

LA TRANSICIÓN, LA INDUSTRIA AZUCARERA CUBANA, Y EL MUNDO DEL AZÚCAR

Juan Tomás Sánchez

¿Puede la industria azucarera cubana participar en el mundo del azúcar, durante y después de la transición? La respuesta es más en el campo económico que en el político. En el mundo real se investiga usando el caso hipotético: el *Case Study*. La primera condición de este *Case Study* es la de poder operar en un ambiente político de la transición, aun sin determinar. En el modelo sin establecer cabe: (1) el Proyecto Varela, como lo entiendo, que comienza el cambio dentro de la Asamblea del Poder Popular solicitando un Referendo sobre el Proyecto Varela, y otro Referendo sobre la presentación de un Programa Transitorio de Gobierno como resultado de un Diálogo Nacional dentro de Cuba y en el exilio, culminando en elecciones a una Asamblea Constituyente; y (2) una restitución de la Constitución de 1940 por militares de convicciones constitucionalistas. Un buen plan para la transición motiva a los cubanos a razonar qué papel juega cada individuo en un nuevo orden político y económico de libertad individual.

Los objetivos del plan son: (1) a partir del “Primer Día,” proteger la agricultura como la fuente confiable de alimentos de primera necesidad; (2) probar si la libertad en producir y vender garantiza la mayor producción, calidad, y mejores precios para el consumidor, tanto de la ciudad como en las áreas rurales; (3) proteger los derechos de los trabajadores y del agricultor; la protección del legítimo derecho de propiedad asegura el acceso de la banca privada; y (4) crear un modelo exitoso y que las otras industrias puedan imitar; crear un modelo que el nuevo gobierno prefiera proteger y no interferir.

Existe la imagen de una empresa de hace varios siglos y un *commodity* gastado que obscurecen un pronunciado contraste con la realidad. Un análisis detallado de la realidad impone un panorama financiero muy alentador y predecible. Un análisis detallado de los costos y los mercados disponibles para Cuba, ofrecen una utilidad del 50% en azúcar crudo de exportación y 60% en etanol-combustible.

EL PLAN POLÍTICO Y ECONÓMICO DEL “CONSENSO DE WASHINGTON”

Las estrategias se hacen siguiendo un modelo exitoso, o con un papel en blanco donde el poderoso lo llena a su antojo. ¿Adónde va Washington?

El Reporte del Secretario de Estado Colin L. Powell, de la *Comisión para una Cuba Libre*, lo tomamos en cuenta para evaluar qué se puede esperar y en qué dirección apunta en materia económica y política. Washington, como algunos de los opositores al régimen (dentro y fuera de Cuba), excluye el aporte de las ideas basadas en las tradiciones exitosas, en instituciones valiosas, y en legislaciones eficientes. El Reporte no cita ni una vez una institución, tradición, o legislación de antes de 1959. Creo es un error, no considerarlas ni siquiera como fuente de investigación, o entre las sugerencias de modelos a considerar. El Reporte, en materia económica y política recomienda copiar los modelos de transición de la experiencia de los antiguos países del bloque soviético: las privatizaciones y la distribución de los activos (*assets*). Y, esperar a que llegue la ayuda de los bancos gubernamentales como el FMI, BID, y otros.

Cualquier modelo basado en esperar por la ayuda financiera supone erróneamente que en Cuba no hay nada de interés para la banca privada internacional. Todas las industrias de exportación pueden ser financieras, como toda la agricultura para el consumo doméstico lo es también: porque tienen mercado garantizado y precios reales.

El “Modelo de Washington” puede carecer de aplicabilidad en la Cuba del futuro, ya que solo consta de 15 años de dudosos resultados, y con los comisarios convertidos en los oligarcas. Por otra parte, nace con otro ADN¹ el cual no tiene nada que ver con el ADN de la nación cubana. Y, desconoce de la función de la banca cubana y extranjera acreditada en Cuba como motor confiable de inversiones, a corto y largo plazo, y que la banca privada sabe decir sí y decirlo rápido.

La alternativa sería esperar por las privatizaciones, las subastas, los pleitos, y la corrupción. No es necesario dar ejemplos, todos los conocemos y abundan todos los días en América Latina, lamentablemente.

