

Resultados y perspectivas del redimensionamiento agroindustrial azucarero cubano

Results and Perspectives of Sugarcane Agri-industrial Redimensioning in Cuba

Ms.C. Ulises Pacheco Feria*

Departamento de Ciencias Económicas de la Facultad de Economía de la Universidad de Oriente
ulises@eco.uo.edu.cu.

Resumen

Se valoró el proceso de redimensionamiento de la agroindustria azucarera en Cuba. Con este propósito el autor introdujo dos dimensiones del análisis: primero, el comportamiento del output con relación a la producción potencial del sector, en el período 2002-2010; y segundo, el examen de los indicadores de eficiencia más importantes de las últimas zafas. En el trabajo concluye señalando la insuficiencia de los resultados y proponiendo una reorientación del programa de redimensionamiento hacia nuevas direcciones de trabajo, que permitan a las empresas azucareras cubanas elevar su competitividad.

Palabras claves: producción potencial, eficiencia, competitividad, sistema de gestión, incentivos

Abstract

The redimensioning process of sugarcane agrindustry in Cuba was assessed. To this end, the author introduced two dimensions into the overall analysis: First, the output performance in relation to this sector potential production from 2002 up to 2010 and, secondly, an evaluation of the most significant efficiency indicators in the last harvest seasons. Conclusions state the insufficiency of the current redimensioning process and offer a proposal for the reorientation of the implemented redimensioning program toward a new plan of actions to make Cuban sugarcane agrindustry more competitive.

Key Words: potential production, efficiency, competitive, management and incentive system, sugarcane agrindustry

Introducción

El programa de redimensionamiento de la agroindustria azucarera tiene importancia estratégica para la recuperación de este sector y la reanimación de las exportaciones cubanas. El análisis de los resultados alcanzados por el programa desde 2002 hasta la fecha, no pueden ser ignorados si se pretende realizar una evaluación general del desempeño de la economía cubana, en los últimos ocho años. El estímulo al sector de transables, la sustitución de importaciones y la búsqueda de eficiencia en las empresas estatales, van delineando un modelo que debe catalizar las ventajas comparativas de la economía cubana en verdaderas ventajas competitivas, capaces de impulsar el crecimiento. Sin embargo, la conversión de las empresas azucareras cubanas en entidades competitivas es todavía una meta por alcanzar.

El artículo tiene como objetivo valorar el proceso de redimensionamiento de la agroindustria azucarera en Cuba. Con este propósito el autor introduce dos dimensiones del análisis: primero, el comportamiento del output con relación a la producción po-

tencial del sector, en el período 2002-2010; y segundo, el examen de los indicadores de eficiencia más importantes de las últimas zafras.

El trabajo concluye señalando los insuficientes resultados que se han obtenido, y proponiendo una reorientación del Programa de redimensionamiento hacia nuevas direcciones de trabajo, que permitan a las empresas azucareras cubanas elevar su competitividad.

Desarrollo

El Programa Integral de Reestructuración de la Agroindustria Azucarera se inicia el 10 de abril de 2002¹. El objetivo principal de este proceso es el redimensionamiento de la producción azucarera para lograr competitividad en la fabricación de azúcar y sus derivados, e incrementar los ingresos del sector. En dicho programa se identifican tres principios o direcciones estratégicas fundamentales:

- a) bajos costos,
- b) diversificación integral,
- c) sostenibilidad de todo el proceso.

Al mismo tiempo, declara explícitamente, que se orienta a elevar la *competitividad de la empresa azucarera cubana*.

“...la empresa azucarera cubana se le perfeccionará y preparará hasta convertirla en una entidad competitiva, capaz de enfrentar las exigencias variables del mercado y prestar mayor atención a la calidad integral del producto y a la reducción del impacto ecológico” (Almazán, 2002: 15).

