

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Universidad de La Habana

Tesis de Maestría

Título: Participación de la UBPC “9 de Abril”
en la Agro exportación. Estudio de caso.

Empresa



C à tric o sC e ib a

Autor: Leonides Trujillo Rodríguez.

Tutora: Dra. Beatriz Díaz González.

La Habana 2007

“No se trata de sueños ni fantasías, comienzan a ser visibles realidades”
¡Bien vale la pena luchar por ellas!

Fidel Castro Ruz.

AGRADECIMIENTOS

Varias personas me ayudaron en el estudio de esta maestría y en la elaboración de este trabajo final, sin ellos me hubiese sido imposible llegar a este momento. Ellos son: La Dra. .Beatriz Díaz González tutora de este trabajo, la Dra. Anicia E. García Álvarez y Dr. Armando Nova González del Centro de Estudio de la Economía Cubana, el Dr. Jesús Cruz profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana y el colectivo de investigadores del Instituto de Investigaciones de Fruticultura Tropical y otros.

A todos ellos muchas gracias.

Síntesis

El presente estudio de caso muestra cómo la UBPC “9 de Abril” se inserta en un modelo que garantiza a través del destino de sus ventas una sostenibilidad en los ingresos de los insumos de trabajo y beneficios personales para los cooperativistas y sus familiares, así como un incremento sostenido de las metas que se han trazado.

Esta UBPC constituye un ejemplo dentro del movimiento cooperativo cubano al emprender alternativas en la búsqueda de mercados a partir de los volúmenes y rendimientos de sus cítricos. Perteneciente a la Empresa Cítricos Ceiba, esta cooperativa participa en la agro exportación alcanzando resultados productivos, económicos, sociales y políticos favorables, revirtiéndose en la acentuación del sentido de pertenencia y aumentando la protección de los medios del colectivo.

Este trabajo consta de dos capítulos:

En el primer capítulo se hace un análisis de la evolución y desarrollo de los cítricos en Cuba, la descripción de la Empresa Cítricos Ceiba. Se aborda además el impacto del “Período Especial” en los cítricos a partir de la carencia de mercados en el exterior y las alternativas que esta empresa emprendió para insertarse en los mismos.

En el segundo capítulo se hace una Caracterización de la UBPC 9 de Abril y el impacto de la inserción de esta cooperativa en la agroexportación para el extranjero y el turismo en frontera, así como los beneficios que reciben los cooperativistas, la empresa y el país.

Índice

Frase.....	1
Agradecimientos.....	2
Síntesis.....	3
Índice.....	4
Introducción.....	5
Capítulo I.....	14
1.1. Desarrollo de los cítricos en Cuba.....	14
1.2. Descripción de la Empresa Cítricos Ceiba.....	20
1.3. Impacto del “Período Especial” en los cítricos.....	28
Capítulo II.....	32
2.1 Estudio de caso de la UBPC “9 de Abril”.	32
2.2 La agroexportación en la UBPC “9 de Abril”	43
2.3 Requisitos técnicos exigidos para la agroexportación y sus controles.....	45
2.4 Vínculo de las exigencias del mercado con el comportamiento del trabajador.....	49
2.5 La agroexportación “en frontera”: casa de cultivo protegido.....	51
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	59

Introducción

En la agricultura cubana, antes de 1959, imperó, la discriminación y la pobreza, siendo el hambre un hecho común a lo largo y ancho del país. La técnica y maquinaria agrícola se concentrada en las manos de un grupo reducido de burgueses de aquellos tiempos. Los campesinos estaban desatendidos y prácticamente las cosechas eran producidas por jornaleros quienes trabajaban bajo pagos ínfimos y miserables largas jornadas de trabajo solo el tiempo que duraban las zafras.

No existía en aquella época quien se ocupase por la atención de quienes verdaderamente trabajaban la tierra, ni por sus familias. Al respecto Carlos Rafael Rodríguez escribe: El fenómeno latifundista (se razona y fundamenta en los por cuantos de la ley de reforma agraria del 17 de mayo de 1959) no solo contradice el concepto moderno de la justicia social, sino que constituye uno de los factores que conforman la estructura subdesarrollada y dependiente de la economía cubana. Agrega después, que ello lo era comprobable en " el atraso técnico de los métodos de cultivo y explotación de la ganadería, en general, el bajo nivel de vida de la población cubana y en especial, la rural, con la consiguiente estrechez del mercado interior, incapaz, en tales condiciones, de alentar el desarrollo nacional de la industria ".

Los profundos cambios políticos comenzados con el triunfo de la Revolución el primero de enero de 1959, rompieron las condiciones económicas basadas en la propiedad privada. Se proyectaron e impulsaron estrategias de plena igualdad de oportunidades que abarcaron tanto la vida política, económica como social del país. Dentro de las primeras acciones realizadas por el gobierno revolucionario fue la entrega de las tierras a quienes verdaderamente la trabajaban en función de producir para sus familias y para el pueblo. A partir de esta fecha se comenzó a palpar el más justo y humano cambio en la historia de la vida en los campos de Cuba.

Se creó el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) que devino posteriormente en el Ministerio de la Agricultura. Dicha institución tiene hoy ante sí inmensos desafíos, producir para el pueblo, lograr la sostenibilidad, proteger y conservar el medio ambiente, elevar la calidad de vida de sus campesinos, así como insertar sus productos en el mercado internacional cada vez con mayor cantidad y calidad.

La economía nacional se caracterizó a lo largo de su historia por ser prácticamente mono exportadora, siendo el azúcar de la caña la de mayor peso en las exportaciones, aunque se exportaban otros productos agrícolas en mucha menor escala tales como: el tabaco y el café.

En los años setenta se incorporan los cítricos a la canasta exportadora de origen agrícola, en correspondencia con acuerdos comerciales y de colaboración suscritos con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), integrado por La Unión Soviética y los países Socialistas del este de Europa, los que constituían un mercado seguro para la exportación citrícola.

Entre los acuerdos comerciales con el CAME, las exportaciones se desarrollaron bajo concepciones de baja competitividad, en función de la existencia de mercados predeterminados. Casi la totalidad de nuestra exportación de azúcar estaba destinada a estos convenios. Con el derrumbe del campo socialista el mercado se redujo a escalas alarmantes.

Resulta notable la caída en los ingresos por exportaciones a partir de 1990, que completa su desplome en 1992, cuando finalmente perdemos el tratamiento diferenciado en precios. La carencia de insumos para atender las plantaciones y la falta de medios para acopiar las frutas provocaron una caída abrupta siendo el año 1993 el más crítico. La exportación de cítricos cubanos perdió peso en la perspectiva como fondo exportable, pues su comercialización enfrentó nuevos escenarios.

En la actualidad debe efectuarse en mercados más competitivos. Esto se demuestra en datos, ejemplo: en el año 1990 se llegó a exportar 145 MMP de

cítricos y desde último momento las exportaciones cítricas disminuyeron sustancialmente. Vale destacar que en los últimos años se han ido recuperando paulatinamente pero no han alcanzado los niveles esperados. El aumento del acopio que se reporta ahora es el resultado de un programa de rescate de las frutas tropicales. Se realizó un estudio para clasificar las plantaciones de acuerdo con el rendimiento y su posterior capacidad para ser recuperadas.

El firme propósito de la alimentación del pueblo a partir de la producción nacional, no de las importaciones de alimentos, no satisface la demanda a pesar de sus progresos. Muchos factores han incidido en el déficit de productos agrícolas, en primer lugar el bloqueo comercial a la isla por las más de cuatro décadas, el cual impide la entrada de maquinaria, fertilizantes y otros insumos.

No pocos esfuerzos se realizan ante esta situación, la cual ha motivado a autoridades, técnicos y campesinos a desarrollar, más que en cualquier otro país, un modelo de agricultura sostenible basado en el bajo consumo energético, la eliminación progresiva de los insumos químicos y el desarrollo de la agricultura biológica con todas sus tecnologías. Todo ello dirigido hacia el horizonte de la soberanía alimentaria de la isla.

En la actualidad, nuestro país percibe ingresos en divisas por varios conceptos por ejemplo exportaciones, turismo, la remesa familiar, servicios entre otros. El tema de las exportaciones como fuente de ingresos es, por tanto, de crucial análisis en nuestra política económica, dadas las características especiales que presenta la economía cubana.

Para la economía en general, las exportaciones aportan notables beneficios ya que aceleran el desarrollo económico del país y proporcionan la liquidez necesaria para que la nación pueda honrar sus adeudos e importar los bienes y servicios requeridos para el desarrollo económico y social. El éxito en este sentido depende del volumen total de exportaciones y la diversificación, no solo de los productos y servicios exportados, sino también de los mercados de destino, lo que contribuye a una mejor distribución de los riesgos y beneficios.

Todo esto trae aparejado un aumento de la reservas de divisas, una mejora de la situación en la balanza de pagos lo cual se evidencia en un incremento de la calidad de vida de la población.

Las exportaciones agrícolas son extremadamente dependientes de factores determinados por los mercados mundiales de estos productos y por tanto, más allá del alcance de la política nacional. En estas condiciones se realizan grandes esfuerzos localizados en políticas del Ministerio de la Agricultura que modifican las condiciones de oferta para influir en el comportamiento exportador que en estas condiciones no resulta fácil. De aquí la necesidad de privilegiar el desarrollo agrícola además del desarrollo industrial.

En el nuevo contexto corresponde a la agroindustria desarrollar un papel diferente al hasta ahora realizado, porque todas las frutas no tienen la calidad externa e interna que exigen los compradores y la variante de exportación se configura hacia los jugos simples y concentrados, así como aceites esenciales.

En la actualidad sólo se venden pequeñas cantidades de fruta fresca en determinados mercados europeos, aprovechando nichos o ventanas a inicios del período invernal, cuando la fruta cubana está disponible antes que la de otros competidores. Además, Cuba ha formado en esta área alianzas productivas con capital extranjero, original de Grecia, el Reino Unido, Israel y Chile.

Las relaciones horizontales entre la industria y los productos agrícolas, no han logrado una acertada integración en la mayor parte de las ramas, ya sean por razones organizativas o institucionales o por razones económicas financieras (mecanismos de precio, formas de pago, ausencia o debilidad de las formas contractuales). El lograr una adecuada y sostenible integración a lo largo de la cadena, representa una premisa para alcanzar los aumentos de las exportaciones a que aspira el país.

Después de analizar los obstáculos que frenan el desarrollo de las agro exportaciones cubanas puede concluirse que las mayores afectaciones en este sentido son producidas por barreras no arancelarias como las que se explican más adelante. Es necesario hacer especial énfasis en los problemas productivos los cuales en numerosas ocasiones sacrifican la calidad de los productos, siendo este uno de los mayores problemas por lo cual los productos agrícolas no tienen una mayor participación en la actividad exportadora del país.

Las entidades exportadoras deben realizar previo al proceso de exportación un análisis sobre las posibles barreras no arancelarias que podrían obstaculizar el proceso ya que estas constituyen los principales obstáculos a las exportaciones, según investigaciones del centro de promoción de las exportaciones cubanas. A partir de lo antes expuesto se debe realizar un estudio acerca de la viabilidad de las inversiones en esta rama con el fin de solucionar estos problemas.

La UBPC 9 de Abril, al igual que el resto de las cooperativas de la empresa Cítricos Ceiba, de la provincia La Habana, aprovechó las potencialidades de la política agraria de inserción en las agro-exportaciones tanto en el extranjero como en el turismo de fronteras.

La atención a los cooperativistas y sus familiares constituye una premisa primordial para el éxito de las cooperativas de esta empresa y trabaja con una dirección horizontal y a su vez la toma de decisiones de forma participativa con sus miembros. La diversificación de la producción constituye un método primordial para mantener la sostenibilidad de las exportaciones al garantizar un paquete de productos más completo, siendo esta razón de gran peso para que elijan la empresa como suministradora de un hotel , otra empresa, etc..

