control, en la reducción progresiva de los costos y la elevación de la eficiencia económica.

CONCLUSIONES

Como se ha expresado en la presente investigación el derrumbe del campo socialista y la desintegración de la Unión Soviética significaron para Cuba la pérdida de su principal mercado comercial, ello se expresó en que la capacidad importadora del país se contrajo en 75% en apenas tres años. Las ventas de azúcar y de otros derivados de la agroindustria de la caña, principal fuente de bienes exportables, se precipitaron bruscamente.

La pérdida de ingresos y de capacidad importadora obstaculizó la renovación de los fondos básicos de la agroindustria de la caña de azúcar, provocó su progresivo deterioro.

La producción de caña de azúcar molible en cada zafra se redujo en un tercio entre 1994 y 2001.

En las UBPC altamente especializadas en la producción de caña azúcar los impactos de la crisis económica fueron aun más agudos, en ellas los costos de producción de cada peso vendido pasaron de 89 centavos a 109 centavos en 1994/2001, con rendimientos productivos por hectárea que se movieron de 60 TM a 34 TM. Con el agravante de que estas unidades no habían desarrollado tampoco una producción diversificada, que compensara las pérdidas por ingresos en caña de azúcar y que satisficiera necesidades alimentarias de sus trabajadores.

El hostil entorno económico internacional para Cuba, expresado, particularmente, en un progresivo descenso de los precios del azúcar en el mercado mundial, el encarecimiento de los insumos para este sector, los altos precios del petróleo y el deterioro de la eficiencia productiva, impusieron con carácter de necesidad la reestructuración de la agroindustria de la caña de azúcar. Reestructuración que se expresa en la así llamada tarea **Álvaro Reynoso**. Esta tarea contiene

acciones de búsqueda de más eficiencia y diversificación, tanto en la industria como en la agricultura.

Tal proceso de reestructuración incluyó a la UBPC cañera Viscucia, caracterizada por una elevadísima especialización en la producción de caña, más del 87 de sus áreas ocupadas en este cultivo, con fuertes pérdidas económicas e incapaz de alimentar y retener a sus trabajadores.

Los cultivos no cañeros ocupan, hoy, 16% de las tierras en producción en esta UBPC y los ingresos que ellos generan han crecido siete veces en el período 2000 - 2005 en tanto que los ingresos cañeros han crecido apenas dos tercios. Tienen peso importante en la UBPC otros ingresos por prestación de servicios. En ese periodo el costo por peso de producción se ha reducido en 49 centavos y el valor promedio de las ventas por trabajador se ha duplicado de \$ 3000.00 a \$ 6000.00 en los mismos años señalados.

La diversificación productiva, es decir el fomento de la ganadería, cultivos varios, frutales y otros han permitido elevar la calidad del servicio de comedor a los trabajadores, brindarles desayuno antes de comenzar a trabajar e incrementar sustancialmente las ventas de alimentos a los mismos para consumo familiar. Ello se expresa en el hecho de que el pasado año cada trabajador comprara, como promedio, quince quintales de arroz cáscara a 34 pesos cada uno, es decir 900 libras de arroz limpio para consumo, más frijoles y otros productos, así como apoyo en cárnicos para algunos casos críticos de cooperativistas. Esa diversificación esta bajo la influencia de la capacidad organizativa de los cuadros de mando de la UBPC, de su dotación de personal calificado para las distintas labores y de la disponibilidad de recursos materiales

La producción diversificada de la UBPC ha contribuido a la estabilización de la fuerza laboral y a elevar el ingreso real de sus trabajadores, aspectos que aun deben ser medidos con exactitud.

Una estructura productiva diversificada no solo significa eliminar la dependencia de un solo rubro, sino que permite eludir riesgos productivos y económicos y contribuye a brindar alimentos a los trabajadores.

Si bien este trabajo no centra su atención en el desarrollo organizacional de esta UBPC, la transformación productiva en ella se efectuó a la par de una sustancial mejora en la organización y dirección de la UBPC.