EL CASE STUDY

Comparación de una Cooperativa Agro-Industrial Típica (1990-91) y una Cooperativa Con Fines de Lucro en la Transición

Aquí se presenta un estudio comparativo de los resultados entre una cooperativa y esa misma cooperativa convertida en empresa con fines de lucro. El propósito es comparar la viabilidad de un modelo con el otro. Se comparan los resultados, en parte basados en la tesis de maestría del profesor Frederick S. Royce,² de la Universidad de la Florida, y en un modelo comparado basado en los costos unitarios y eficiencias en Brasil en el 2003.³

Se usa el modelo de Brasil porque no hay subsidios al productor de azúcar, solamente el beneficio de la flexibilidad de hacer más o menos etanol, según los precios, y otro, y cierto proteccionismo en el mercado doméstico de azúcar. Brasil es un gran productor y

exportador desde hace pocos años, aunque su industria es muy eficiente, tiene una carga en intereses y depreciación, como en cualquier inversión real. Un caso potencialmente similar al que pudiera enfrentar Cuba.

El trabajo del Dr. Royce hace la siguiente aclaración (pg. 54):

Although the reconstruction of a detailed accounting of the costs of sugarcane production at a well-run Cuban cooperative would be a feasible and worthwhile undertaking, pulling together that amount of information was far beyond the material limitations of this research project. More modestly, this section attempts to provide an overview of the economic panorama confronting the cooperative members and especially the chief decision makers.

Se ha seleccionado la zafra 1990-1991 en la “cooperativa actual” por ser la de mayor cuantía en costos y en rendimientos, y precediendo las limitaciones a la caída de la ayuda soviética. En el *Case Study*, se asume un rendimiento agrícola de 73 ton caña/ha. Está conservadoramente calculado basado en el promedio de la tesis de Royce, Table 3-1, para los años 1987-1992. No hay áreas de caña en descanso. Las siembras se hacen a medida que avanza el corte (experiencia personal). Se cortan las 876 ha., incluyendo las sembradas en la zafra anterior, a los 13 a 15 meses.

En el *Case Study*, los costos de siembra y cultivos, basado en Agriannual 2004, fueron los costos (insumos, equipos y labores) unitarios documentados para obtener un rendimiento promedio de 95 ton/ha en seis cortes. Sin embargo, el rendimiento proyectado es el 73 ton-caña/ha.

Los resultados del *Case Study* fueron obtenidos independientemente de los reportados por el Dr. Royce. Obsérvese que coincidieron las sumas de la “cooperativa actual” y el *Case Study* para los gastos para equipos, repuestos, fertilizantes y herbicidas, \$183,375 y \$ 212,511, respectivamente.

1. En inglés, el DNA, fórmula genética.

2. Frederick S. Royce, “Cooperative Agricultural Operations Management on a Cuban Sugarcane Farm: ... and Everything Gets Done Anyway,” University of Florida, 1996, Master’s Thesis.

3. Agriannual 2004, FNP Consultoría y Agroservicios, Sao Paulo, Octubre 2003, pg. 225. www.fnp.br.com.

La gran diferencia es el salario mínimo y la fórmula con la que se determina. El *Case Study* está basado en la legislación obrera anterior a 1959 que ajustaba todas las labores y ajustes en la industria azucarera al precio promedio anual de venta del azúcar en el mercado mundial, y el otro es en la cantidad dedicada al subcontrato de corte de la caña a mano.

Un Central Promedio de Hoy

Un ejemplo típico: el “complejo agro-industrial,” o CAI promedio, de los 85 centrales activos, tiene una capacidad de molienda de 4,761 toneladas de caña diaria.

- En 100 días efectivos de molienda, 476,100 toneladas de caña.⁴
- Estas 476,100 toneladas de caña, a un rendimiento industrial del 11% en azúcar, producen 52,371 toneladas de azúcar crudo.
- Dichas 52,371 toneladas de azúcar, a un precio promedio para el año 2004 de 8 centavos de US\$ por libra, genera \$176.38 por tonelada de azúcar, almacén del central, antes de la entrega en el puerto, y equivalen a US\$ 9.237 millones de dólares.
- Se reserva el 10% para los legítimos propietarios, \$923,700.
- \$4.16 millones se reservan para pagar por la caña, y \$4.16 millones para la operación industrial.
- El costo de operación lo estimo en 2 centavos/lb. de azúcar, \$2.3 millones.
- Proyección de lucro: \$1.86 millones.
- Número de empleados y obreros en un central azucarero no modernizado: 13% de la cantidad de molienda diaria: $4,716 \times 13\% = 613$ personas.⁵