A partir de lo antes expuesto y debido a la importancia que tiene aprovechar las potencialidades que ofrece el mercado internacional y en fronteras para

exportar parte de sus productos agrícolas, se encamina este trabajo para demostrar las ventajas que reporta la inserción en la agro exportación .

Problema

¿Es posible demostrar las ventajas que reporta la inserción en la agro exportación de la UBPC 9 de Abril?

Hipótesis

La UBPC 9 de Abril ha logrado aprovechar las posibilidades que ofrece el mercado en fronteras e internacional para exportar parte de sus productos agrícolas, demostrando las ventajas que reporta la inserción en la agro exportación para el desarrollo de la cooperativa y para el bienestar de sus cooperativistas y sus familiares.

Objetivo general

Describir la participación de la UBPC “9 de Abril” en la agro- exportación a través de un estudio de caso.

Objetivos específicos

- 1 Destacar la experiencia de la UBPC “9 de Abril” como un caso exitoso en las agro exportaciones.
- 2 Demostrar la importancia que representa la participación de las UBPC en las agro exportaciones cubanas para la cooperativa y para el país.
- 3 Demostrar la sostenibilidad a partir de la diversificación de los cultivos para tener mayor oferta en la agro- exportación y otros ingresos que estén de acorde al objeto social de la UBPC, a partir de la toma de decisiones de forma participativa de trabajadores y administrativos.
- 4 Destacar los logros económicos y productivos obtenidos en la UBPC, desde su fundación como una organización económica con autonomía en su gestión.

Objeto de la investigación

Las agroexportaciones de la Empresa Cítricos Ceiba

Campo de investigación

Las agroexportaciones de la UBPC 9 de Abril

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los antecedentes de los cítricos y sus exportaciones en Cuba ?
2. ¿Cuál es el estado actual de la UBPC 9 de abril para enfrentar las agroexportaciones (diversificación, casa de cultivo,etc)
3. ¿Cuál es el impacto de las agroexportaciones de la UBPC 9 de abril?

Para cumplimentar el objetivo propuesto en el trabajo fueron trazadas las siguientes tareas investigativas:

1. Análisis los antecedentes y las exportaciones de los cítricos en Cuba
2. Diagnostico estado actual de la UBPC 9 de abril para enfrentar las agroexportaciones (diversificación,etc)

En esta tarea se sistematizaron acciones tales como:

- a. Estudio los Planes de producción
- b. Aplicar y procesar las entrevistas y encuestas aplicadas a directivos y trabajadores de la UBPC, además de hacer un análisis de las informaciones recopiladas en el aplicación de los Talleres de Reflexión desarrollados con el personal docente.
- c. Evaluación del impacto de las agroexportaciones de la UBPC 9 de abril para la empresa, la UBPC y para los trabajadores

Población y muestra

El universo de esta investigación lo conforman todos los trabajadores de la UBPC 9 de abril perteneciente al municipio San Antonio De los Baños, perteneciente a la empresa Cítricos Ceiba, enclavada en el municipio Caimito.

Dado el objetivo de la presente tesis, el autor decidió aplicar varios instrumentos para valorar los cambios que se producen en en esta cooperativa a partir de su inclusión en la agroexportación. La muestra la conforman 15 compañeros de la junta directiva, 50 cooperativitas simples de la UBPC y 10 miembros del equipo técnico de la empresa Cítricos Ceiba.

Los métodos y técnicas aplicadas a lo largo del proceso investigativo fueron:

Teóricos:

Análisis y síntesis: Se utilizó para la búsqueda en la literatura científica y documentación especializada, las diversas posiciones acerca de la diversificación de los cultivos

Inductivo-deductivo: Fue empleado para obtener el conocimiento sobre la realidad del proceso de la agroexportación y la diversificación de los cultivos, la identificación de sus regularidades y realizar generalizaciones.

Histórico y lógico: Se utilizó para sistematizar en las diversas formas de organización agropecuaria en la empresa También en lo referido al proceso de la agroexportación y la diversificación de los cultivos en distintos períodos, a partir de la imbricación de los trabajadores en el proceso productivo y la implicación de los resultados en su calidad de vida y la de sus familias.

Empíricos:

Encuesta: Se aplicó a cooperativas simples de la UBPC 9 de abril. Se utilizó para constatar los aspectos referidos al proceso de la agroexportación y la diversificación de los cultivos y sus implicaciones.

Entrevista: Se empleó en el estudio exploratorio para indagar sobre los conocimientos, y valoraciones de los miembros de la junta directiva, de la UBPC y a miembros del equipo técnico de la empresa Cítricos Ceiba sobre al proceso de la agroexportación y la diversificación de los cultivos y sus implicaciones.

Observación externa: Se empleó en el estudio exploratorio de las implicaciones de la inserción de la cooperativa en la en el desarrollo de la agroexportación y la diversificación de los cultivos para la empresa, la cooperativa, y los cooperativistas y sus familias.

Estudio documental: Se empleó para la revisión del plan de producción: las actas de las juntas directivas y asambleas generales de cooperativistas reglamento interno de la UBPC y reglamento general de la empresa y controles sobre las exportaciones en el emsadero.

Matemático–estadístico: Se empleó en el estudio porcentual para el análisis cuantitativo por frecuencia de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados y su representación mediante tablas y gráficos.

El tema resulta de gran importancia considerando que las experiencias de la agroexportación de la UBPC 9 de abril pueden favorecer al desarrollo de otras cooperativas y empresas agrícolas del País, basta recordar que en Cuba alrededor del 40 % de la población vive en asentamientos poblacionales de base y de una forma u otra dependen de la agricultura. Se aspira poder llegar a materializar el principio socialista: “De cada cual según su capacidad y a cada cual según su trabajo”.

Se realizó un estudio del funcionamiento de la agroexportación en la empresa basado en los testimonios del equipo técnico de la misma y se hizo una búsqueda de información en la dirección de la empresa, se buscaron y analizaron los datos de diferentes cooperativas de la provincia y se realizaron varias entrevistas a directivos pertenecientes al ministerio de la agricultura.

Se puede concluir planteando que se hace cada vez más necesario fomentar actividades que vayan encaminadas a dinamizar las exportaciones, así como aumentar la calidad de los productos exportables tanto en la calidad interna como la externa donde aún tenemos que ganar en experiencia para mantenernos en el mercado europeo y entrar a otros, logrando de esta manera aumentar los beneficios y disminuir los riesgos.

CAPÍTULO 1: LOS CÍTRICOS EN CUBA Y LAS EXPORTACIONES

CUBANAS.

1.1 Desarrollo de los cítricos en Cuba.

Antes del triunfo de la Revolución, la agricultura en Cuba fue siempre poco diversificada y predominó la siembra de la caña de azúcar y las exportaciones agrícolas se realizaban hacia los Estados Unidos de Norteamérica siendo el azúcar el producto más exportado y sus derivados eran comercializados por este país.

Como señala el investigador Armando Nova (1992), el desarrollo del cultivo de cítricos aunque introducido por los españoles, fue muy restringido durante el período colonial, mientras que en el período neocolonial hubo inversiones estadounidenses en el cultivo de cítricos en varias regiones cubanas (Isla de la Juventud, Ciego de Ávila, Pinar del Río). Siempre estas inversiones introdujeron tecnología, semillas y variedades. Los cítricos no constituyeron un cultivo relevante en la producción agropecuaria cubana.

Con posterioridad al triunfo revolucionario en 1959, surge y se desarrolla una voluntad de diversificación económica y se elaboran políticas para alcanzarlas. El cultivo y la producción cítricos comienzan un mayor desarrollo.

En el cuadro 1 aparecen algunos valores relativos en los decenios de los años 70 y 80.

Cuadro 1: Cultivo y producción de cítricos en los 70 y 80 (sector estatal).

Años	1970	1975	1980	1985
Áreas cultivadas (miles ha)	45.5	104.0	109.3	117.2
Producción (toneladas)	163868	172489	443873	744525
Rendimiento (t/ha)	4.80	4.86	5.65	7.04

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba, 1986: 308, 313 y 319.

El notable desarrollo de la producción cítrica se vinculó al ingreso de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), integrado por la Unión Soviética y los países Socialistas del este de Europa. Los países del CAME constituían un mercado para la exportación cítrica, fundamentalmente de frutas frescas, produciéndose así un notable incremento de las exportaciones cítricas.

Según el Anuario Estadístico de Cuba (1986: 434) en 1958 se exportaron 18,7 t de cítricos con un valor de 400.000 pesos. Con la pérdida de mercados, después de iniciarse el bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba, en 1965 las exportaciones se habían reducido a menos de la mitad.

En el cuadro 2 se muestra el comportamiento de las exportaciones y su valor en el período 1970 - 2005.

Cuadro 2: Exportaciones cítricas 1970 - 2005.

Años	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
Cantidad (toneladas)	27037	59668	19268	44947				
Valor (miles de pesos)	2741	11920	41315	14397				

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba, 1986, 2005: 434 y 435.

Como se observa, (del 1970-1985) en esos 15 años las exportaciones crecieron en más de 16 veces y su valor aumentó más de 50 veces, para alcanzar respectivamente casi 450 000 toneladas y 144 millones de pesos. Tales incrementos se basaron en la producción cítrica estatal, mediante la creación de empresas agropecuarias estatales destinadas al cultivo de los cítricos. En estos últimos 20 años las exportaciones ha disminuido considerablemente.

Las exportaciones se realizan a través de la empresa Cítricos Caribe S.A. la cual exporta todos los productos fundamentalmente a Europa. Esta empresa cuenta con una oficina en Holanda con funcionarios cubanos, los cuales son los encargados de distribuir la mercancía a los distintos destinos europeos siempre que los productos cumplan con los requisitos de EUREPGAP, lo cual constituye una certificación que deben tener todos los productos alimenticios importados por Europa. La exportación se realiza por los puertos de La Habana, Cienfuegos, Santiago de Cuba y Nuevitás.

Las especies predominantes son naranjas y toronjas, que conforman alrededor del 95% de la producción cítrica. Otros cítricos de menor importancia son las limas, mandarinas e híbridos.

La naranja que se cultiva fundamentalmente es la Valencia. Existen algunas áreas con variedades de maduración temprana, como la Navel y la China, cuyo destino es el consumo doméstico y no se industrializan por su bajo contenido de sólidos solubles.

La variedad principal de toronja es la Marsh, que se industrializa en su mayor parte para la obtención de jugos simples y concentrados y La Ruby Red que sólo tiene un peso significativo en las empresas Jagüey Grande, Ceiba y la Isla de la Juventud y su destino fundamental es la exportación como fruta fresca. A partir de 1992 comenzó la introducción de variedades de toronjas altamente pigmentadas, se inició con unas 100 ha de Ruby Star en Jagüey Grande en 1992 y hoy se ha continuado el desarrollo de plantaciones de otras variedades como es la Henderson en la empresa Cítricos Ceiba.

De los frutos cítricos ácidos se cultiva principalmente la lima Persa con destino al turismo en frontera y la lima Mexicana está restringida básicamente a la empresa Banes, destinándose toda la producción a la extracción de aceite esencial. En muchas de las empresas hay pequeñas plantaciones de mandarina e híbridos.

Son destacables en este contexto las medidas implementadas y el estudio realizado para clasificar las plantaciones de acuerdo con el rendimiento y su posterior capacidad para ser recuperadas. El instituto de Investigaciones de Fruticultura Tropical diseñó tecnologías para incrementar los rendimientos de estos cultivos así como la concentración de los recursos disponibles en las mejores áreas, las acciones emprendidas para la reducción de los costos de producción, el programa de siembras con tecnología avanzada, el fomento de nuevos patrones , variedades, el impulso al riesgo localizado y la reorganización de las estructuras administrativas de la agroindustria, en armonía con la política de descentralización y reestructuración empresarial

A partir de criterios del especialista en la materia (Armando Nova, 2006) la citricultura cubana se encuentra en un proceso de ajuste importante y comienza a registrarse la reanimación económica de la misma. No obstante todo parece indicar que el proceso de ajuste, deberá continuar depurando aquellas plantaciones agrícolas, que no logren una rentabilidad económica aceptable tanto en el mercado externo como en el interno.