Las metas que debía alcanzar el sector para convertirse en eficiente y consecuentemente, en competitivo a nivel nacional e internacional, eran las siguientes:

- Producir la tonelada de azúcar a un costo de hasta 60 dólares y hasta 260 pesos en moneda nacional.
- Alcanzar un rendimiento industrial promedio de 12%, ubicando las zafras en su momento óptimo y realizarlas en alrededor de 90 días.
- Enmarcar el capital de trabajo en el 50% con respecto al existente en el 2002.
- Alcanzar un rendimiento promedio de 63 000 arrobas de caña por caballería (54 tn por hectárea).
- Diversificar producciones de manera progresiva y estable en líneas como las mieles, las maderas de pulpa, frutales, pecuarias, etc.
- Elevar la producción de energía eléctrica para el autoabastecimiento del sector y aportar al sistema energético nacional.
- Incrementar y diversificar la producción de alimentos para la satisfacción de los trabajadores y sus familiares, y la comercialización.
- Desarrollar un programa provincial de participación, superación, calificación y recalificación de los obreros, técnicos, cuadros, dirigentes y comunidad en general.

Para lograr estas metas las autoridades decidieron reducir la producción potencial a 4 millones de toneladas de azúcar, desactivando 71 centrales de los 156 existentes en

¹ El programa de ajuste de la agroindustria se conoce como la tarea *Álvaro Reynoso* y ha cumplido dos etapas completas y se encuentra en la tercera; la primera etapa se extendió desde el 2002 al 2004, la segunda desde el 2005 hasta diciembre de 2007 y la tercera se inició en el año 2008 y perdura hasta la actualidad.

el país, otras 14 fábricas quedaron dedicadas a la producción de alcohol y mieles integrales. De los centrales desactivados 5 se convirtieron en museos, 5 quedaron como reservas y 61 fueron desmontados y convertidos en piezas y componentes para apoyar a las fábricas en funcionamiento. En general, se consideraron los activos procedentes del desmontaje, alrededor de 900 millones de dólares, como fondo de capital de las nuevas empresas mieleras y agropecuarias que se crearon. El redimensionamiento incorporó un amplio programa de calificación de los recursos humanos que benefició a 100 mil trabajadores del sector.

En el 2007, con el desarrollo ulterior del ajuste, la cantidad de centrales en activo se redujo a 61, con la característica que no todos necesariamente intervienen en la zafra. En consecuencia, el sector logró una importante reducción de los gastos en divisas, subsidios por pérdidas, y el consumo de los portadores energéticos (diésel, gasolina, lubricantes y fuel oil) Sin embargo, más allá del proceso de pérdida de lastre, el MINAZ debía evidenciar capacidad de despegue e inserción competitiva en el mercado internacional. El análisis de los resultados del redimensionamiento sobre la producción de azúcar, puede realizarse en dos dimensiones fundamentales:

Primero, atendiendo a los niveles de output alcanzados en cada una de las zafras y su relación con la producción potencial, en el marco del ajuste de las capacidades productivas instaladas;

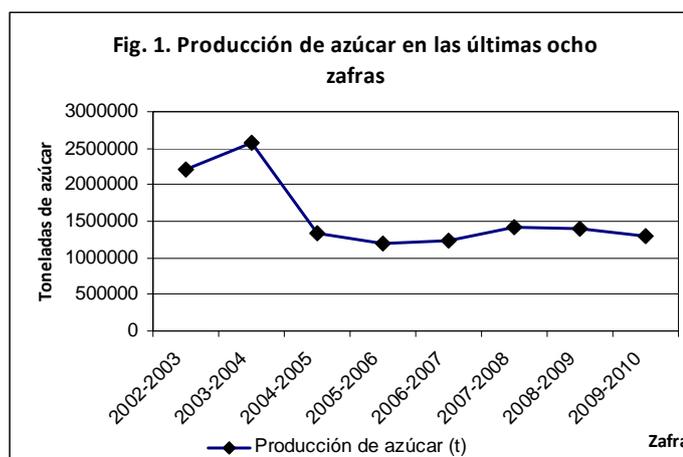
Segundo, atendiendo al comportamiento de los indicadores físicos de eficiencia y a los costos de producción, que permiten evaluar el impacto del redimensionamiento, en la competitividad de las empresas azucareras del país.