RECOMENDACIONES

El trabajo aquí expuesto se limita a la UBPC “Viscusia” y en nuestra consideración debiera continuar este estudio en los siguientes aspectos:

1. Medir el efecto de la producción de alimentos en la productividad del trabajo en la UBPC Viscusia.
2. Medir la contribución de la producción de alimentos en Viscusia a la dieta alimentaría –calorías y proteínas de sus trabajadores.
3. Realizar estudios comparativos en algunos indicadores económicos y sociales entre otras UBPC que no lo hayan hecho en la localidad en zonas vecinas.

Bibliografía

Autor	Año	Publicación
Acosta Pedro Pablo	1999	Efectos de la distribución de las lluvias en la eficiencia agro industrial. Revista Cañaveral Julio Septiembre de 1999. La Habana.
Álvarez Desagües Armando	1995	Por que es importante la preparación del suelo. Revista Cañaveral abril- junio de 1995. La Habana.
Álvarez Desagües Armando	1999	La población determinante del rendimiento agrícola. Revista Cañaveral Abril- junio de 1999.
Álvarez Desagües Armando	2000	Plantas indeseables, segundo daño a los rendimientos agrícolas. Revista Cañaveral abril junio del 2000.
Álvarez Desagües Armando	2000	Atender la caña según lo que rinda. Revista Cañaveral enero - marzo del 2000.
Arias Guevara M. de los Ángeles y R. Hernández	1996	Cooperativas con obreros agrícolas. Autogestión y sentido de propiedad. En UBPC Desarrollo y Participación. Universidad de la Habana. Pág.120.
Averhoff Casamayor Alberto	1996	Las relaciones de dirección empresa – UBPC. Situación actual y perspectiva. En UBPC Desarrollo y Participación. Universidad de la Habana. Pág. 137-152
Averhoff Casamayor Alberto	1999	Sostenibilidad y desarrollo, su viabilidad en el modelo agropecuario cubano. En Participación y desarrollo agrícola. Universidad de la Habana. Nov. 1999.
Bu Wong Ángel, Armando Nova y otros	1997	Las UBPC y su necesario perfeccionamiento. INIE. Ministerio de Economía. La Habana mayo 1997.
Castellanos Ramon	2001	Evolución Histórica de la Distribución Territorial de la Producción Azucarera IPF Nov. 2001.
Castro Ruz Fidel	1960	La diversificación de la agricultura. Discurso pronunciado el 16 de agosto de 1960. Public. Azucareras. MINAZ marzo 2001
Castro Ruz Fidel	1961	La Historia me absolverá. Imprenta Nacional de

Cuba. La Habana 1961.

- | | | |
|---------------------------|------|--|
| CEE | 1972 | Anuario Estadístico de Cuba. Comité estatal de Estadística. República de Cuba. La Habana. (series hasta 1988) |
| Colectivo de autores | 1986 | Manual técnico para el cultivo y cosecha de la caña de azúcar. MINAZ. La Habana. |
| Colectivo de autores | 2002 | Introducción a la gerencia en cooperativas cañeras. FLACSO Universidad de la Habana-MINAZ. |
| Charadán López Fernando | 1982 | La industria azucarera en Cuba. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. |
| De la Rosa Wilfredo | 1999 | Programa de construcción de viviendas del MINAZ. Revista Cañaveral Enero - marzo de 1999. La Habana. |
| Donézteves Sánchez Grisel | 1999 | El cooperativismo agrícola una opción en la solución de la crisis agraria. En participación social y formas organizativas de la agricultura. Universidad de La Habana. Pág. 113-133. |
| Donéztevez Sánchez Grisel | 1999 | Peculiaridades del proceso de socialización de la tierra y su repercusión en la viabilidad de las UBPC. En participación social y formas organizativas de la agricultura. Universidad de La Habana. Pág. 79. |
| Fernández Font Marcelo | 1989 | Cuba y la economía azucarera mundial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. |
| Figueroa Albelo Víctor | 1996 | El nuevo modelo agrario en Cuba bajo los marcos de la reforma económica. En UBPC Desarrollo y Participación. Universidad de la Habana. Pág. 1-45 |
| Figueroa Albelo Víctor | 1997 | Cooperativización del campesinado en Cuba. En Cooperativismo rural y participación. Universidad de la Habana. Mayo 1997. Pág. 1-2 |
| García Marrero Agustín | 1999 | La administración en las UBPC. Revista Cañaveral Enero – marzo de 1999. La Habana. |
| García Marrero Agustín | 2001 | Principios de dirección de las UBPC. Revista Cuba Azúcar. Julio – septiembre del 2001 La Habana. |
| González Rodríguez Lázaro | 1999 | El Perfeccionamiento Empresarial. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. República de Cuba. La Habana |
| Guerra S. Ramiro | 1961 | Azúcar y población de las Antillas. Imprenta Nacional de Cuba. La Habana 1961. |