Las Empresas que por sus resultados económicos no resulten ser competitivas en el mercado externo deberán someterse a un análisis y evaluación respecto a sus posibilidades en el Mercado Interno, considerando que los productores efectúen sus ventas de forma directa en el Mercado Libre Agropecuario .

En busca de la rentabilidad empresarial parece aceptable (si las condiciones agrotécnicas de los suelos lo permiten), ir a un proceso de diversificación de la producción en las empresas agrícola, haciendo énfasis en los frutales tropicales, teniendo presente que el mercado externo e interno presenta buenas perspectivas actuales y futuras para los mismos.

Parece recomendable continuar el proceso de redimensionamiento empresarial, sobre todo en empresas que aún se consideran sobredimensionadas, como Jagüey Grande, con la constitución de Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), u otras formas.

Una nueva valoración de especies y variedades se impone, ante las exigencias del mercado. En realidad existen factores que inclinan a pensar que la proporción de naranja requiere ser incrementada, la lima persa presenta buenas perspectivas, así como velar para que se logre un punto óptimo en la composición de toronja (roja y blanca), todo el función del mercado.

El fomento de nuevas plantaciones parece constituir una alternativa de futuro, ante la necesidad de renovar y ampliar las áreas cítricas, dependiendo de la disponibilidad de capital y posibilidades de mercado.

Las formas organizativas internas deberán continuar evolucionando hacia una mayor descentralización, en busca de que los productores directos tengan un mayor espacio para las decisiones y participación de los resultados.

Las nuevas formas organizativas deberán promover la competencia, buscando mejor funcionamiento. Se requiere de una Coordinadora Nacional, que facilite y regule la actividad, logre la estabilización de la producción nacional y por territorio, facilite la regulación de los precios actuando sobre el mercado interno, propicie el acceso de los productores a los insumos y servicios, asesore en la definición de los niveles de exportación, maneje reservas nacionales, facilite y divulgue la tecnología, se responsabilice con la investigación y extensión agrícola, ayude al encauzamiento de los créditos e inversión extranjera, fomente y estimule el desarrollo de una citricultura sustentable sobre principios agroecológicos.

En la actualidad el Mercado de Europa Occidental se manifiesta como el más importante para los cítricos cubanos, donde los productos procesados han encontrado un espacio, principalmente el jugo concentrado congelado de naranja. También se exporta fruta fresca a dicho mercado naranja y toronja, mientras que la toronja incrementa la participación, la naranja registra unas tendencias descendentes, por las restricciones que impone a las importaciones de este especie la Unión Europea.

En América Latina, Argentina se presenta como un segmento de mercado, particularmente para la toronja, el cual deberá mantenerse en los próximos años.

La reanimación de las exportaciones de toronja blanca a Japón se presenta como una posibilidad inmediata y de continuidad en el futuro. El mercado Japonés es exigente, pero con buenos precios, el cual pudiera tener una mayor expansión de cumplir con los requerimiento de calidad, sistematicidad en la entrega y agilidad de los embarques.

El mercado del Caribe, principalmente los países del CARICOM, se presenta como una posibilidad de futuro inmediato. Actualmente se realizan embarques de naranja y lima persa a Martinica y Guadalupe entre otros, pero aún las cantidades son pequeñas. Este mercado encierra potencialidad para los cítricos cubanos procesados y frescos y deberá ampliarse en los próximos años.

El mercado de Estados Unidos se presenta como una alternativa de futuro, con el levantamiento del bloqueo. Según estudios preliminares los cítricos cubanos pudieran encontrar buena aceptación tanto en la Florida como en la Costa este de los Estados Unidos. La toronja pudiera encontrar un espacio en el período de agosto a principios de octubre, también la lima persa encontraría un mercado atractivo y puede presentarse como un posible competidor ante la lima persa mexicana, en el mercado Floridano. Menos posibilidad se le atribuye a los jugos concentrados congelados y a la naranja como fruta fresca, aunque para esta última hay que tener presente que en La Florida existe una amplia comunidad cubana (1,2 millones de cubanos), que por sus hábitos de consumo y tradición pudiera convertirse en un importante segmento de mercado, para la naranja cubana y el resto de los productos cubanos. (Nova A 1996).

1.2 Desarrollo de la Empresa Cítricos Ceiba.

Organización General

La Empresa está situada en el Municipio Caimito, Provincia La Habana, se forma a partir de las plantaciones, instalaciones y otros medios del, hasta entonces, denominado Plan Ceiba, fundado el 14 de Noviembre de 1968 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz con el objetivo fundamental de abastecer de frutas cítricas las actuales provincias Habaneras.

UBPC que integran la empresa Cítricos Ceiba :

- 30 de Noviembre.
- 24 de Febrero.
- 9 de Abril.
- 14 de Noviembre.
- 8 de Enero.
- Emilio Hernández.

Los primeros cinco UBPC su objetivo fundamental es la producción de cítricos aunque poseen casas de cultivos protegidos para la obtención de hortalizas todo el año, cultivos varios y frutales. La UBPC Emilio Hernández se dedica solo a la producción de cultivos varios para el turismo en fronteras.

Objeto empresarial de la Empresa Cítricos Ceiba.

Por la Resolución 87/76, dictada por el Ministro de la Agricultura, fue creada la Empresa Cítricos Ceiba, quedando definido su Objeto Empresarial de la forma siguiente: "La siembra, cultivo, cosecha, y las demás que correspondan para la comercialización de la producción cítrica destinada a la exportación, la industria y el consumo de la población"

El Objeto empresarial es el siguiente:

- Beneficiar y transportar las producciones de cítricos, frutales y otros cultivos agrícolas cuyo destino es la exportación en fresco, la industria, turismo y el consumo nacional.

- Comercializar de forma mayorista en MN a la industria, en ferias agropecuarias, eventos similares y para el consumo nacional, las producciones de cítricos, frutales y otros productos agropecuarios.
- Comercializar de forma mayorista en CUC para el turismo y con destino a la exportación en fresco, productos cítricos, frutales y otros productos agropecuarios.

El objeto empresarial fue ampliado después del perfeccionamiento empresarial de la forma siguiente:

- Producir y comercializar de forma minorista posturas, semillas y yemas de cítricos, frutales y otros productos agrícolas, para los productores del sistema y a terceros. Así como la compra de materia prima y materiales para la producción y comercialización minorista en MN de insumos para la producción.
- Producir y comercializar de forma mayorista en MN con destino a la industria y al mercado interno vegetales, hortalizas, frutas y otros productos agropecuarios.
- Producir y comercializar de forma mayorista con destino al turismo en CUC vegetales, hortalizas, frutas y otros productos agropecuarios.
- Producir y comercializar de forma mayorista jugos, pulpas, conservas de frutas y vegetales para el mercado interno en MN y con destino al turismo en CUC.
- Prestar servicios técnicos de informática para el procesamiento de datos económicos primarios a la base productiva.
- Comercializar de forma minorista en MN los insumos fundamentales a los productores de cítricos, frutales y otras producciones agrícolas del sistema, así como prestar servicios de reparación y mantenimiento del transporte y la maquinaria, implementos y accesorios agrícolas y de riego.
- Prestar servicios de bombeo de agua para las áreas agrícolas.

- Producir y comercializar de forma minorista en MN medios biológicos y servicios técnicos y de aplicación de estos medios en la actividad productiva del sistema.
- Efectuar actividades constructivas y de mantenimiento constructivo a instalaciones y viviendas para el sistema.
- Prestar servicios de transportación a terceros en MN y CUC siempre que existan capacidades ociosas o disponibles sin hacer nuevas inversiones para ampliar el servicio a terceros y cumpliendo las normas y regulaciones establecidas.

Fuente: Reglamento General Empresa Cítricos Ceiba.

Funciones generales de la empresa.

- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y Unidades Empresariales de Base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Rendir cuenta mensualmente al Grupo Empresarial Frutícola del desempeño de toda la Organización y del resultado de su gestión.

Otras funciones de la empresa.

- Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la UJC y el PCC, así como con el Grupo Empresarial Frutícola, el MINAGRI y con otros Órganos y Organismos del Estado con las que tenga relaciones.
- Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección General, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.

- Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
- Definir el sistema informativo interno de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base.
- Dirigir el proceso de innovación de sus Unidades Empresariales de Base, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
- Desarrollar las actividades inherentes a la Propiedad Industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre Propiedad Industrial.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de Mercadotecnia y venta de la Empresa.
- Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
- Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y en las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
- Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además un

sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base.

- Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud del Trabajo y las medidas para preservar el Medio Ambiente.
- Dirigir el proceso de la elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por el Grupo Empresarial Frutícola y el MINAGRI.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios, de los presupuestos de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el Grupo Empresarial Frutícola y el MINAGRI de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
- Presentar y defender el Plan y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa y de éste, el Presupuesto en Divisas, ante el Grupo Empresarial Frutícola y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
- Distribuir, en interés de cumplir el pedido Estatal, las producciones y servicios seleccionados entre las Unidades Empresariales de Base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
- Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan de negocios, del Presupuesto de Ingresos y Gastos y de los objetivos de trabajo de la Empresa y las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
- Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
- Proponer al Grupo Empresarial Frutícola las reservas a crear para su posterior análisis en la Junta de Gobierno.
- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.

- Solicitar créditos bancarios en moneda nacional y en divisas.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
- Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la Organización en su conjunto.
- Supervisar y realizar auditorias internas a las Unidades Empresariales de Base.
- Asegurar que el personal de la Empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
- Evaluar el desempeño de los Directores Funcionales y de las Unidades Empresariales de Base que agrupa.
- Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios

Fuente: Reglamento General Empresa Cítricos Ceiba.

Estructura organizativa de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
DIRECCIÓN GENERAL
Dirección de Contabilidad y Finanzas. Grupo Económico.
Dirección de Recursos Humanos. Dirección Técnica y de Desarrollo. Grupo de Agrotécnia y Calidad.
UEB BENEFICIO Y COMERCIALIZACIÓN
Dirección Grupo Económico - Laboral.
Planta de Beneficio. Brigada de Selección de Frutas.

Brigada de Envase de Frutas.
Brigada de Selección y Envase de Granos y Vegetales.
Brigada de Comercialización.
Brigada de Mantenimiento y Reparación de Equipos.
Brigada de Servicios Internos.
Brigada de Seguridad y Protección.
UEB TRANSPORTE
Dirección.
Grupo Económico - Laboral.
Brigada de Transporte.
Brigada de Mantenimiento y Reparación de Equipos Automotores.
UEB VENTAS EN LA RED DE TURISMO
Dirección.
Grupo Económico – Laboral.
Brigada de Comercialización
Brigada de Elaboración de Jugos.
Brigada de Distribución de Productos Agrícolas.
UEB SERVICIOS TÉCNICOS AGRÍCOLAS
Dirección
Grupo Económico – Laboral
Brigada de Fumigación
Brigada de Chapea y Fertilización
Brigada de Producción de Posturas
Brigada de Siembra de Posturas de Frutales
Brigada de Mantenimiento y Reparación de Equipos Agrícolas
Brigada de Servicios Internos.
UEB RIEGO
Dirección.
Grupo Económico –Laboral.
Brigada de Construcción y Mantenimiento de Sistemas de Riego.
Brigada de Producción de Posturas de Frutales.
Brigada de Servicios Internos.
UEB ASEGURAMIENTO
Dirección.
Grupo Económico – Laboral.
Grupo de ATM.
Brigada de Construcción.
Brigada Automotriz.

Brigada Servicios Generales.
Brigada Tienda de Estímulo.
Brigada de Seguridad y Protección.

Fuente: Reglamento General Empresa Cítricos Ceiba.