Si tenemos en cuenta la primera dimensión, el proceso de redimensionamiento de la agroindustria azucarera puede enmarcarse, en lo fundamental, en dos etapas; la inicial que comprende el período que media entre el 2002 y el 2006; y otra que comienza en el 2007 y perdura hasta hoy. Esta periodización responde al curso objetivo que han seguido las transformaciones en la agroindustria cubana, y no a las etapas que convencionalmente, ha definido el MINAZ dentro de la tarea Álvaro Reynoso.

Los cambios trascendentes partieron, como se ha señalado, de una significativa reducción de las capacidades productivas instaladas y consecuentemente, de la caída deliberada de la producción potencial del país; al mismo tiempo, las zafras que se han sucedido en el marco del ajuste, han seguido un curso zigzagueante, con resultados poco alentadores, muy lejos todavía de los niveles de output potencial.

Entre el 2002 y el 2010 la producción azucarera cubana, describe dos ciclos completos de recuperación-contracción de un aparente carácter endógeno. En la Fig. 1 se pueden observar los picos de auge (zafras de 2003-2004 y de 2007-2008) y las profundas ensenadas (zafras 2005-2006 y 2009-2010), que han dejado al país con menos

de dos millones de toneladas métricas en las últimas dos zafras. Estos ciclos transcurren



rren en períodos de tres años; en el primero, la caída del output fue abrupta: más de un millón de toneladas, que representó un decrecimiento del 53%. En el segundo la recuperación fue más lenta y el descenso de la producción menos pronunciado; la contracción alcanzó el 22,6%. Por tanto, tenemos, en el contexto del redimensionamiento, dos ciclos claramente definidos; el primero del 2003-2006 y el segundo del 2007 al 2010.

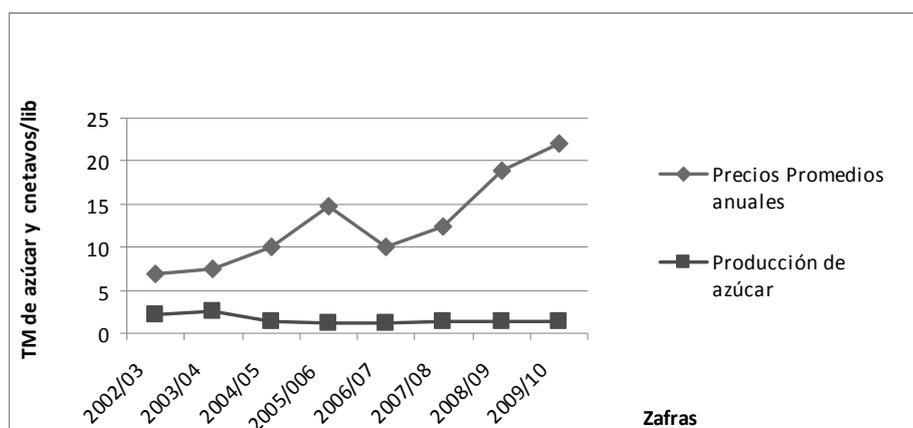
Sin embargo, el dato más importante es la brecha entre la producción potencial (4 millones de toneladas entre el 2002-2004 y 3 millones a partir del 2007), y la producción efectiva alcanzada en cada una de las zafras. El comportamiento cíclico de la producción azucarera evidencia la preponderante subutilización de las capacidades productivas y la disfuncionalidad administrativa de un sector que, a todas luces, no logra aprovechar las ventajas comparativas derivadas de una cultura azucarera centenaria, y convertirlas en ventajas competitivas reales, que posibiliten la generación de riqueza, bajo los presupuestos económicos de optimización de los recursos materiales y financieros de que se dispone.

A partir del 2006, se produce un viraje estratégico en la concepción y puesta en práctica de la política sectorial; no se renuncia a los objetivos y principios fundamentales del redimensionamiento, pero las autoridades variaron el rumbo contractivo del ajuste, y se propusieron una expansión que aprovechara los precios a alza en el mercado mundial. Al igual que en años anteriores, la inestabilidad de la producción azucarera no permitió que se pudieran maximizar los beneficios derivados de esta favorable coyuntura internacional. Concretamente, la dirección del país se propuso aumentar la producción de azúcar “al menos en un 25% en 2006-2007 y triplicar la producción hasta los 3 millones de toneladas en los próximos años. Las autoridades cubanas también planificaban quintuplicar la producción de etanol, producto que es cada vez más atractivo a medida que aumentan los precios de la gasolina.” (Organización Internacional del Azúcar, 2006: 15).