ISPEJAE - MES	2001	Administración. Edit. Ministerio Educación Superior. La Habana
Junto Fernández G.	1999	Algunos instrumentos útiles para el diagnóstico empresarial. OPTICA. ISPEJAE. La Habana.
Leyva Ramón Arisbel	1997	Aproximación teórica al problema de la atención al hombre en las UBPC. En Cooperativismo rural y participación. Universidad de la Habana. Mayo 1997. Pág. 144-154
Martín Barrios Adelfo	1982	La ANAP 2º años de trabajo. Emp. Medios de Propaganda. PCC. La Habana abril de 1982.
Martín Posada Lucy	1999	Cambio tecnológico en la agricultura cubana. En Cambios tecnológicos, sostenibilidad y participación. Universidad de la Habana, julio de 1999. Pág. 1-9
MINAZ	1986	Las Brigadas de nuevo tipo en la agroindustria azucarera. Dirección de Organización del Trabajo y Seguridad. MINAZ.
MINAZ	1993	Documentos sobre la creación y funcionamiento de las UBPC. Dirección Jurídica. MINAZ. La Habana. noviembre 2003.
MINAZ	1998	Fidel Castro y la producción azucarera. Public. Azucareras. La Habana.
MINAZ	2000	Memorias del Primer Taller Nacional de Cooperativas Cañeras. Dirección de Atención a Productores Cañeros. MINAZ. La Habana. Junio 22 del 2000.
MINAZ	2001	Anuario Azucarero 2000 – 2001. Sala de Control y Análisis. MINAZ. La Habana.
MINAZ	2001	Informe sobre la marcha del Perfeccionamiento Empresarial en el MINAZ. Dirección de Organización y Perfeccionamiento. MINAZ. La Habana. Marzo del 2001
MINAZ	2001	Serie estadística de labores agrícolas 1980-2000. Dirección de Producción de Caña. MINAZ.
MINAZ	2006	Informes de balances económicos de la UBPC. Años 99,2000,01,02,03,04,05.

MINAZ	2003	Memorias del X Aniversario de las UBPC
MINAZ	2005	Proceso de Reestructuración del MINAZ Documentos rectores y de orientación (II Etapa) Mayo 2005
Moreno Frajinal Manuel	1978	El Ingenio. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana
Nova González Armando	1999	La Agricultura Cubana, evolución y trayectoria. FLACSO. Universidad de la Habana.
Nova González Armando	2001	Las UBPC y las Granjas cañeras 1993 – 2000. CEEC. Universidad de la Habana.
PCC	1976	Informe Central al Primer Congreso. Edit. Política La Habana 1976.
PCC	1981	Informe Central al Segundo Congreso. Edit. política. La Habana 1981.
Peña Castellano Lázaro	1990	Características principales de la agricultura cañera cubana en el período 1980-89. CEIE. Universidad de la Habana.
Pérez Rojas Niurka y Cary Torres Vila	1996	Las UBPC un nuevo proyecto de participación. . En UBPC Desarrollo y Participación. Universidad de la Habana. Pág. 46-64
Pérez Rojas Niurka y D. Echevarria.	1999	La relación participación autonomía de gestión en las UBPC. Estudio de Caso. En Participación y desarrollo agrícola. Universidad de la Habana. Nov. 1999. Pág. 82-103
Pérez Rojas Niurka y otros	1997	La experiencia de dos UBPC cañeras en el municipio Santo Domingo. Villa Clara. En Cooperativismo rural y participación. Universidad de la Habana. Mayo 1997. Pág. 99-119
Pérez Rojas Niurka y otros	1999	Transformaciones en el agro cubano durante la década de los 90. En Cambios tecnológicos, sostenibilidad y participación. Universidad de la Habana, julio de 1999.
Quintero Campos Roberto. Et al.	2001	Métodos de extensión agrícola. Revista Cañaveral Oct.-Dic. 1999. la Habana.
Reynoso Álvaro	1862	Ensayo sobre el cultivo de la caña de azúcar.