Ver anexo 1 tabla

Después de golpes tan duros como la pérdida del principal mercado y el descenso de los precios a nivel mundial, se tornó indispensable para la empresa encontrar una diversificación de las exportaciones agrícolas, explotar potencialidades no aprovechadas y encontrar productos que pudieran ser insertados en los mercados con el fin de apalear el déficit en la balanza comercial agropecuaria e influir, de esta forma en la balanza comercial del país.

La empresa muy pronto se dio cuenta que la diversificación de la producción es un método primordial para mantener la sostenibilidad de las exportaciones al garantizar un paquete de productos más completo. Al presentarse con solo algunos tipos de cítricos, vendía menos y escogían a otro cliente, pero cuando se presentaba con todas las variedades de cítricos y además con hortalizas todo el año y otros productos agrícolas tenía asegurado contratos muy ventajosos para la totalidad de sus productos, siendo esta razón de gran peso para que te elijan como suministrador de un hotel, empresa etc.

Todas las frutas no poseen la calidad externa requerida por los compradores por lo que las exportaciones de cítricos, en la empresa Cítricos Ceiba hubo que reajustarlas y reestructurarlas como se hizo en la mayoría de las empresas del país, solo se venden pequeñas cantidades de fruta fresca para la red de mercados europeos (EUREPGAP) y el resto de la fruta se procesa para la obtención de jugos concentrados y simples en las plantas procesadoras de Pinar del Río y Ceballos donde Cuba ha formado en estas áreas alianzas con capital extranjero que le ha permitido algunas alternativas de mucha importancia para el cultivo y la comercialización, el resto de las frutas se comercializan para el turismo en fronteras y para el consumo de la población de la capital.

Las medidas implementadas en la empresa para la recuperación citrícola después del colapso sufrido con el derrumbe del campo socialista, fueron encaminadas a la concentración de los recursos disponibles en las mejores áreas, las acciones emprendidas para la reducción de los costos de producción, el programa de siembras con tecnología avanzada, como el fomento de nuevos patrones y variedades, y el impulso al riesgo localizado, según las 36 tecnologías para incrementar los rendimientos de estos cultivos, diseñadas por el Instituto de Investigaciones de Fruticultura Tropical.

1.3 Impacto del “Período Especial” en los cítricos

La desaparición de la Unión Soviética y el CAME impactó las exportaciones cubanas y de inmediato hubo un recrudecimiento del bloqueo económico a Cuba por los Estados Unidos, determinando un colapso total de los mercados para las exportaciones citrícolas cubanas.

El bloqueo económico, comercial y financiero de EE.UU. contra Cuba y las barreras no arancelarias impuestas por la actividad de los monopolios y las transnacionales que dominan la red de mercados europeos son los obstáculos que más contribuyen a frenar el desarrollo de las agroexportaciones cubanas. Se considera que dentro de los renglones perjudicados por la aplicación de dicha política hostil del gobierno estadounidense, uno de los más afectados es la exportación. Referido a esto todo nuestro pueblo ha estado muy informado y preparado al respecto.

Existe una reglamentación que impide a Cuba exportar e importar de los Estados Unidos y ningún país puede exportar a EE.UU. productos que en su elaboración contengan más de un 10% de productos cubanos. Cuba además no puede tener acceso a la divisa de EE.UU.; es decir no puede tener cuentas en dólares en los bancos norteamericanos ni en terceros países. Es por ello que para realizar transacciones en el mercado internacional tiene que acudir a la utilización de otras monedas enfrentándose constantemente al riesgo de tipo de cambio.

A partir del 2001 se introduce una nueva variable en nuestra economía, la importación de alimentos de los EE.UU. Este negocio entre ambos países no queda exento de las reglamentaciones del bloqueo económico. Por ejemplo: en estas operaciones Cuba no puede utilizar barcos cubanos sino de EE.UU. El pago es en efectivo y el regreso del transporte no puede ser utilizado para trasladar otra mercancía a un destino cercano, debido a la llamada "Ley Torricelli" de 1992, la cual prohíbe la entrada en puertos estadounidenses durante 6 meses a navíos de cualquier bandera que toquen puertos cubanos.

A partir de la legislación Helms-Burton(1996) se prohíbe a empresas subsidiarias de consorcios estadounidenses radicadas en otros países, que negocien con Cuba. Entonces se dio un efecto multiplicador porque a partir de la década de los 90 muchas empresas que comerciaban con Cuba, se unieron con empresas estadounidenses y adoptaron la misma política.

En cuanto a las exportaciones muchas veces tenemos que vender con descuento por el riesgo que significa para otros países comerciar con Cuba, lo cual hace difícil para nuestro país el colocarse en el mercado internacional, igualmente encontrar un mercado estable, pues las puertas se cierran cuando aumentan las presiones, chantajes y amenazas de sanciones comerciales que ejercen EE.UU. sobre los países que mantienen comercio con Cuba. Todas estas razones han sido muy debatidas en nuestro país por lo que existe pleno conocimiento de este real problema.

Las barreras no arancelarias que tenemos que enfrentar son fundamentalmente dadas por las exigencias de los monopolios y transnacionales que dominan los mercados internacionales, los compradores ponen siempre los requisitos sobre los productos, pero aunque ya hemos alcanzado cierto nivel de profesionalidad en el tema cada vez se nos hace más difícil porque aumenta el nivel de exigencia, las exquisiteces y nosotros somos los interesados en vender y tenemos que estar en competencia.

Todas estas razones son grandes obstáculos que frenan el desarrollo de las agro exportaciones cubanas y puede concluirse que las mayores afectaciones en este sentido son producidas por barreras no arancelarias por lo cual los

productos agrícolas no tienen una mayor participación en la actividad exportadora del país.

El Período Especial tuvo en la producción citrícola un impacto semejante al que se observó en otros sectores de la producción agropecuaria cubana. Las causas son conocidas: carencia de insumos importados tales como combustible, piezas de repuesto para la maquinaria agrícola, fertilizantes y pesticidas.

Cuadro 3: Producción citrícola 1985 - 2005.

Años	1985	1990	1995	2000	2005
Áreas cultivadas (miles ha)	117.2	129.2	60.5		
Producción (miles t)	744.5	1015.8	563.5		
Rendimiento (t/ha)	7.04	4.61	4.53		

Fuentes: Anuario Estadístico de Cuba 1986, 1992, 1996 y 2005.

Como se observa en el cuadro 3 entre 1990 y 1995 se redujo a la mitad tanto la superficie cultivada como la producción citrícola, muestra que los rendimientos disminuyeron casi en 36%. En estos últimos 20 años la producción citrícola ha disminuido considerablemente.

Capítulo 2: Estudio de caso de la UBPC “9 de Abril”.

Desde la fundación de la empresa en 1968, las unidades productivas eran granjas estatales, siendo la número 6 la que se convirtió en la UBPC 9 de abril, enclavada en el municipio San Antonio de los Baños, Provincia la Habana. Su fuerza de trabajo procede de dicha granja y otras personas que voluntariamente expresaron su deseo de incorporarse a esta nueva forma de organización agropecuaria, radicando los mismos en dicho municipio, dispersos en varias comunidades y un campamento de la cooperativa.

Se debe destacar los antecedentes que propiciaron el cambio; en aquellos momentos era infuncional la estructura que existía en las granjas. La producción colapsó en la granja 6, no obteniéndose prácticamente producción, los campos se cubrieron de hierba muy alta y los bejucos cubrían las plantas, entrelazándose unas con otras. En una reunión un trabajador planteó que si se

tiraba una persona de un avión sin paracaídas no tocaría el suelo porque los bejucos que habían en el cítricos le impediría que tocara el suelo, el panorama era considerado por todos insalvable, se había perdido hasta la fuerza de trabajo en su mayoría e incluso hasta muchos registros de datos.

Las reuniones no se efectuaban y las que se hacían eran sindicales, con enfoque administrativo, los trabajadores no tenían sentido de pertenencia y se respiraba un aire de desaliento y desorganización provocado por la falta de insumos y los bajos ingresos salariales. No se mostraban planteamientos en función de resolver los problemas que tenían y mucho menos las pérdidas materiales que ocurrían a cada instante.

La irrentabilidad que tenía la granja no solo era por la falta de insumos de trabajo, también era provocada por la indolencia, las indisciplinas, inobservancia, el incumplimiento del horario de trabajo y la falta de exigencia entre muchos males.

En estos años no existía la diversificación en las granjas, solo se dedicaban al cítrico y el hombre no se sentía estimulado por su trabajo y no recibía beneficios económicos y menos sociales contribuyendo a la pérdida de valores. (Referencia)

(Actas de las juntas directivas y de las asambleas de cooperativistas de la UBPC 9 de Abril 1993 -2006).

Después de haber revisado las actas de las juntas directivas y de las asambleas de cooperativistas, se aplicaron varios instrumentos investigativos (observación, entrevistas y encuestas) los cuales nos sirvieron de base para el estudio de la evolución de esta UBPC. Las entrevistas fueron aplicadas a un primer grupo integrado por 15 compañeros de la junta directiva de la UBPC: Administrador, Económico, Jefe de Producción, jefes de áreas de cítrico, casas de cultivo, autoconsumo, atención al hombre, protección física, transporte, secretario del buró del partido, de la UJC. y secretario del buró sindical.

Al segundo grupo integrado por 50 cooperativistas simples (Ingeniera de Frutales, Finqueros de cítricos, de frutales, boyeros, trabajadores de las casas de cultivo y operadores de motores de riego) de diferentes centros de costo de la UBPC se les aplicó una encuesta.

Resultados de los instrumentos aplicados

El 100% de los encuestados y entrevistados consideraron que la economía de la UBPC, no debía sustentarse en un solo cultivo, así como consideraron importante la diversificación para la exportación y la venta en fronteras, fundamentando con criterios e ideas.

Todos tienen un criterio muy positivo de lo que está haciendo en la UBPC en función de la siembra de frutales y hortalizas en casas de cultivo, para mantener los resultados alcanzados y reafirmaron la necesidad de diversificar las producciones tomando como ejemplo lo ocurrido el año que tras el paso del huracán Charles, nos afectó más del 90% del cítrico, cultivo que aporta los mayores ingresos todos los años y los productos de las casas de cultivos contribuyeron a cerrar ese año sin pérdidas.

Se evidenció el proceso participativo de los trabajadores en la toma de decisiones. Los acuerdos de las asambleas generales han arrojado a un conjunto de nuevas siembras y plantaciones como son, 52.07 Ha de frutales, donde incluye una finca integral de frutales, compuesta por 0.72 Ha de aguacate, intercalado con guayaba; además de tener 2.3 Ha de mango con piña intercalado; tenemos también 5 Ha de arroz, 39.18 Ha de plátano, además de otras hortalizas en casas de cultivo de ciclo corto. Teniendo como perspectivas futuras el aumento de las casas de cultivo, del área de arroz y de los frutales en general.

Se pudo constatar que existe un consenso generalizado, que la diversificación es algo imprescindible en el desarrollo de la UBPC. Notable es de destacar que las unidades involucradas en la agro exportación logran mantener una mayor sostenibilidad de los insumos de trabajo y otros ingresos para el beneficio de los cooperativistas y sus familiares en la provincia de la Habana.

El equipo técnico de la empresa Cítricos Ceiba considera que de no haber sido posible la captación de divisas a través de las ventas al turismo en fronteras y la exportación hubiese sido imposible mostrar los resultados que hoy se muestran. Argumentan que las plantaciones requieren de un grupo de recursos que solo puede obtenerse en divisas a precios muy elevados y así mismo otras áreas

de suma importancia como son maquinaria, riego, transporte etc. Estos directivos afirmaron que el país se esfuerza y subsidia semillas, fertilizantes, pesticidas, piezas de repuestos y otros pero que es un gran alivio constar con empresas como Cítricos Ceiba que trabajan de forma autofinanciadas y a nivel nacional se muestran resultados muy superiores en las empresas y cooperativas que participan en la agro exportación.