Sin embargo, la zafra de 2006-2007 —aunque representó un paso hacia la reanimación dentro de lo que se ha denominado segundo ciclo del redimensionamiento— creció apenas 3,7 % con respecto al período anterior; muy por debajo de las expectativas. Los problemas que impedirían el cumplimiento del plan de azúcar, fueron anticipados desde el comienzo de la zafra “bajo el signo de atrasos en la puesta en marcha de un grupo de centrales, la tardía llegada de insumos y algunos atrasos en reparaciones” (Porcel, 2006: 17). Los precios promedios anuales en ascenso, apenas influyeron en el incremento de la producción nacional. Esta baja sensibilidad del output, ante la variación de los precios internacionales del azúcar, tiene un carácter crónico, que se manifiesta con singular agudeza, en los resultados de las últimas cuatro zafras (Fig. 2)

La otra dimensión del análisis apunta al mejoramiento de los indicadores físicos de eficiencia, los costos y la densidad energética del sector azucarero. Aunque no se encuentran oficialmente publicados los datos de las dos últimas zafras, la Tabla 1, nos permite evaluar el comportamiento tendencial de los indicadores físicos de eficiencia hasta la zafra 2007-2008. Mientras el rendimiento industrial base 96 mejora y la pol en caña tiene una fluctuación bastante aceptable (entre 11,2 y el 12,3); otros indicadores parecen deteriorarse significativamente.

Fig. 2. Tendencia de los precios del azúcar y producción



El primero de ellos es “días de zafra”, que oscila entre 92 y 180 días (casi el doble), y el otro es “tiempo perdido” que se mueve entre el 22,5 y el 67%. Sin dudas esto tiene un impacto sumamente negativo en el cumplimiento de la norma potencial de molida. Si observamos el indicador “caña molida por día de zafra” y la comparamos con la capacidad de molida diaria del país, podemos concluir que existe una inquietante subutilización de la capacidad de molida. Téngase en cuenta que los 61 centrales del país poseen una capacidad de molida diaria de 294 054 toneladas de caña. Por tanto, las fábricas en funcionamiento sobrepasan ampliamente, los promedios de caña molida por zafras (ver tabla).

La zafra 2009-2010 por su parte, fue catalogada como una de las peores de la historia en cuanto a indicadores de eficiencia se refiere. Se consignan como los problemas fundamentales confrontados la falta de “estabilidad moledora y perderse el 41,39 % del tiempo total” (Varela, 2010: 3). Al mismo tiempo, “al no obtenerse un rendimiento superior a 11% dejan de fabricarse, con la caña procesada, unas 100 000 toneladas de azúcar más” (Varela, 2010: 3).

La nefasta relación entre el cumplimiento de la norma potencial de molida, el rendimiento industrial, los días perdidos y la prolongación de la zafra, tienen un impacto extremadamente negativo, sobre los costos de producción. Cuando el central se detiene, se incrementan inusualmente los costos fijos en forma de salarios, descuentos de amortización y pago de servicios productivos, que afectan notablemente la eficiencia, la rentabilidad y consecuentemente, lo que se entiende a grosso modo, por competitividad empresarial. Paradójicamente, el redimensionamiento partía de factores externos que imposibilitaban la sostenibilidad de la agroindustria², y omitía, sin proponérselo, la naturaleza no menos compleja de los problemas internos que la aquejan.