El Mercadeo de Azúcar y Etanol en el Mercado de Exportación

El Banco de Ottawa, Canadá (nombre ficticio), negociaría la venta de los azúcares en mercado mundial,

garantizándole al productor, como se hacía en Cuba, el precio promedio del mercado mundial para las ventas entre Enero 1 a Septiembre 30 del año en curso. Y, reservándole el banco al legítimo propietario, el 10% del ingreso por la venta.

Las utilidades quedan a la discreción de los organizadores, cuanto reinvertir y cuanto distribuir. Lo mismo en cualquier empresa moderna, el tiempo lo dirá.

El 10% del ingreso bruto por la venta de azúcar se deja en garantía en el Banco. El 5% del importe de la venta para la empresa propietaria del central, y el otro 5% para los propietarios de tierras según la producción cañera. Esta es la misma fórmula de la *Ley de Coordinación Azucarera* imperante en Cuba hasta 1959 en el que se limitaba el cobro por arrendamiento de la propiedad rural dedicada a la industria azucarera al 10% del ingreso bruto.

Una vez este financiamiento esté en marcha, cualquier propietario tiene el derecho de segregar sus tierras o el ingenio, según lo acuerde con el Banco que ha otorgado el préstamo preferencial. Si este primer paso se hace realidad, una consecuencia bien puede ser la visita a las oficinas del central de los representantes de firmas de corredores de azúcar como Cargill, Arthur-Daniels-Midland (ADM), Tate & Lyle y Czarnikow Sugar-Londres, y otros más, con una mejor oferta que las condiciones de préstamo que las del Banco, a cambio de ser los corredores o *traders* exclusivos.

¿CUÁL ES LA REALIDAD DEL MUNDO AZUCARERO-ETANOLERO DE HOY Y EL COSTO EN CUBA?⁶

La realidad, como cualquier negocio de productos básicos o “commodity,” tiene que explicarse cuales son: (1) los mercados; (2) los precios; (3) la fuerza laboral; (4) las perspectivas; (5) los clientes potenciales; y (6) los costos.

4. José Álvarez, 2004. *The Current Restructuring of Cuba's Sugar Agroindustry*. Institute of Food and Agricultural Sciences. University of Florida, EDIS document FE472. en <http://edis.ifas.ufl.edu>.

5. Unión de Productores de Azúcar de Venezuela (UPAVE), *Estudio de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores en la industria azucarera en Venezuela*. Capítulo II, Analisis Socio-Económico, 1977. Promedio de todos los centrales en Venezuela.

6. El mercado de etanol y sus oportunidades de producción en Cuba se presentarán en ASCE en el 2005.

Los Mercados

Los mercados son cuatro para el azúcar de Cuba: (1) el mundial (New York Board of Trade, Contrato No. 11, FOB puerto del Caribe); se negocian unos 30 millones de toneladas de azúcar cada año; (2) el americano, dentro o fuera de la Quota de Importación, TRQ (New York Board of Trade, Contrato No. 14 Doméstico, Cane sugars of the United States, duty free foreign origin, duty paid and delivered in bulk); unos 9 millones, con 1.2 millones de toneladas importados bajo la cuota TRQ; (3) los tratados bilaterales (como pudieran ser con Rusia, Canadá, India y China); y (4) el mercado de la Unión Europea (EU) como miembro del ACP, países de África, el Caribe y el Pacífico, a precios preferenciales, con cuota de importación, como el mercado americano.

El mercado mundial: La primera preocupación que debe haber con el mercado en el que uno va a vender sus productos es, cuan libre, cuan regulado. No existe mercado más libre y regulado y libre de corrupción que el New York Board of Trade, con más de 100 años de experiencia en azúcar, café, cacao, algodón, concentrados de jugo de naranja, y desde mediados de 2004, etanol combustible.