El primero de febrero del año 1994 fue creada la UBPC 9 de Abril en San Antonio de los Baños, amparada por el Decreto Ley 142 del 20. 09.93. Se tomaron un conjunto de medidas en función de salvar este centro de trabajo y a su vez las plantaciones, pero casi todas eran de carácter organizativo y otras encaminadas a la estimulación de la fuerza de trabajo, sistema que posibilitó mejorar la atención al hombre y acercarlo a sus resultados productivos. Cambió el objeto social y se amplió.

La UBPC de Cítricos 9 de Abril se funda con 150 trabajadores, poseía en aquel momento 995 hectáreas de cítricos con rendimientos en la Toronja de 13 toneladas por hectáreas y en Naranja de 2. Contaba además con 40 hectáreas destinadas a la producción de cultivos varios y 26 hectáreas de frutales. Se generaban valores del orden de 1.9 millones de pesos y el salario medio era de 6200 pesos al año.

En el transcurso de 13 años después de aquel 2 de febrero, la UBPC cuenta con 512 trabajadores, de ellos 32 fundadores, crecen en sus hectáreas de cítricos hasta 950, donde los rendimientos de la toronja alcanzan las 37 toneladas por hectáreas y la naranja las 16.

La diversificación de la agricultura trajo consigo nuevas formas de empleo, más ofertas a los trabajadores y el aumento de la producción mercantil. Para lograr todo esto se encuentran producciones como leche, destinadas al consumo de los niños, ancianos, trabajadores y el aporte al estado, frutales, arroz, para el consumo de los comedores, los cooperativistas y sus familiares, también se cuenta con casas de cultivos, destinadas a la producción de hortalizas durante todo el año y la venta en mercado de fronteras con el objetivo de la captación de divisa para la estimulación de los trabajadores y la adquisición de medios de

protección. Es un logro también el de la creación de un centro de elaboración para la producción de jugos, pulpas, mermeladas, dulces, entre otras, a partir de las producciones de la UBPC.

Fuente: Boletines 1, 2 y 4, Editados en la UBPC 9 de Abril.

Los valores más altos generados fueron al cierre del 2003 fueron de 8.4 millones de pesos, las utilidades fueron de 2.4 millones y el salario medio por trabajador fue de 15 mil pesos por trabajador, mientras que los valores generados al cierre del 2004 fueron de 4.6 millones de pesos, las utilidades no fueron posibles y el salario medio por trabajador fue de 1250 pesos. En el orden social, el hombre siempre ha constituido una premisa, pues se piensa que un hombre estimulado, es un productor en potencia.

Esta nueva forma de propiedad de la tierra con autonomía en su gestión, forma parte de un sistema de producción al que se integra constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva de la economía nacional, cuyo objetivo fundamental es incrementar de forma sostenida en cantidad y calidad la producción agropecuaria, el empleo racional de los recursos de que se dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de sus miembros.

(Decreto Ley 142/93, “Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa”.)

La junta directiva está integrada por siete miembros:

Integrantes:

1. Administrador.
2. Especialista de producción.
3. Especialista económico.
4. Especialista en maquinaria.
5. Especialista Técnico.
6. Especialista en casas de cultivo.
7. Especialista en cultivos varios.

El objeto social de la UBPC que se describe se circunscribía fundamentalmente a la producción de cítricos y ha sido ampliado al diversificarse las producciones con frutales, hortalizas, cultivos varios, jugos, pulpas, conservas de frutas y vegetales, refrescos y otras bebidas, además se prestan los siguientes servicios:

- A. Transportación a terceros en entidades del ministerio de la agricultura.
- B. Servicios a terceros con fuerza de trabajo temporalmente excedente.
- C. Servicios a terceros con maquinaria agrícola temporalmente excedente.
- D. Trabajos constructivos y de mantenimiento de viviendas de trabajadores de la UBPC.
- E. Alquiler del Círculo Social de la UBPC.

(Resolución 688/97 del Ministerio de la Agricultura “Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio de la Agricultura”.)

A continuación mostramos algunos datos que nos permiten evaluar la trayectoria de la UBPC en los fundamentales indicadores de la producción y la economía: la producción total de cítricos, los rendimientos por hectáreas, las utilidades, el valor de la producción.

Nota:

Se comparan estas dos campañas por ser la primera después de fundada la UBPC y la que alcanzó mayores indicadores, porque la campaña 2004 y la 2005 fue la desbastada por el ciclón Charles, obligando a todos los cooperativistas a trabajar muy duro y tomar un grupo de decisiones para mantener la rentabilidad y prácticamente empezar de cero de nuevo en muchas metas.

Cuadro 4: Cuadro Producción Total de Cítricos (Toneladas).

Campañas	Naranja. Total	Toronja.Total	Cítricos. Total
U/M	Ton	Ton	Ton
1994-1995	538	8464	9002
2002-2003	5286	26868	33240

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

Ver anexo **No ojo** buscar datos

Cuadro 5: Rendimientos por Hectáreas (Ton/ Ha).

Campañas	Naranja.	Toronja
1994-1995	2.0	13.0
2002-2003	15.25	39.6

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

Ver anexo **No 2**

Cuadro 6: Utilidades.

Campañas	MP
93-94	Menos 107.7
2002-2003	3688.5

Ver anexo **No 3**

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

Cuadro 7: Valor de la Producción (MP).

Campañas	Total
93-94	323.0
2002-2003	44674.38

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

Ver anexo No 4

El comportamiento de los cultivos varios es muy favorable ver anexo No 5

Como se aprecia, todos los indicadores son muy favorables y han incidido de forma directa en el desarrollo de estas UBPC y de forma paralela se muestran logros políticos y sociales. En correspondencia con su desarrollo productivo y económico la UBPC “9 de Abril” ha recibido numerosos reconocimientos los cuales se enuncian a continuación:

- Colectivo Vanguardia Nacional del año 1998 al 2003.
- Mejor UBPC a Nivel Nacional 1997/1998/1999/2000/2001/2002/2003.
- Mejor UBPC Empresa 96/97/98.
- Bandera Ernesto Che Guevara 1998.
- Colectivo 6to. Congreso del SNTAF / 97.
- Colectivo 5to. Congreso de los CDR / 98.
- Colectivo Reconocimiento SNTAF – MINAGRI / 97.
- Ratificación de la Bandera Héroes del Moncada durante 6 años.
- UBPC 5 Puntas de la Estrella / 98.
- UBPC con Certificado de las 3 E / 98.
- Reconocimiento Especial del SNTAF / 96.
- Medalla “Jesús Menéndez” / 99.
- Placa 40 Aniversario de la Reforma Agraria / 99.
- Bandera a Taller Modelo / 99.
- Colectivo de Tradición Heroica del 96 al 2000.

- Bandera Hasta la Victoria Siempre de la CTC.
- Declarados los 2 Comedores Modelos.
- Premio al Barrio de los CDR / 2000.
- UBPC por la Excelencia / 2001.
- Colectivo V Congreso de los CDR.
- Bandera de Honor de la UJC.
- Bandera 65 Aniversario de la CTC 2004.
- Empresa Destacada Provincial 2004.

El cumplimiento de uno de los objetivos que persigue la UBPC desde su fundación es la atención al hombre y muestra de ello se aprecia a continuación:

En los años de vida de la UBPC se han construido 100 viviendas y se le han hecho reparaciones y mantenimientos a más de 100 viviendas de los trabajadores, las cuales han sido construidas o reparadas a través de una Comisión de Viviendas que evalúa, entre otras cosas, la necesidad y el comportamiento del trabajador. Las mismas son aprobadas primero por la Junta y después por la Asamblea.

Se construyó un Círculo Social donde, además de servir de cafetería, se realizan las asambleas de producción y se hacen actividades de los diferentes centros de costo.

Se construyó la Casa del Niño, donde la madre cooperativista tiene el derecho a hacer uso de él gratuitamente, manteniéndose una matrícula estable entre 11 y 13 niños.

Se construyó la Casa del Médico y la Enfermera, dando de esta manera cobertura de salud a todos los socios de la UBPC, su familia y la comunidad cercana a la UBPC.

Se hizo la Casa del Jubilado, donde se albergan todos los jubilados con poco o ningún amparo filial.

La UBPC tiene organizado el Sindicato de Jubilados y prevé organizar el núcleo del PCC de los jubilados.

Organizó un Comité Femenino y cuenta con 16 Secciones Sindicales, un Comité de la UJC y un Comité del PCC y de la CTC. Todo esto para poder llevar el trabajo hombre a hombre y darle más atención al colectivo, tanto jubilados como socios.

Se le facilitan créditos sin impuestos a todos los cooperativistas que tengan o hayan construido casas, o para construir casas. Estos créditos van dirigidos a mejorar las condiciones de la familia cooperativista.

Educación:

Con la idea de ir formando la continuidad Técnica-Profesional de la UBPC, se ha logrado llevar a la Universidad a 7 compañeros; 2 estudian Ingeniería Agrónoma, 1 estudia Medicina Veterinaria, 3 en curso de nivelación para estudiar carreras agropecuarias, 1 estudiando Licenciatura Económica y 3 que estudian la Maestría en Gestión y Desarrollo de cooperativas .

Para la transportación de las producciones contamos con un parque de once camiones, los cuales prestan sus servicios al sistema de la Agricultura, cuando los mismos no son necesarios en la UBPC.

Se ha ido incrementando la eficiencia de la maquinaria agrícola en las actividades de agro técnicas y cosecha. Las atenciones culturales de los frutales y los cultivos varios se realizan con uso de la atracción animal, para lo cual contamos con doce yuntas de bueyes.

La UBPC "9 de Abril" desde su fundación ha logrado un rendimiento sostenido de la producción hasta el 2004 que fuimos azotado por el ciclón Charles, el cual nos afectó totalmente al derribar el cítrico antes de estar en condiciones para ser cosechado, derribarnos gran cantidad de árboles , disminuyéndonos considerablemente el inventario de plantación . Perdimos las producciones de

las casas de cultivos protegidos y la producción de cultivos varios. Aspecto importante señalar es que además nos destruyó muchas de las instalaciones y otros medios básicos calculados además en cuantiosas sumas.

La UBPC se enfrentó a la recuperación de los productos que tenían condiciones para ello, el restablecimiento de las plantaciones, de las instalaciones productivas y las casas de cultivo. Posteriormente se priorizaron otras tareas y por último las oficinas y otros medios, es meritorio destacar que todos los cooperativistas estuvieron de acuerdo a la disminución de su anticipo en un 30% medida que ayudo considerablemente a no cerrar con pérdida ese año a pesar de tal desastre.

Las razones antes expuestas obligaron al colectivo de la UBPC a tomar un grupo de medidas bastante grande dentro de ellas económicas, lográndose de esta manera la recuperación paulatina de la cooperativa. Es importante señalar que las plantaciones de cítricos disminuyeron considerablemente su potencial productivo para siempre, teniendo que ser fomentadas escalonadamente.

En la actualidad la UBPC se enfrenta a un proceso de selección de las áreas más productivas para potenciarlas con mejor tecnología y eliminando las mas viejas y menos productivas para sembrarlas o plantarlas de nuevo con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento por hectáreas con el apoyo del Instituto de Investigaciones de Fruticultura Tropical. Por esta razón el inventario de plantación está variando cada año.

Todo esto ha sido posible por la sabia dirección de la junta directiva con la participación de todos los miembros de la UBPC y por estas razones se logró la recuperación de las plantaciones y tomar un conjunto de medidas para el reestablecimiento de la agricultura de la UBPC y de todas sus instalaciones.

2.2 LA AGROEXPORTACIÓN EN LA UBPC “9 DE ABRIL”.

Relaciones con la Empresa Cítricos Ceiba.

La Empresa Cítricos Ceiba, trabaja de forma autofinanciada en ambas monedas.

Las producciones de las UBPC son contratadas con esta empresa, la cual comercializa hacia cuatro destinos:

- Exportación (fruta fresca).
- Industria (para la elaboración de jugos simples y concentrados para la exportación).
- Turismo.
- Consumo nacional.