Publicaciones Azucareras. 6 ta. Edición. La Habana.

- | | | |
|-------------------------------|------|--|
| Rivalta Alberto y otros | 1992 | Las Granjas cañeras y su funcionamiento. Dirección de OTS. MINAZ- La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 1995 | El ABC de los fertilizantes y su manejo en la caña de azúcar. Revista Cañaveral Abril – junio de 1995. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 1996 | Principios básicos para la fertilización de la caña de azúcar en Cuba. CENCA. MINAZ Diciembre de 1996. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 1999 | Las UBPC seis años después. Revista Cañaveral oct. - dic. 1999. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 1999 | ¿Que rendimientos tenemos que alcanzar para poder ser rentables en la producción cañera?. Revista Cañaveral Oct.-Dic. 1999. la Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 1999 | Mejoran las UBPC en la agricultura cañera. Revista Cañaveral Julio Septiembre de 1999. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 2000 | Evolución de la organización territorial en la agricultura cañera.(III) Revista Cuba Azúcar Octubre-Diciembre 2000. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 2000 | Evolución de la organización territorial en la agricultura cañera.(IV) Revista Cuba Azúcar Enero-Marzo 2001. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 2000 | Evolución de la organización territorial de la agricultura cañera (II). Revista Cañaveral Abril - junio de 2000. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 2000 | Evolución de la organización territorial de la agricultura cañera (I). Revista Cañaveral Enero - marzo de 2000. La Habana. |
| Sulroca Domínguez
Federico | 2002 | Tesis Evolución Económica Productiva de las UBPC cañeras |
| Sulroca F. y B. de la
Peña | 1999 | Evolución territorial de la agricultura cañera en el período revolucionario. Conferencia Científica 40 Aniversario de la Ley de Reforma Agraria en Cuba. |

Instituto de Historia. La Habana

- | | | |
|---|--------------|---|
| Sulroca F. y E. Lamadrid | 1998 | Las UBPC en la agricultura cañera y su perfeccionamiento. Dirección de Atención a Productores Cañeros. MINAZ. |
| Sulroca F. y E. Lamadrid | 2000 | Que hacer para consolidar las UBPC. Revista Cañaveral Abril - junio de 2000. La Habana |
| Sulroca F. y E. Lamadrid | 2001 | El perfeccionamiento de las unidades productoras de caña. Dirección de Atención a productores Cañeros. MINAZ. |
| Sulroca F. y J. Varela | 2000 | El diagnóstico, base para el perfeccionamiento en las unidades productoras de caña. Revista Cañaveral Enero – marzo 2000. La Habana. |
| Sulroca F. y Vladimir Devin | 1986 | La agroproductividad de la caña de azúcar en Cuba. Dirección de agrotecnia. MINAZ. La Habana |
| Sáez Coopar Tirzo
Torres Vila Cary y
Niurka Pérez Rojas | 2005
1996 | 28 Conferencia ISCT Guatemala
Apuntes sobre la fluctuación laboral en las UBPC. En UBPC Desarrollo y Participación. U. de La Habana. |
| Valdés Paz Juan | 1999 | Notas sobre el modelo agrario cubano de los noventa. En participación social y formas organizativas de la agricultura. Universidad de La Habana. Pág. 11-45 |
| Villegas Chádez Rubén | 1996 | Acerca del sentimiento de dueño en las UBPC. En UBPC Desarrollo y Participación. Universidad de La Habana. |
| Villegas Chádez Rubén | 1999 | Las UBPC y la necesidad de perfeccionamiento ulterior del mecanismo económico. . En participación social y formas organizativas de la agricultura. Universidad de La Habana. Pág. 46-59 |
| Villegas Chádez Rubén | 1999 | Sobre la necesidad de la ínter cooperación e integración agroindustrial de las UBPC. En participación social y formas organizativas de la agricultura. U. de La Habana. Pág. 66-78 |
| Villegas Chádez Rubén | 1999 | ¿Que tipo de propiedad representan las UBPC?. En Cambios tecnológicos, sostenibilidad y participación. Universidad de la Habana, julio de 1999. Pág. 167-183 |