El mercado americano: La cuota TRQ, entra libre de derechos. Fuera de la cuota pagaría unos 16 centavos por libra en arancel, más del 200% del valor real en el mercado mundial. Esta es la base para la protección de precios al productor americano, limitando la importación a que solo entre lo establecido en la cuota TRQ. El mercado mundial durante el último año ha estado a más de 7 centavos la libra, y el americano a más 20 centavos la libra.

Los Precios

Los precios del mercado mundial del azúcar varían. ¿Cuánto varían? Si los comparamos con los últimos diez años del café, cacao y el algodón, en la Bolsa de N.Y., encontramos:

- El azúcar es menos volátil que el café, casi como el cacao, y el menos volátil ha sido el algodón. La falta de volatilidad en el algodón no ha ayudado en nada a los agricultores se siguen muriendo de hambre debido a los altos subsidios en EE.UU. y otros.

- De Enero del 1994 a Abril de 2004, el Contrato No. 11 del N.Y. Board of Trade, arroja la estadística en el cuadro 1, basada en tres cotizaciones diarias: el alta, la baja, y el cierre. Casi 8 mil precios. Todos en centavos por libra. En los últimos 35 años, los precios “promedio anual” más bajos a partir de 1966, fueron en 1984 y 1985, de 5.19 y 4.18 centavos/lb, respectivamente. Dos veces en 37 años, o el 5.5% de probabilidad de ese evento.

Para los próximos 10 años, el USDA proyecta 9 centavos la libra (Proyección 2002), la FNP, Consultora y Agroinformativos de Brasil, 10 a 11 centavos la libra (Agrianual 2004, Pág. 215), y ABARE, la agencia del gobierno de Australia, predice precios más altos que los actuales de 8 centavos/lb para el 2004/5.

La Fuerza Laboral

No existe sustituto para el buen empresario que tener un convenio con los obreros que sea justo, bien claro y bien fundado. La industria azucarera de la transición los tiene (los convenios laborales) en sus acuerdos hasta la llegada del régimen en 1959. No se puede negar que Cuba tiene una gran tradición sindicalista en todo el siglo XX, con sus bien ganados resultados.

Es poco probable que un régimen *de-facto* como va a ser el gobierno de la transición, pueda legislar con más fuerza legal y moral que la legislación obrero-azucarera hasta 1958. El primero en no aceptar es el obrero y el agricultor.

La gran fuerza laboral en la agricultura la componen mayormente los hombres de 17 a 65 años. Por mucho que haya envejecido la población, el problema no estriba en los estudios demográficos actuales, ni en si están mal adiestrados, o mal intencionados. No hay sustituto para una oferta de un trabajo bien remunerado. La perspectiva de que un hombre pueda ganar en un día lo que gana en un mes hoy, es difícil de mejorar.

La inmensa mayoría de la fuerza laboral en Cuba hoy está organizada y controlada. Quiere decir, que está a solo un paso de democratizarse. Esa fuerza laboral es el punto clave de la reorganización de la industria azucarera en la transición.

Cuadro 1. Estadísticas de Cotizaciones del Azúcar en el Mercado Mundial

Contrato No. 11 del New York Board of Trade	USD centavos/libra
Precio promedio (suma de los precios dividido por el número de observaciones)	9.321064
Maxima	15.74
Minima	4.61
Variación (estadística útil para comparar la variabilidad de dos a más variables)	6.361588
Media (valor en el centro de las observaciones ordenadas en forma ascendente)	9.55
Modo (el valor que ocurre con mayor frecuencia)	10.97
Desviación de estándar (medida de como los precios fluctúan alrededor del precio promedio)	2.526278
Coeficiente de variación (desviación de estándar/promedio multiplicado por 100)	28% ^a

Nota: Basado en tres cotizaciones diarias (el alta, la baja y el cierre) de enero del 1994 a abril del 2004 del Contrato No. 11 del New York Board of Trade, casi 8,000 precios, todos en centavos/libra.

a. Para el mismo periodo, el coeficiente de variación para las cotizaciones de café es de 44%, de cacao el 25%, y de algodón el 20%.

Las Perspectivas

Lo que pudieran ser noticias buenas o malas para pensar en la Cuba del futuro, van y vienen todos los meses. Este año la buena es que van a desaparecer los sobrantes porque China aumenta su consumo inmensamente; India de exportador a importador este año, en 4 millones de toneladas. Pero por el otro lado, Brasil no descansa. Pero Brasil cada vez explota unas tierras de peor calidad, de mayor costo, y a mayor distancia de los puertos. Pero a Brasil le aparecen muchas alternativas, hay oportunidad de costo en Brasil, como la soya, la cual no hay en Cuba.