La UBPC “9 de Abril” tributa para las agro exportaciones los siguientes productos agrícolas:

Cítricos: Toronjas Ruby Red, Toronjas Marsh, Naranjas Valencia. **Hortalizas de casas de cultivo protegido** como Tomates, Pimientos, Pepinos. **Cultivos varios:** Guayabas, Papayas.

Además se está desarrollando un proyecto de frutales que incluye mango, aguacate, mamey, guayaba y fruta bomba cuyo destino fundamental será el turismo (250 ha en la cooperativa). Los productos de nuestra cooperativa a través de la empresa son comercializados con CITRICOS CARIBE S. A. con destino a Europa para una red de mercados líderes denominado EUREPGAP (Agrupa a más de 500 grandes supermercados europeos) y la Oficina Central se encuentra en Holanda CUFRUT BV. De ahí se distribuyen para varios mercados fundamentalmente Francia, Inglaterra y Alemania entre otros.

Las diferentes UBPC elaboran un pronóstico, estimado y ratificados de los volúmenes de producción después confeccionan el presupuesto, el mismo se discute, posteriormente se modifica si hace falta y se aprueba en la empresa.

Definiéndose con el mismo los volúmenes y destinos de fruta. De igual forma lo hacen las unidades empresariales de base (UEB).

A modo de ejemplo obsérvese que en el año 2003 el volumen de exportaciones de la empresa fue de 38 000 toneladas de cítricos y de ellas 30 000 Toneladas fueron de la “9 de abril” para diferentes destinos.

De ellas:

- 7500 Toneladas de naranjas.
- 22500 Toneladas de toronjas

Exportación como fruta fresca.

Se beneficiaron 10 000 toneladas a nivel de empresa, lográndose para la exportación 4 200.

De ellas

- 8 000 toneladas fueron de La UBPC 9 DE ABRIL lográndose para la exportación 3 400.
- 2 000 toneladas fueron de Las UBPC 14 DE NOVIEMBRE Y 30 DE NOVIEMBRE lográndose para la exportación 800.

Monto anual promedio.

Exportaciones:

4 500 toneladas son aproximadamente 4 600 paletas (60 cajas x paleta) se venden a \$2.40x caja y representa un promedio anual 948.0 MCUC para la empresa.

Turismo:

3 600 toneladas son aproximadamente 1 200 toneladas hechas jugo y representa un promedio anual 1 000 000.0 CUC para la empresa (Cítricos).

Ahora si bien es cierto que las agro exportaciones es la vía más segura de obtener el financiamiento en divisas, los requisitos de estos mercados son mayores tanto en calidad de los productos agrícolas, tratamientos post

cosecha, embalajes, almacenamiento, distribución, los controles de todos los insumos de producción, trazabilidad y otros.

La exportación acapara en la actualidad la atención de técnicos, científicos y comerciantes de diferentes países y regiones. Adaptando la tecnología a los tratamientos y a las condiciones específicas de cada país.

Se puede asegurar que el desarrollo de la tecnología de beneficio ha sufrido cambios de consideración, aumentando la complejidad de los equipos empleados y obligando a usar personal especializado en las diferentes especialidades.

Podemos definir como beneficio el proceso mediante el cual los frutos son tratados y acondicionados a fin de aumentar su conservación y mejorar su presencia externa para ser sometidos a periodos más o menos prolongados de comercialización; sufriendo el mínimo de pérdidas o daños. Ver anexo 1.

2.3 Requisitos técnicos exigidos para la agroexportación y sus controles.

Cumplir los parámetros de calidad externos pactados.

- Más de 35 % de jugo.
- De 1 a 1,4 % de acidez.

Calidades:

- Extra.
- Primera.
- Industria.

Marcas:

- Conchita.
- Tesoro.

Tipos de cajas:

- Open Top.
- Telescópica.

Otros requisitos que exige EUREPGAP (Exportación).

Todos los productores deben de ser capaces de demostrar su compromiso con:

- Demostrar el cumplimiento con la ley nacional e internacional.
- Mantener la confianza del consumidor en la calidad y seguridad de los alimentos.
- Minimizar el impacto negativo en el medio ambiente, mientras se conserva la naturaleza y la vida salvaje.
- Reducir el uso de agroquímicos.
- Mejorar la utilización de los recursos naturales.
- Asegurar una actitud responsable hacia la salud y seguridad de los trabajadores.
- Se debe realizar un control de humedad y temperatura documentado, de acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgos de higiene.
- La calidad del agua se toma en consideración. Algunos tanques pueden ser problemáticos y el agua reciclada necesita ser filtrada. Se realiza análisis del agua sistemáticamente.
- Debe funcionar un sistema adecuado de control de plagas para prevenir la contaminación por roedores, pájaros e insectos.
- Hay una lista disponible de todos los desinfectantes, ceras y productos fitosanitarios que están registrados para el tratamiento poscosecha.

Fuente: Reglamento General de EUREPGAP.

El personal que trabaja directamente con la comercialización tiene que tener un control estricto de la fruta desde su finca de origen hasta su entrada en el envasadero formando parte de una larga cadena que permite trazar los cítricos desde EUREPGAP hasta las fincas donde se ha cultivado, como también hacer un seguimiento desde las mismas hasta el comprador inmediato.

Lo antes expuesto exige que se tenga un control estricto y registrado de cada operación siendo auditado por el comprador. Seguidamente mencionamos algunas de ellas:

- Listado de Fincas de Vinculados con el número oficial y el número EUREPGAP que le corresponde, además los números de campos que la integran. Nombre del finquero.
- Chapilla en cada Finca con el número EUREPGAP.
- Listado de cosecheros por brigada, cada uno con su número de orden.
- En cada cargadero un personal debidamente entrenado para poner en cada Conduce: Número de Finca, Especie / Variedad, Número de Brigada, Número de Chofer y Número de Camión.
- Si es necesario mandar en un mismo camión frutas de dos o mas campos señalar esto en el Conduce y en la carga.

Fuente: Reglamento General de EUREPGAP.

UEB de Beneficio y Comercialización.

- En la Entrada a la pesa cada carga traída por un camión será considerada un Lote.
- Para cada Lote se le asignará un Número consecutivo, que será registrado con los datos del Conduce: UBPC, Número de Finca, Especie / Variedad, Número de Brigada, Número de Chofer y de Camión.
- Ese Número será de ahora en adelante el que defina ese Lote para todos los pasos que dará, Drenche, Laboratorio y Cámaras de desverdizar.

- Después de Drenchar la Fruta será colocada en las Cámaras de desverdizar donde se registrarán los lotes, poniendo en cada cámara los de las mismas fincas, si es necesario poner en una misma cámara mas de una finca se señalizaran con claridad para garantizar su entrada a la línea por finca cosechada separadamente. En cada Cámara se llevará un registro de los lotes almacenados.
- A la entrada a la Planta de Beneficio, la Jefe de Turno hará una relación de las cámaras y sus lotes que están listos para ser procesados en el día, las fincas de donde proceden y definirá el orden de entrada a la línea.

Fuente: Reglamento General de EUREPGAP.

El Jefe de Grupo de Gestión de la Calidad y el / la Jefe de Turno, determinará el número que llevarán las cajas de ese día según los lotes a procesar utilizando el siguiente sistema:

1. Se utilizará un número de 6 dígitos:
2. Los dos primeros se refieren a las UBPC; 01= "24 de Febrero"; 02 ="14 de Noviembre"; 03 ="8 de Enero"; 04 ="30 de Noviembre"; 06 ="9 de Abril"
3. Los siguientes dos espacios se refiere al día de Beneficio: Según listado que se prepara de los días reales y empezando por el día que comienza el beneficio y consecutivamente del uno en adelante los días de procesamiento. Ejemplo:

Día Real	Día de Beneficio
26 Agosto 2004.	01
27 Agosto 2004	02
28 Agosto 2004.	03

4. Los últimos dos espacios corresponden al número de la Finca de Exportación de la Especie / Variedad que tiene el / los lotes procesados que están registrados: 06 = UBPC "9 de Abril" y 22 el número EUREPGAP de la Finca según registro.

5. El jefe de Gestión de la Calidad y el / la jefe de Turnos deciden el código que ese día llevarán las cajas que se procesen. Por Ejemplo: La fruta es de la UBPC “9 de Abril”, se benefició el 27 de Agosto del 2005 y es de la Finca 02. El número a utilizar es 050202.
6. Cada día de trabajo se registrará la producción realizada por código de trazabilidad.

Fuente: Reglamento General de EUREPGAP.

El personal técnico posee un conjunto de controles adicionales como son los datos de los finqueros, aplicaciones de fertilización y fitosanitarias etc. Que es auditada por el comprador de forma detallada. De igual forma existen controles del resto de la cadena que beneficia y comercializa los productos.

Podemos concluir planteando que la agro exportación en las cooperativas en Cuba es un tema poco investigado y es una alternativa muy eficaz para la obtención de financiamiento y más en la actualidad que el país lo necesita, siendo esta UBPC un ejemplo a seguir.

2.4 Vínculo de las exigencias del mercado con el comportamiento del trabajador

Todo el colectivo de trabajo de la cooperativa está muy comprometido con las exigencias del mercado, en este caso la exportación, se tienen los expedientes médicos actualizados, se cumplen las normas de protección e higiene del trabajo, además la documentación que exige cada centro de costo, etc.

En el caso del personal que labora directamente con los productos agrícolas como son los finqueros, cosecheros y el personal que trabaja en la comercialización cumplen un conjunto de requisitos que son de mucha mayor envergadura y son gratificados de forma directa a través de la tienda de estímulo establecida para dicha finalidad. A continuación mencionaremos algunos de los requisitos que exige EUREPGAP.

- Dentro del área de trabajo, los cosecheros disponen de equipamiento para los lavados de manos, fijos o portátiles, a un máximo de 500 metros, así como también ropa de trabajo limpia y adecuada.
- Todo producto embalado y manipulado directamente en la finca, o invernadero, debe ser retirado del campo antes de la noche, de acuerdo a los resultados de la evaluación de riesgos de higiene.
- Todo producto embalado en el campo debe ser cubierto una vez embalado y durante el transporte.
- Los vehículos de la cooperativa que son usados para el transporte de los productos cosechados, pero que también son usados para otros fines, son fregados y mantenidos, para evitar la contaminación (por Ej. tierra, suciedad, fertilizantes y derrames).
- Cualquier caja de campo utilizada debe guardarse limpia.
- El procesamiento debe efectuarse en un ambiente seguro y según las buenas prácticas industriales.
- No se permite fumar en los procesos de producción y post-cosecha.
- Se deberán tomar las previsiones necesarias para limpiar y mantener limpia cualquier área donde se manipula, guarda o embarca el producto. Esto implicaría tener un procedimiento planificado por la limpieza regular del local y fincas, los instrumentos y los equipos deben mantenerse en las condiciones óptimas.]

Fuente: Reglamento General de EUREPGAP.

Ver anexo No

Para calcular la estimulación de los finqueros mensualmente se evalúa cada finca según la programación de labores establecida a partir de la tecnología aprobada, esta valoración concede el derecho a la tienda con 90.00 pesos, en caso de no señalarse incumplimiento.

Al cierre del ciclo productivo del cultivo se tiene el derecho a un conjunto de puntos adicionales en dependencia de los quintales que produjo su finca.

Total de quintales por el 30 % y el valor obtenido se divide por los 12 meses del año, este valor se multiplica por la cantidad de tiendas obtenidas en el año Ej. 9. A este valor se le resta los puntos que ya obtuvo en el año que culminó y la cantidad de puntos tope a obtener son 1500.

Como se puede apreciar los finqueros se sienten motivados a alcanzar mayores rendimientos y a su vez cumplir todas las exigencias , los cuales repercuten directamente en sus beneficios.

2.5 La agroexportación “en frontera”: casa de cultivo protegido.

Con los ingresos provenientes de las ventas, la empresa hizo una fuerte inversión en casas de cultivo protegido para las cooperativas, beneficiándose ambas partes. A continuación realizamos una breve descripción del modulo de la UBPC 9 de Abril.