Anexo 1

	2000	2001	2002
Venta	\$488 310.63	\$562 655.45	\$675159.64
Caña	\$425 290.00	\$477 320.10	\$599 701.10
Cultivos varios	\$27200.00	\$29 111.11	\$26 214.10
Pecuarios	\$20100.51	\$20 010.10	\$24 620.17
Servicios prestados	\$15720.12	\$36 214.21	\$24 624.27
Ingresos financieros	\$126 212.00	\$116 417.21	\$145214.14
Otros ingresos	\$41 510.10	\$47 211.14	\$44 222.20
Total de ingresos	\$656 032.73	\$726 283.80	\$889 137.44
Costo de venta	\$554 562.50	\$548 429.61	\$578 531.30
Caña	\$512 214.14	\$501 214.14	\$517 211.11
Cultivos varios	\$21 010.10	\$17 214.12	\$32 414.14
Pecuarios	\$11 211.14	\$8 787.21	\$12 697.97
Servicios prestados	\$10 127.12	\$21 214.14	\$16 208.08
Gastos generales y de admón.	\$86 411.12	\$77 211.22	\$79 414.14
Gastos financieros	\$55 101.20	\$49 212.22	\$592 217
Gastos por falt	\$1133.00	\$991.20	\$61 240.40
Otros gastos	\$35 505.50	\$29 701.10	\$37 211.90
Total gastos	\$732 713.22	\$705 545.25	\$815 614.98
Ganancia o perdida	(\$76 680.49)	(\$20 738.55)	\$73 522.46

Anexo 2

	2003	2004	2005
Venta	\$626 451.69	\$841 274.11	\$1 028 605.50
Caña	\$524 610.10	\$566 211.11	\$701 264.14
Cultivos varios	\$32 414.27	\$219 640.40	\$279 890.90
Pecuarios	\$23 212.17	\$89 211.40	\$76 240.40
Servicios prestados	\$146 215.15	\$66 211.20	\$71 210.10
Ingresos financieros	\$114 210.10	\$99 211.20	\$1 075 211.11
Otros ingresos	\$57211.11	\$61 214.27	\$59 620.70
Total de ingresos	\$897 972.90	\$1 101 699.50	\$1 363 437.30
Costo de venta	\$640 851.72	\$608 258.93	\$724 855.98
Caña	\$575 214.12	\$516 220.17	\$603 614.20
Cultivos varios	\$26 214.14	\$41 214.26	\$54 217.24
Pecuarios	\$18 211.34	\$24 610.10	\$37 414.44
Servicios prestados	\$21 212.12	\$26 214.40	\$29 610.10
Gastos generales y de admón.	\$97 264.14	\$76 216.87	\$71 244.64
Gastos financieros	\$71 214.27	\$65 520.24	\$77 280.20
Gastos por faltantes	\$11 214.44	\$744.44	\$818.00
Otros gastos	\$29 620.20	\$26 297.96	\$34 217.24
Total gastos	\$850 165.07	\$777038.44	\$908 416.06
Ganancia o perdida	\$47 707.83	\$324 661.10	\$455 021.30

Anexo 3 AÑO: 2000

Venta a Trabajadores.				Venta Acopio.			Otros.
Producción	Cant (qq)	Precio	Importe	Cant	Precio	Importe	
Arroz	360	34,00	\$12240,00	-----	-----	-----	
Frijoles	81	56,00	\$4536,00	-----	-----	-----	
Maíz	-----	20,00	-----	-----	-----	-----	
Yuca	190	20,00	\$3800,00	-----	-----	-----	
Calabaza	64,2	20,00	\$1284,00	-----	-----	-----	
Boniato	117	20,00	\$2340,00	-----	-----	-----	
Tomate	150	20,00	\$3000,00	-----	-----	-----	
Fruta Bomba	-----	20,00	-----	-----	-----	-----	
Pepino	-----	20,00	-----	-----	-----	-----	
Leche (Litros)	10800	0,40	\$4320,00	-----	-----	-----	
TOTAL	962,2	28,26	27200,00	-----	-----	-----	