El mercado libre mundial es actualmente de unos 30 millones de toneladas. Al promedio del 2003 de unos 7.11 centavos la libra, es un mercado de unos casi \$5 mil millones. Nada pequeño ni despreciable. En la década de los 90 el promedio fue de \$6 mil 300 millones anuales.

Brasil se prepara para un aumento de sus exportaciones al mercado libre mundial en los próximos 10 años, de los actuales casi 15 millones de toneladas, a 20 millones. Para el 2013 Brasil se prepararía para exportar al mercado mundial unos 20 millones de toneladas.⁷ También, pronostica una exportación de 2,600 millones de galones de etanol anhidro para el 2014.

¿Puede Cuba aspirar a reinsertarse como el segundo “líder” en ese mercado? Si. Si tuviera bajos costos, y paz para trabajar en libertad.

Los Clientes Potenciales⁸

El mercado interno: Cuba, un país de 12 millones de habitantes con una buena economía, pudiera consumir unas 700 mil toneladas. Que puestas en el mercado local al precio mundial de digamos, 8 centavos la libra, implica unos \$125 millones. Todos los países productores de azúcar subsidian su industria con precios subsidiados. No conozco de un solo país en América en el que el consumo interno esté regido por las leyes de mercado en el azúcar. No lo proponemos para Cuba.

El mercado externo: El gran importador es Rusia. Rusia importa, bajo un sistema de alta corrupción y poca fiabilidad, unos 4 millones de toneladas anualmente, a un precio muy favorable. El gran suministrador es Brasil. Cuba tiene una ventaja en flete de dos días entre Brasil y el Mar Báltico. Las grandes perspectivas confiables desde el primer momento es el mercado libre mundial. Existen siempre posibilidades de tratados bilaterales que tiendan a protegernos de unos precios muy bajos y muy altos, también. Tema muy especulativo para incluirlo en este trabajo para asumir con quien y por cuanto se harían tratados bilaterales.

7. *Agriannual 2004*. FNP, Consultoria & Agroinformativos, Sao Paulo, Brasil, página 215. Balance hasta el 2014.

8. No se incluye el etanol combustible en este trabajo.

Los subproductos o derivados: Los hay, y desde hace varios siglos Cuba produce y mercadea sus subproductos. Pero el subproducto o derivado no es un producto agrícola. Es una industria que requiere una gran inversión, tiene gran competencia, los mercados no son muy confiables, y genera poca mano de obra. Ayuda grandemente a la diversidad de mercados para el producto agrícola.

Los subproductos y sus alternativas más interesantes son, en orden de factibilidad: la cogeneración de electricidad, y el etanol-combustible como complemento a la producción de azúcar.

Hacen falta casi 14 libras de azúcar para hacer un galón de etanol, y una instalación industrial de \$30 millones para producir 20 millones de galones de etanol, por año.⁹ Esas plantas típicas operan en los EE.UU. con 30 obreros. Más de \$1.00 de inversión por galón, al que se le puede añadir, 7% de interés a la inversión, y 5% de costos de operación y mantenimiento. Hoy, en el mercado mundial, 14 libras de azúcar a 8.50 centavos/lb., equivalen a \$1.19. En el New York Board of Trade (NYBOT), el galón de etanol, FOB, puerto de Brasil está a \$0.93 el galón. En este ejemplo el azúcar tiene una ventaja del 28% sobre el etanol anhidro.

El caso Cuba sería más ventajoso que Brasil. Cuba tendría, bajo el CBI, la excepción de los \$0.54 por galón que paga el importado de fuera del CBI. Además, Cuba tendría una ventaja en flete terrestre—comparado con las distancias al puerto de Santos, Brasil (600 kms.), y el promedio en Cuba (35 kms.)—de \$0.06/galón, y otra ventaja adicional del flete marítimo a puertos de la costa Este de los E.E.U.U. (no digamos en el Golfo de Méjico) de \$1.00/galón. También tendría ventajas en flete marítimo con las otras destilerías que hay en Jamaica, El Salvador y proyectada en Panamá.