El módulo cuenta con 42 casas de cultivo protegido, de ellas:

- 40 son casas de cultivo modelo tropicales.
- 2 son casas de cultivo modelo parrales.

Precio de ellas:

- Casas de cultivo tropicales 13 132.80 CUC.
- Casas de cultivo parrales 27 251.16 CUC.

Las UBPC pagan dicha inversión a la empresa a un peso moneda nacional x cada CUC. A continuación mostramos los precios que paga la empresa a las cooperativas el quintal de hortalizas:

- Tomate de \$ 60 a \$ 70. Según época del año.
- Pimiento a \$ 92.
- Pepino a \$ 46.

Resultados promedios obtenidos en las mismas:

Parrales.

- En cosecha de tomate 281.52 qq generando \$19 706.40.
- En cosecha de pimiento 339.70 qq generando \$ 15 626.20.

Tropicales.

- En cosecha de tomate 228.14 qq generando \$15 969.80.
- En cosecha de pimiento 150.04 qq generando \$ 13 803.68.
- En cosecha de pepino 210.19 qq generando \$ 9 668.74. Ver anexo 2

Objetivos trazados en los módulos de casas de cultivo

- Lograr un incremento sostenido de la producción, a partir del uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Obtener los rendimientos estimados, de acuerdo a la tecnología aplicada.
- Lograr una reducción de los costos de producción.
- Garantizar que el trabajador se sienta remunerado con el resultado final de su producción.

Premisas básicas

Las producciones contratadas tienen que tener garantizado el mercado, como destino final de éstas.

Las UBPC debe tener contratado con el suministrador todos los insumos y materiales indispensables para garantizar el cumplimiento de su plan de producción, así como los recursos financieros.

Los registros contables deben de estar habilitados por área de responsabilidad, centros de costo y partidas del gasto lo que permite hacer diversos análisis económicos de forma periódica.

Los trabajadores vinculados deben dominar el sistema de pago, al cual están acogidos, discutiéndose en la Junta de Administración y aprobado por la Asamblea General de Trabajadores.

Dichos sistemas de pago tienen las características siguientes:

La casa de cultivo protegido posee una extensión de 900 metros cuadrados, la cual se vincula un ubpecista (navero), mediante contrato, este tendrá las obligaciones siguientes:

Mantendrá el área convenida en óptimo estado, para lo cual deberá:

- Realizar las labores manuales previstas en la tecnología del cultivo, incluyendo la cosecha.
- Cuidar y mantener en buen estado técnico los medios y útiles que tengan el área.
- Cuidar , mantener y revisar los medios e instrumentos destinados a la detección de plagas y enfermedades que se encuentren en su área.
- Cuidar que no le hurten las producciones y los medios de trabajo. Velar por la calidad con que se ejecutan las actividades complementarias.
- Tomar cuantas medidas sean necesarias para evitar daños al cultivo por incendios, y otros. ejemplo: no penetración de agua a las casas.

Mensualmente se evalúa cada casa según la programación de labores establecida a partir de la tecnología aprobada, esta valoración concede el derecho a la tienda con 90.00 pesos, en caso de no señalarse incumplimiento.

Al cierre del ciclo productivo del cultivo se tiene el derecho al 30 % sobre la liquidación obtenida, descontando de esta el importe recibido mensualmente.

Para obtener el derecho a la tienda el trabajador debe entregar como mínimo el 80% de la producción con calidad de venta a la Red de Turismo en Frontera.

Las formas de pago establecidas son las siguientes:

- Se pagará al final de cada cosecha por el volumen realizado (al terminar el cultivo) aplicando el reglamento interno de la UBPC.
- Se establecerá un anticipo mensual, siendo el mismo de \$ 240.00.
- Toda labor que se realice y que no este convenida se pagará directamente según las tarifas establecidas. Siempre que no afecte la programación de trabajo.

Para garantizar las actividades de apoyo a la producción, se contrata el personal indirecto necesario (CVP, Estibador, Fumigador, Técnico, Seleccionador, Económico, etc.) de conjunto con la administración.

La administración.

- Garantiza los medios y recursos para las labores de cultivo y de protección a las plantas.
- Garantiza la participación en seminarios y cursos de superación técnico profesional.
- Chequea de forma sistemática el estado del área objeto de vinculación tomando cuantas medidas sean necesarias para garantizar el óptimo estado de las mismas.
- Brinda ayuda especializada.

La posibilidad de hacer esta inversión en casas de cultivo protegido constituyo una fuente de ingresos de gran importancia para la UBPC , por lo que se ha trazando como línea el fomento de las mismas en un futuro , lográndose

grandes beneficios para la UBPC y la empresas , además se estimula a cooperativistas , a sus familiares y se contribuye al desarrollo económico del país.

CONCLUSIONES.

- A través del estudio de caso de la UBPC “9 de abril” se pudo constatar que las unidades que participan en la agro exportación logran mantener una mayor sostenibilidad de los insumos de trabajo y otros ingresos para el beneficio de los cooperativistas y sus familiares.
- Nuestras UBPC tienen contratos con la empresa de todos los insumos y materiales indispensables para garantizar el cumplimiento de su plan de producción, así como los recursos financieros a partir del destino de sus producciones.
- Las producciones son contratadas y es garantizado el mercado, como destino final de éstas.
- Las unidades que participan en la agro exportación logran tener mayor espacio para nuevas inversiones productivas, siendo esta una buena alternativa para la sostenibilidad de estas.
- La vinculación del hombre al resultado final del trabajo, ha demostrado ser la vía más eficaz de lograr la eficiencia económica, trayendo consigo un incremento en los resultados productivos, lo que se revierte en los beneficios personales de los cooperativistas y su familia, sintiéndose dueño de la producción y siendo celoso velador de esta hasta el cierre del ciclo productivo.

RECOMENDACIONES

- Se Consideramos que es importante divulgar los beneficios que reporta la agro exportación en las UBPC que posean condiciones reales para tal efecto y de esta manera lograr mantener una mayor sostenibilidad de los insumos de trabajo y otros ingresos para el beneficio de los cooperativistas y sus familiares
- Sugerimos continuar trabajando para que todas las UBPC logren tener contratos con su empresa de todos los insumos y materiales indispensables para garantizar el cumplimiento de su plan de producción.
- Proponemos que se realice un estudio en cada UBPC que participa en la agroexportación en búsqueda de posibilidades para nuevas inversiones productivas, con el objetivo de la lograr la sostenibilidad en las cooperativas.
- Recomendamos a las delegaciones municipales y provinciales del país que se realice un análisis de todos los productos agrícolas que hoy importa el turismo y que haga una estrategia para la obtención de ese mercado y de esta manera le ahorramos al país y beneficiamos al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Actas de Asambleas Generales de Cooperativistas... UBPC 9 de Abril; 1993-2006.
- Anuario Estadístico de Cuba 1993, 2000 y 2005
- Balance Económico... UBPC 9 de Abril; 1993- 2005.
- Boletines 1, 2 y 4, Editados en la UBPC 9 de Abril.
- Cítricos Caribe, S.A. Informaciones varias, 2006.
- Corporación Nacional de Cítricos. Informaciones varias, 2006.
- Decreto Ley 142/93, "Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa".
- Ministerio de Agricultura (MINAG). Informaciones varias, 2006.
- Nova A. Cuba: la Agroindustria Citrícola, 1992.
- Nova A. Los Cítricos en Cuba, 1994.
- Nova A. Cuba: Ajuste y reanimación de los cítricos de Cuba, Universidad Autónoma Chapingo, noviembre, 1999.
- Resolución 688/97 del Ministerio de la Agricultura "Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio de la Agricultura".
- Rodríguez Carlos Rafael. Cuatro años de reforma agraria, Cuba socialista, Mayo, 1963.

ANEXO No 1

Cuadro 4: Cuadro Producción Total de Cítricos (Toneladas).

Campañas	Naranja. Total	Toronja.Total	Cítricos. Total
U/M	Ton	Ton	Ton
1994-1995	538	8464	9002
1995-1996	1578	12425	14003
1996-1997	3091	16946	20037
1997-1998	3675	19504	23179
1998-1999	3842	19765	23607
1999-2000	4586	19353	23939
2000-2001	5390	20601	25991
2001-2002	3150	23109	26757
2002-2003	5286	26868	33240

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

ANEXO No 2

Cuadro 5: Rendimientos por Hectáreas (Ton/ Ha).

Campañas	Naranja.	Toronja
1994-1995	2.0	13.0
1995-1996	5.0	19.0
1996-1997	11.0	26.0
1997-1998	11.0	29.0
1998-1999	12.0	30.6
1999-2000	14.3	29.4
2000-2001	16.8	30.6
2001-2002	7.4	32.8
2002-2003	15.25	39.6

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

ANEXO No 3

Cuadro 6: Utilidades.

Campañas	MP
93-94	Menos 107.7
94-95	987.2
95-96	1415.2
96-97	2695.7
97-98	2763.4
98-99	2678.7
99-2000	3133.7
2000-2001	2317.9
2001-2002	2382.6
2002-2003	3688.5

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

ANEXO No 4

Cuadro 7: Valor de la Producción (MP).

Campañas	Total
93-94	323.0
94-95	1913.5
95-96	2907.7
96-97	4319.7
97-98	5151.9
98-99	5942.9
99-2000	5099.3
2000-2001	6343.9
2001-2002	6654.3
2002-2003	44674.38

Fuente: Elaborado por el autor a partir de los balances económicos de la UBPC.

Anexo

Cuadro 8: Producción de Cultivos Varios (U/M: QQ)										
CULTIVOS	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000	2000	2001	2002	2003	2004
Viandas:	2629,49	4929,80	4940,90	3712,37	4329,34	274,79	1209,50	1293,96	2172,14	1686,72
Plátanos	1524,00	3928,57	2262,75	987,39	746,64	61,58	131,50	144,21	1461,56	52,89
Boniato	133,72	-	351,72	-	98,70	-	109,76	116,02	122,13	1244,72
Yuca	971,77	1001,23	2326,43	2724,98	3484,00	213,21	968,24	1033,73	588,45	389,11
Hortalizas:	1246,35	998,45	3106,22	1351,42	2446,45	4820,20	15564,10	16894,51	13921,01	10140,05
Otras hortalizas	847,26	708,08	9,70	56,71	464,79	5,52	40,50	465,78	113,02	87,32
Tomate	-	-	88,08	56,21	410,22	2134,33	10080,62	10634,01	7955,85	6672,69
Pepino	-	-	115,25	46,28	416,71	857,47	4502,05	4080,86	2663,04	2215,23
Ají pimiento	-	-	-	-	37,32	3,18	74,96	14,49	862,10	777,94
Col	-	-	155,08	6,97	444,86	-	-	-	663,36	121,60
Calabaza	399,09	290,37	2738,11	1185,25	672,55	1819,70	865,97	1699,37	1663,64	265,27
Granos:	2172,63	3075,91	4278,13	1477,01	1210,07	1681,10	593,43	753,68	667,75	606,42
Maíz	1711,00	1985,00	3657,82	891,26	794,30	1068,91	278,57	148,19	508,21	2,30
Maní	-	23,86	23,90	16,00	184,52	563,12	26,02	160,45	53,01	-
Frijol	461,63	1067,05	596,41	569,75	231,25	49,07	288,84	445,04	106,53	604,12
Frutales:	434,86	639,41	1575,21	3334,21	2894,53	1000,93	3797,92	8393,98	16801,02	6532,55

Guayaba	-	-	-	-	-	-	1025,30	6765,86	14011,17	5688,49
Otros	434,86	639,41	1575,21	3334,21	2894,53	1000,93	2772,62	1628,12	2789,85	844,06
frutales										

Cuadro 8: Producción de Cultivos Varios (U/M: QQ)