² Las causas que hemos descrito anteriormente como antecedentes del redimensionamiento, son explicitadas por Varela (2005) cuando señala:

Al desaparecer el mercado de preferencia Cuba ha tenido que exportar su azúcar compitiendo con naciones que la subvencionan y pueden venderla más barata. A la vez los costos de producción se elevan por año a causa del alza galopante de los precios de los insumos, en especial los combustibles, maquinaria agrícola y productos agroquímicos, entre otros. Por esas razones, y por los elevados precios del petróleo,

Indicadores fundamentales de la industria azucarera

Concepto	Zafras					
	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Caña de azúcar molida total (MMt)	23,0	24,2	11,911	11,2	12,700	15,800
Por día de zafra (Mt)	192,0	190,6	129,5	96,1	112,057	87,800
Producción de azúcar crudo (Mt)						
Físico	2 141,2	2 486,2	1 295,2	1 160,6	1 205,400	1 381,600
Base 96°	2 203,4	2 567,8	1 338,6	1 196,5	1 241,500	1 422,368
Pol en caña (%)	11,2	12,3	12,2	12	11,700	11,600
Rendimiento industrial (%)						
Físico	9,6	10,3	10,6	10,3	9,700	11,400
Base 96°	9,9	10,6	10,4	10,6	10,030	11,100
Grado de polarización (%)	98,8	98,8	98,93	99,0	97,100	98,700
Días de zafra	120,0	127,0	92,0	117,0	113,000	180,000
Tiempo perdido (%)	42,5	67,7	22,5	39,9	41,370	44,500
Producción de mieles finales (Mt)	834,7	646,0	333,2	313,5	298,9	247,400

Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE). República de Cuba.

Las perspectivas del redimensionamiento apuntan hacia un enfoque integral de los problemas que golpean la agroindustria. La búsqueda de la competitividad requiere de un nuevo abordaje de la realidad productiva, que tome en cuenta los intereses económicos de los agentes implicados en la producción de azúcar y del perfeccionamiento del sistema de gestión vigente. El marco institucional y la organización (administración) de la producción y comercialización del azúcar constituyen factores de suma importancia para superar los problemas que enfrenta el sector. Estos dos elementos complejos y difíciles de aprehender son, a groso modo, lo que Zanetti llama *“el sistema de gestión”*: un factor esencial en el análisis de la competitividad y en la identificación de las ventajas competitivas de la industria azucarera cubana. Este autor señaló, a propósito de la caída de la eficiencia por *“los problemas operativos y funcionales en el sistema de gestión”* de la agroindustria azucarera cubana, a finales del siglo pasado:

“La agricultura cañera, en particular, se resentía por excesiva centralización, la fijación de precios incongruentes, la ausencia de correspondencia entre la producción y los ingresos o la escasa estimulación a los trabajadores, entre otros problemas, algunos de ellos también presentes en la gestión industrial” (Zanetti, 2009: 236-237).

El sistema de gestión y la creación de incentivos son factores que recurrentemente afectan los resultados de la producción azucarera; el día 5 de mayo de 2010, el periódico Granma publicó un artículo crítico bajo el título: *“Faltaron control y exigencia en la za-*

se invierte en la producción de caña y de azúcar más del 50 % de su capital de trabajo para adquirir portadores energéticos.

fra” del especialista Juan Varela Pérez. Sin embargo, todo parece indicar que faltó algo más que control y exigencia en la pasada zafra. Al final del texto el autor señala la necesidad de un “examen integral” que “comience por los productores” y permita “analizar la estimulación al cañero, cuya producción es hoy la menos pagada en la agricultura” y como otra importante dirección de trabajo, continua el autor, “deberá perfeccionarse el sistema de administración” (Varela, 2010: 3).

Estos elementos, al vincularse a la organización y uso de los factores productivos, a la generación de incentivos y por consiguiente de los intereses de los sujetos que se implican en el proceso de producción del azúcar, se ubican abiertamente del lado de las relaciones de producción y de la forma particular en que estas se realizan. Parece obvio que la superación de la crisis a la que convoca Varela Pérez, encuentra solución en el perfeccionamiento del sistema de gestión, más que en el crecimiento extensivo o mejoramiento tecnológico de las fábricas de azúcar.