La cogeneración de electricidad no requiere de grandes saltos para hacerla realidad. Si hubiese un precio básico de por lo menos 5 centavos/kw-hora, y un mínimo de 6 mil horas de trabajo, la inversión se puede estudiar, según *Cogeneration 101: Key Points to Consider*.¹⁰ Lo de las 6 mil horas (250 días) no parece práctico con materia prima de la caña, ya que la zafra solo dura 120 días. (El bagazo tiene hoy un precio de \$100 por tonelada por su valor energético comparado con el combustible. Hacerlo ladrillos para almacenarlos es una opción.) En Hawaii el costo industrial excede los 11 centavos/kw-hora, lo que haría factible que en los 120 días de zafra se vendiese el sobrante a la red nacional. Se puede lograr fácilmente un acuerdo como los hay en muchos lugares, como la Florida y Puerto Rico, donde se obliga a la compañía de electricidad a comprar el exceso de producción del central en zafra, a un precio que justifique la inversión y el ahorro en la compra de petróleo y contaminación al medio ambiente.

Lograr que una inversión privada en la producción comercial de etanol en Cuba, sería mucho más deseable si Cuba logra una transición que valore los préstamos privados más que la súplica y corrupción de los préstamos gubernamentales. ADM (Arthur-Daniels-Midland) tiene una planta en Jamaica que re-exporta a los EE.UU. etanol libre de aranceles, 86 millones de litros, o 22 millones de galones de etanol.¹¹ Otra en construcción en Trinidad-Tobago para ADM con garantías del Import-Export Bank de los EE.UU.

Los Costos de Producción

El costo agrícola para la producción y cosecha de la caña de azúcar: Los costos los controla el agricultor dependiendo de las perspectivas de precios. Así gasta más o menos en fertilizantes, herbicidas, cultivos, y nuevas siembras. Un estudio detallado publicado en la memoria de ASCE en 2003,¹² detalla un costo agrícola de 2.50 centavos la libra de azúcar para el

9. *Ethanol Producer Magazine*, March 2004, page 10. "Commonwealth Agri-Energy in Hopkinsville, Ky., 20-mmgy; Fagen Inc were the design-build team for the \$32-million facility."

10. *Ethanol Producer Magazine*, May 2004, page 64.

11. ERS, USDA, *Sugar and Sweetener Outlook*, SSS-238, September 30, 2003, página 16.

12. Juan Tomás Sánchez, "La reconstrucción de la industria azucarera," *Cuba in Transition—Volume 13* (2003), página 248, Tabla 1.

agricultor. De Brasil nos reportan 2.91 centavos/lb, con costos de resiembra cada 5 años. Los Costos de Producción (2003) de Caña de Azúcar, Agriannual 2004, FNP, Brasil, señala un costo total de producción de unos 20 Reales (2.88 Reales: 1 USD), \$6.95/ton caña. El agricultor en Cuba recibiría el equivalente de 150 lbs. de azúcar al precio promedio del mercado mundial, que a 4.63 centavos/lb. cubriría gastos agrícolas.

El costo industrial: Los costos actuales de producción industrial en Brasil para un central de capacidad de 2 millones de toneladas de caña, nos reporta una fuente privada en Julio de 2004, lo siguiente: \$13.93 por tonelada de caña, a un rendimiento promedio del 12.5%, equivale a 5.05 centavos la libra. Incluye el pago de la caña a razón de \$10.72 por tonelada de caña. El costo de industrialización y administración se cubre con \$3.21 por tonelada de caña, equivalente a 1.16 centavos por libra de azúcar.

El costo total, agrícola más el costo industrial, se cubre con azúcar a 5 centavos/lb en condiciones comparables a las de Brasil en el 2003, cuando el agricultor recibe por sus cañas el importe del equivalente al 50% del rendimiento en azúcar a precio promedio del mercado mundial anual. En los últimos 20 años, los precios más bajos a partir de 1966, fueron en 1984 y 1985 de 5.19 y 4.18 centavos/lb, respectivamente. Dos veces en 37 años, 1 en 18, el 5.5% de probabilidad.