CULTIVOS	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000	2000	2001	2002	2003	2004
Viandas:	2629,49	4929,80	4940,90	3712,37	4329,34	274,79	1209,50	1293,96	2172,14	1686,72
Plátanos	1524,00	3928,57	2262,75	987,39	746,64	61,58	131,50	144,21	1461,56	52,89
Boniato	133,72	-	351,72	-	98,70	-	109,76	116,02	122,13	1244,72

Yuca	971,77	1001,23	2326,43	2724,98	3484,00	213,21	968,24	1033,73	588,45	389,11
Hortalizas:	1246,35	998,45	3106,22	1351,42	2446,45	4820,20	15564,10	16894,51	13921,01	10140,05
Otras hortalizas	847,26	708,08	9,70	56,71	464,79	5,52	40,50	465,78	113,02	87,32
Tomate	-	-	88,08	56,21	410,22	2134,33	10080,62	10634,01	7955,85	6672,69
Pepino	-	-	115,25	46,28	416,71	857,47	4502,05	4080,86	2663,04	2215,23
Ají pimiento	-	-	-	-	37,32	3,18	74,96	14,49	862,10	777,94
Col	-	-	155,08	6,97	444,86	-	-	-	663,36	121,60
Calabaza	399,09	290,37	2738,11	1185,25	672,55	1819,70	865,97	1699,37	1663,64	265,27
Granos:	2172,63	3075,91	4278,13	1477,01	1210,07	1681,10	593,43	753,68	667,75	606,42
Maíz	1711,00	1985,00	3657,82	891,26	794,30	1068,91	278,57	148,19	508,21	2,30
Maní	-	23,86	23,90	16,00	184,52	563,12	26,02	160,45	53,01	-
Frijol	461,63	1067,05	596,41	569,75	231,25	49,07	288,84	445,04	106,53	604,12
Frutales:	434,86	639,41	1575,21	3334,21	2894,53	1000,93	3797,92	8393,98	16801,02	6532,55
Guayaba	-	-	-	-	-	-	1025,30	6765,86	14011,17	5688,49
Otros frutales	434,86	639,41	1575,21	3334,21	2894,53	1000,93	2772,62	1628,12	2789,85	844,06

ANEXO 6: Tecnología de Procesamiento de Fruta Fresca

Línea de Beneficio:

Drenche

Cámaras de desverdización.

Es el local destinado a la limpieza y desinfección de las frutas y los pallets que provienen del campo.

Antes de comenzar la labor se debe de limpiar y desinfectar el lugar. El drenche consta de:

- Sección de lavado con agua. Mediante la primera ducha.
- Sección de desinfección ó aplicación del producto.

En esta área constamos con una cisterna con capacidad de 3 400 Lts de agua donde se le añade:

Texto: 100 a una dosis de 5,5 Kg.

1 Kg de detergente.

Esta mezcla es preparada en un recipiente aparte para lograr una mejor homogenización de los productos utilizados. Donde se enjuagará el recipiente 3 veces y el enjuague del producto se verterá dentro de la cisterna.

Al estar lista la mezcla los carros se colocan una vez que llegan al drenche en la sección de lavado no menos de 5 minutos luego se trasladarán hacia la sección de desinfección ó entrega del producto que estarán un tiempo no menor de 5 minutos .

Está solución se aplicará a 300 – 350 Pallets porque se ha comprobado que después de esta cantidad la mezcla pierde su efectividad. La mezcla será preparada desde su inicio.

Al concluir esta tarea los pallets pasan al guardado dentro de las cámaras.

Cámara de desverdización.

El desverdizado tiene como objetivo lograr el cambio de la pigmentación de color verde de la clorofila presente, que mediante un agente desverdizante (etileno) la fruta toma un color amarillo.

Sistema de limpieza

Es un sistema en el cual producto a la rotación de unos cepillos de fibra animal y la cortina agua- detergente que cae sobre las frutas ayudan a la limpieza y eliminación de las suciedades que se encuentran en la superficie de los frutos. Además el jabón líquido posee propiedades anti-microbianas.

El sistema cuenta con 29 cepillos de nailon. En la parte superior, en la entrada se encuentra una tubería con un sistema de sprines que se encargan de limpieza y eliminación de las suciedades que se encuentran en la superficie de los frutos con la ayuda de la mezcla agua- detergente.

Mesa de selección

El embasadero cuenta con 2 mesas de selección, rodillos que giran en su propio eje y una cadena. Haciendo posible una mejor observación de los frutos. Aquí mediante el personal calificado para esta labor extraerán los frutos que no poseen las normas técnicas para la exportación. En la parte superior de cada mesa existen dos cintas que se pondrán las frutas que vayan para el lugar de desechos. Por debajo de las 2 mesas se encuentran dos cintas para depositar las frutas que vayan hacia la tolva.

Pre túnel de secado

Como su nombre lo indica es el de secar completamente los frutos una vez que pasen por este dispositivo y antes de que vayan a entrar al Sistema de la cera. Esto se logra a una temperatura de 45 a 50 °C que esta proporcionada por un quemador ubicado en una cámara de combustión con ventiladores centrífugos que proporcionan aire en sentido contrario al movimiento de los frutos que se desplazan por medio de una estera de rodillos.

Uno de los principales objetivos del recubrimiento Céreo es el de darle protección a los frutos contra los microorganismos fitopatógenos mediante los

funguicidas que se aplican generalmente mezclado con la Cera. Esto también favorece la estética y presencia externa de los frutos por el brillo que le aportan.

El sistema cuenta con 15 cepillos de pelo animal por sobre los cuales se desplaza la fruta por empuje. En la parte superior se encuentra el pulverizador de dos boquillas de aspersion.

Túnel de secado

Como su nombre lo indica es el de secar completamente los frutos una vez que estén encerados y tratados con el fungicida.

Una vez secados garantiza un brillo adecuado. Esto se logra a una temperatura de 55 a 60 °C que esta proporcionada por un quemador ubicado en una cámara de combustión con ventiladores centrífugos que proporcionan aire en sentido contrario al movimiento de los frutos que se desplazan por medio de una estera de rodillos.

Mesa de Calidad

Su objetivo es diferenciar aquellos frutos cuyas apariencias externa no cumplan con los requisitos establecidos para una u otra calidad:

Esta selección se realiza teniendo en cuenta las características externa de los frutos y principalmente el por ciento de la superficie dañada por manchas, heridas cicatrizadas, quemaduras.

Esta operación se efectúa en una mesa de rodillos giratorios, que hacen que la fruta a la vez que se desplaza gire. El personal calificado está en la obligación de separar una categoría de la otra las cuales irán a mesas diferentes.

Esto se logra mediante una cinta que se encuentra en la parte superior de la mesa la cual es la de la Calidad Extra la que se deja seguir su recorrido por la parte de abajo es la de Calidad Primera.

Calibradora

Es un equipo muy similar al de la Pre- calibradora pero con mayor tamaño en el cual el operador puede variar los Calibres.

El sistema cuenta con 8 torres que por debajo de ellas se encuentran cintas conductoras. Con 64 pares de tubos que al ir variando la altura de esta superficie y el otro rodillo la pareja de tubos se va abriendo y es entre estas separaciones por donde caen los frutos a la cintas conductoras.

El funcionamiento de las 8 torres es el mismo, pero en calibres diferentes. La primera torre se usará para el rango del milimetraje más pequeño. **Ejemplo:** Si existen tres calibres:

Calibre	Milimetraje
72 -----	77 a 79
64 -----	79 a 83
55 -----	83 a 86

ANEXO 2: Beneficio de otros productos que son comercializados para el turismo en frontera.

➤ Maquinaria para el beneficio del tomate y la guayaba.

Tanto el tomate como la guayaba son beneficiados mecánica y manualmente.

Los mismos son vertidos en unas tinajas de agua para la eliminación de las suciedades que estos pueden traer del campo.

El producto es sacado y virado en una cinta conductora, que tiene como función llevar el producto hasta la calibradora giratoria; la cual gira en su propio eje distribuyendo por tamaño el producto hacia los distintos lugares en la mesa.

Aquí son seleccionados y envasados por las envasadoras teniendo en cuenta las Normas Técnicas que requiera el producto para ser envasado, ya sea en Turismo, Mercado, Organismo o para el local de desecho (porcino) en caso del que el producto esté en pésimas condiciones.

Una vez envasados el producto, el estibador estiba en una paleta los sacos teniendo en cuenta para donde va el producto; que no es más que estibar en paletas diferentes el producto.

La Fruta Bomba y el Plátano.

Son puestos en un local para ser beneficiado. Los mismos son seleccionados por las envasadoras que las mismas le pasan un paño húmedo para la eliminación del polvo y la pequeña suciedad que este pueda traer del campo. Posteriormente el producto es envasado teniendo en cuenta las Normas Técnicas que requiera el producto para ser envasado, ya sea en Turismo, Mercado, Organismo o para el local de desecho (porcino) en caso del que el producto esté en pésimas condiciones.

Anexo

Entrevista

La presente entrevista tiene por objetivo obtener sus valoraciones sobre los procesos de producción y venta de las producciones de la "UBPC. 9 de abril". Tiene un propósito investigativo. La veracidad de sus respuestas es de suma importancia. La encuesta es totalmente anónima. Gracias.

Fecha _____
Edad: _____

Sexo: _____
ocupación _____

1. Considera importante la exportación de los cítricos? Si ___ No ___

¿Porque?

2. Considera usted que la economía de la UBPC se debe sustentar en un solo cultivo? Argumente.

3. ¿Cuál es su criterio de lo que esta haciendo la UBPC con estas siembras de frutales y otras hortalizas en casas de cultivo para la venta al turismo?

4. Cuál es el ambiente que se respira entre los cooperativistas después de haberse insertado la cooperativa en la agroexportación?

Anexo

Entrevista a ET de la empresa Cítrico Ceiba.

El presente instrumento tiene como propósito investigativo obtener sus valoraciones sobre los procesos de producción y venta de las producciones de las UBPC de la empresa Cítrico Ceiba.

La veracidad de sus respuestas es de suma importancia, es totalmente anónima. Gracias.

Fecha _____ **ocupación**_____

Considera importante la inserción de la empresa Cítrico Ceiba en la agroexportación? Si ___ No ___ ¿Por qué?

Considera usted que la economía de las UBPC de la empresa Cítrico Ceiba debe sustentarse en un solo cultivo? ¿Por qué?

¿Cuál es su criterio de lo que esta haciendo la UBPC 9 de abril con las siembras de frutales y otras hortalizas en casas de cultivo para la venta al turismo de frontera?

¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido la empresa Cítrico Ceiba después de haberse insertado en la agroexportación?

Anexo

Encuesta

La presente encuesta tiene por objetivo obtener sus valoraciones sobre los procesos de producción y venta de las producciones de la UBPC. 9 de abril Tiene un propósito investigativo. Marque con una X La veracidad de sus respuestas es de suma importancia. La encuesta es totalmente anónima. Gracias.

Fecha _____ Sexo: _____
Edad: _____ ocupación _____

Marque con una X

1- Considera UD importante la exportación de los cítricos y otras producciones para la cooperativa?

Si ___ No ___ No se ___

2- Se siente UD alentado a cerca de optar por la exportación de las producciones de la UBPC. 9 de abril”?

Si ___ No ___ No sabe ___

3- La diversificación de la producciones (no se debe sustentarse en un solo cultivo,) contribuye al desarrollo de la cooperativa y sus miembros.

Si ___ No ___ No sabe ___

4- Las decisiones sobre el destino de sus productos agrícolas siempre fueron discutidas y aprobadas por la junta directiva y la asamblea general de los cooperativistas.

Si ___ No ___ No sabe ___

5- La agropexportación de las producciones se revierte en:

- A) ___ Nuevos mercados
- B) ___ Mayores posibilidades de obtener divisas para comprar insumos
- C) ___ A partir de sus ingresos mejora la atención a los trabajadores y sus familias.
- D) ___ Aumentan los indicadores de eficiencia
- E) ___ Disminución del ausentismo
- F) ___ Aumentan las exigencias
- G) ___ Promoción del compañerismo