Anexo 4 AÑO: 2001

Venta a Trabajadores.				Venta Acopio.			Otros.
Producción	Cant (qq)	Precio	Importe	Cant	Precio	Importe	
Arroz	321	34,00	\$10914				
Frijoles	16	56,00	\$9506,00				
Maíz	-----	-----	-----				
Yuca	171	20,00	\$3420,00				
Calabaza	94	20,00	\$1880,00				
Boniato	124	20,00	\$2480,00				
Tomate	45,56	20,00	\$911,11				
Fruta Bomba	-----	-----	-----				
Pepino	-----	-----	-----				
Leche (Litro)	12441	0,40	\$4976,40				
TOTAL	924,56	31,48	\$29111,11				

Anexo 5 AÑO: 2002

Venta a Trabajadores.				Venta Acopio.			Otros.
Producción	Cant (qq)	Precio	Importe	Cant (qq)	Precio	Importe	
Arroz	294	34.00	\$9996.00				
Frijoles	83.89	56.00	\$4698.14				
Maíz	39	20.00	\$780.00				
Yuca	-----	-----	-----				
Calabaza	297	20.00	\$5940.00	80	60.00	\$4800.00	
Boniato	-----	-----	-----				
Tomate	-----	-----	-----				
Fruta Bomba	-----	-----	-----				
Pepino	-----	-----	-----				
Leche (Litros)	11210	0.40	4484.00				
TOTAL	630	33.97	21414.14	80	60.00	\$4800.00	

Anexo 6 AÑO: 2003

Venta a Trabajadores.				Venta Acopio.			Otros.
Producción	Cant (qq)	Precio	Importe	Cant	Precio	Importe	
Arroz	479.33	34.00	\$16246.00				\$4918.00
Frijoles	-----	-----	-----				
Maíz	180	20.00	\$3600.00	47	120.00	\$5640.00	
Yuca	30	20.00	\$600.00				
Calabaza	41	20.00	\$820.00				
Boniato	-----	-----	-----				
Tomate	27	20.00	540.00				
Fruta Bomba	-----	-----	-----				
Pepino	-----	-----	-----				
Leche (Litros)	15712	0.40	6284.80	12500	0.90	11250.00	
TOTAL	757.33	28.85	\$21856.27	47	120.00	5640.00	\$4918.00

Anexo 7 AÑO: 2004

Venta a Trabajadores.				Venta Acopio.			Otros.
Producción	Cant	Precio	Importe	Cant	Precio	Importe	
Arroz	2640	34.00	\$98760.00	137	250.00	34250.00	
Frijoles	352	56.00	\$19712.00				
Maíz	176	20.00	\$3520.00	295.48	120.00	35458.40	
Yuca	880	20.00	\$17600.00				
Calabaza	172	20.00	\$3440.00				
Boniato	147	20.00	\$2940.00				
Tomate	359	20.00	\$7180.00				
Fruta Bomba	212	20.00	\$4240.00				
Pepino	77	20.00	\$1540.00				
Leche(Litros)	26200	0.40	\$10480.00	17214	0.90	15492.60	
TOTAL	5015	29.98	\$149932.00	432.48	161.18	69708.40	

Anexo 8 AÑO: 2005

Venta a Trabajadores.				Venta Acopio.			Otros.
Producción	Cant (qq)	Precio	Importe	Cant	Precio	Importe	
Arroz	2856.36	34.00	\$97166.24	228.8	250.00	\$572200.20	8940.00
Frijoles	376	56.00	\$21056.00	27	500.00	\$13500.00	12320.00
Maíz	197	20.00	\$394.00	66	120.00	\$7920.00	
Yuca	727	20.00	\$14540.00				
Calabaza	527	20.00	\$10540.00				
Boniato	417	20.00	\$8340.00				
Tomate	724	20.00	\$14480.00				
Fruta Bomba	321	20.00	\$6420.00	13.73	80.00	\$1098.46	
Pepino	124	20.00	\$2480.00				
Leche(Litros)	37400	0.40	\$14960.00	17024		\$15321.60	
TOTAL	6269.36	28.53	\$178912.24	335.53		\$79718.66	