¿Es viable y factible la inversión en la producción de azúcar cuando el riesgo del mercado alcanza el 12% (uno de cada 8 años) de promediar por debajo del costo de producción? No es viable para muchos. Para el que tiene otra mejor inversión, para el que no le gustan los riesgos. Pero sí tiene sentido para el que tiene:

- Una conexión con el trabajador y el agricultor.
- Comparte una memoria histórica de más de 200 años en Cuba.
- Comparte el fruto de la tierra con el obrero y el empresario.
- La conexión con la experiencia rural, en cualquier parte del mundo.

- Entiende de la conexión que une a las familias con las siembras.

¿CÓMO COMIENZA LA TRANSICIÓN?

Como todo lo bien planeado, comienza con un buen plan, bien estudiado, que no haya un plan mejor, sin hacer nuevas víctimas; que respete los derechos de todos. El plan de la Transición no puede esperar a que llegue el dinero del FMI, del Banco Mundial, ni del Banco Interamericano de Desarrollo a las oficinas de un nuevo BANFAIC. Cuando llegue ese dinero, la hierba se comió la caña, no se hizo zafra y estamos en el medio del caos. Que bueno sería que le llegue el dinero al BANFAIC, porque cuando le llegue, va a hacer falta. Pero contar con ese proceso al comienzo de la transición sería suicida. El azúcar es muy dulce, pero las hierbas, las plagas, no perdonan; el regadío y la mano del trabajador, hacen falta.

El azúcar es un buen negocio, el cubano la sabe hacer con poquísimos recursos. Lo que fracasa es la actual organización de la industria y la agricultura. Desde el primer día de la transición hace falta dinero, o crédito, para pagar jornales, combustible, y repuestos. En otras palabras, crear la riqueza que crece día a día, crea esperanza y recursos.

¿Una cooperativa que cosechó 50 mil toneladas de caña el año pasado, con una mínima atención puede volver a hacerlo en el próximo año? Si, muy probablemente. ¿Qué le representa a una empresa agrícola 50 mil toneladas de caña a 8 centavos la libra de azúcar? Pues un ingreso de \$525 mil dólares.

Volvamos al principio del camino del dinero. ¿De dónde sale el dinero? ¿Cómo llega el dinero el primer día?

Lo más rápido y seguro es la ayuda de emergencia del Gobierno de los EE.UU. En el caso de la industria azucarera, y de otras exportaciones y la producción agrícola para consumo domestico, es muy sencillo. Todo lo que haga falta se recupera, y hasta con intereses. Un simple programa de garantía de los préstamos a las industrias de exportacion en la Cuba de la transición sería suficiente, pero no indispensable. Podemos contar en que los fabricantes de equipos de fabricación de azúcar y etanol, tanto en E.E.U.U. como en Brasil, se encargarían de conseguir sus pro-

pios financiamientos para ventas en Cuba. Toda la ayuda financiera que se reciba, para la industria azucarera, como también puede ser para las otras industrias de exportación como el tabaco y los cítricos, son devueltas a corto plazo. Hay que evitar la influencia de dinero negro.

Si alguien quiere saber cuanto hace falta. La cuenta es la siguiente: para producir una libra de azúcar hacen falta adelantos, hasta llegar a los 5 centavos, durante 9 meses. Al décimo mes ya se está vendiendo el azúcar en el almacén del central. Hace falta un financiamiento para hacer 3 millones de toneladas, \$110.00 por tonelada de azúcar, \$12 dólares mensuales por tonelada de azúcar. Si el “forecast” es de 3 millones de toneladas para la molienda próxima, unos \$36 millones mensuales.

¿Qué empleo crea 3 millones de toneladas de azúcar? Pues creaba en 1958, 57.06 horas-hombre agrícolas, por tonelada de azúcar,¹³ en 420,000 obreros agrícolas. Si la misma proporción se mantuviese hoy, unos 2.3 millones de horas-hombre. De un ingreso global de 3 millones de toneladas a 8 centavos la libra, unos \$529 millones, el 50% es salarios: \$264 millones en salarios. La nómina total de la isla de Cuba hoy, si hubiera 2.5 millones de cubanos empleados a un promedio de 150 pesos mensuales, al cambio de 25 a 1, \$72 al año por empleado y obrero, es de \$180 millones, hoy.