La dirección del país ha adoptado en el año en curso, una nueva política de estímulo a la producción cañera que se apoya en precios internos flexibles, que se mueven con arreglo a la dinámica que sigue el mercado internacional del azúcar. A este sistema de determinación de los precios, se le ha llamado precios resbalantes. La concepción parte del estímulo al productor cañero, el cual recibirá hasta 104 pesos por la tonelada de caña, si los precios internacionales del azúcar se encuentran por encima de los 20 centavos USD/libra. Para el año 2011, se ha estimado el precio del azúcar en 16,50 centavos USD/libra y se instituye un precio para la tonelada de caña de 95 pesos. Al mismo tiempo, se establece por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), en correspondencia con el incremento del precio de la caña, un aumento del precio de la tonelada de azúcar hasta los 1 311,41 pesos. Esta es, sin dudas, una disposición que incentiva la producción de azúcar, al articular la agroindustria nacional a la coyuntura internacional, y consecuentemente, a los productores directos, al valor de cambio del azúcar en el mercado mundial. Sin embargo, la medida, como cualquier otra que se aplique, debe contrastarse sistemáticamente con el entorno para corregir cualquier desajuste. Al mismo tiempo, hay que equiparar el estímulo del alza de los precios con la dinámica real de los costos domésticos.

Es necesario valorar el comportamiento de los costos variables derivados del pago de la caña con vista a mitigar la contradicción entre el sobrecumplimiento en el pago de la caña, (debido al mayor pol de esta) y el rendimiento industrial. Este problema puede develar una importante reserva en el mejoramiento de la eficiencia industrial y cobra particular importancia bajo el sistema de precios resbalantes y de aumento del precio de la caña.

Conclusiones

El redimensionamiento en los hechos está lejos de cumplir sus objetivos programáticos; para alcanzar tal propósito, a juicio del autor, deben encaminarse los esfuerzos hacia las siguientes direcciones de trabajo:

Determinar los factores endógenos que fijan el carácter cíclico de la producción azucarera, para prever su dinámica en el mediano plazo, y minimizar su impacto sobre el output, esto permitirá tomar las medidas correctivas que ayuden a cerrar la brecha entre la producción potencial y la efectiva;

Definir los indicadores físicos de eficiencia que tienen, en las condiciones actuales, mayor impacto sobre los costos producción y consecuentemente, sobre la competitividad de la industria, en el mediano plazo.

Desarrollar un enfoque integral de la competitividad, que incluya la realización de los intereses económicos de los agentes implicados en la producción de azúcar y sus derivados; para ello hay que perfeccionar las relaciones de producción y el mecanismo de gestión existente. La eficiencia, la productividad y la coronación de la competitividad de la agroindustria dependen en gran medida de comprender que el productor no es objeto, sino sujeto activo de las transformaciones que se pretenden realizar.

El sistema de precios resbalantes en el pago de la caña, que provee incentivos necesarios y orienta la producción del sector al valor de cambio, al articular los precios internacionales del azúcar a la producción doméstica. Este sistema constituye un primer paso en el proceso de recuperación del sector azucarero, porque se encamina hacia el perfeccionamiento de las relaciones de producción y del sistema de gestión imperante a nivel sectorial, al estimular a los productores directos del dulce. Al mismo tiempo, la coyuntura del mercado mundial generará mayor compromiso de los productores en la recuperación de las exportaciones de azúcar. Esto contribuirá al proceso de actualización del modelo económico cubano, soportado, como se preconiza, en la elevación de la competitividad del sector de transables y en la sustitución de importaciones.

Referencias

- ALMAZÁN DEL OLMO, O. (2002). Agroindustria azucarera. Viabilidad y alternativa económica. *Bohemia*, (23).
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL AZÚCAR. (2006). *Informe de mercado y resumen de prensa*. [s.l.]: [s.n.].
- PORCEL PRADO, J. (2006, abril-junio). El azúcar en la oscilación de los precios. *Boletín InfoATAC*, (2).
- VARELA PÉREZ, J. (2005, 7 de septiembre). [versión electrónica]. *El Habanero*.
- VARELA PÉREZ, J. (2010, 5 de mayo). Faltaron control y exigencia en la zafra. *Granma*, p. 3.
- ZANETTI LECUONA, O. (2009.). *Economía azucarera cubana. Estudios históricos*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.1