¿Cómo se hace llegar ese financiamiento en las primeras horas de la Transición? Primeramente, la oposición en Cuba tiene que estar informada del potencial de los planes de beneficio financiero a la industria azucarera, dependiendo de cómo se plantee la Transición. Con esa información de antemano, la gente hace sus planes y composición de lugar para buscar la forma de organizarse para poder solicitar los préstamos bancarios. De por sí, una medida desestabilizadora del régimen.

Los desembolsos se harían por las únicas instituciones que hay en Cuba, a las que tiene acceso el gobierno

americano, con las que puede tener acuerdos de contingencia sin que le cueste la cárcel a nadie en Cuba. ¿Con quién? Con los bancos internacionales que están acreditados en Cuba hoy. Tales bancos son españoles, canadienses, y otros.

No es nada nuevo, los controles de desembolso para préstamos garantizados para una cosecha futura, de “commodities” para el mercado mundial. Dicha cosecha le garantiza al prestamista escoger el vendedor/es en el Mercado Mundial. Se acostumbraba hacer el trato a base de garantizar al azucarero el precio promedio para el año según calculado por el NYBOT.

CONCLUSIONES

La reorganización de la industria azucarera durante la transición *puede* regirse dentro de la legislación conocida como la *Ley de Coordinación Azucarera*, de 1937, y como resultase enmendada por decretos y dictámenes judiciales hasta el 1ro de enero de 1959. A pesar de la complejidad de la legislación existente en Cuba antes de la revolución en la producción azucarera, los controles gubernamentales eran prácticamente inexistentes. El papel reservado para el gobierno es más bien el de árbitro y presidencia en las comisiones conjuntas, como fueron el Instituto de Estabilización del Azúcar, la Comisión de Arbitraje, y otros. Por esas razones, la de acogerse a la legislación con el apoyo de los factores de producción (obreros, agricultores, e industriales), es que no es solamente posible, sino viable, el que la industria azucarera puede operar en cualquier curso político que tome la transición.

Las exportaciones al mercado libre mundial del New York Board of Trade son confiables. El acceso al mercado doméstico americano de altos precios y grandes sacrificios para el desarrollo industrial en Cuba, es de considerarse por el gobierno de transición. Cuba necesitará de seguir importando grandes cantidades de arroz, trigo, ganado, carnes, y muchos renglones agropecuarios por muchos años.

La legislación reguladora de la participación del obrero y el agricultor en el precio del azúcar hace de la in-

13. *Anuario Azucarero de Cuba 1959* para la zafra de 1958, página 160. “Producción, Rendimientos y Requerimientos de Trabajo Agrícola,” Áreas Azucareras de Estados Unidos y Cuba. Fuentes: para todas las Áreas Azucareras de los Estados Unidos, USDA, “Sugar Reports No. 89”; para Cuba: estimados de este Anuario.

dustria un modelo para otras actividades agrícolas e industriales. El ejemplo de representación democráticamente elegida de los sectores laborales, agrícola e industrial de la industria azucarera hace un modelo meritorio de copiarse.

Las proyecciones de precios para los próximos 10 años son alentadoras ya que exceden el costo de producción y permitirían, partiendo de la base en la que se encuentra Cuba hoy, unos jornales mínimos comparables a cualquier industria azucarera más desarrollada en América Latina. El concepto de vender el azúcar al precio anual promedio reconocido por el mercado elimina gran parte de la especulación y la descansa en los especuladores. Por ejemplo, la firma Galbán-Lobo Trading Company, S.A., hasta 1959 compraba el azúcar a otros productores sobre las bases de que las pagaba al precio promedio anual. Galbán-Lobo asumía el riesgo de la especulación.

Cualquier plan de privatización y distribución de activos hace el proceso lento, injusto, y proclive a la corrupción. Además, establece un sistema que deja poca cabida a la banca comercial privada y mucha a la banca oficial. Un camino permanente para que el estado sea el gran benefactor, y no de acuerdo con la exitosa tradición empresarial y comercial del cubano.

La agricultura no es el fin, es una buena base para la reconstrucción. Es una base que crea empleos, valor agregado del 50% en mano de obra nacional, de un recurso renovable. Crea fuentes de investigación para en el futuro ser una fuente que pueda sustituir en parte el consumo de petróleo. Finlandia comenzó hace solamente unas décadas vendiendo madera, hoy fabrica el teléfono móvil NOKIA y es un gran exportador de madera, papel, y más.