

# El siglo que se fue: azúcar y economía en Cuba

Oscar Zanetti Lecuona

Historiador. Instituto de Historia de Cuba.

A todas luces, la historia registrará al siglo xx como un tiempo, además de convulso, impreciso. Bajo los imperativos del marketing, en muchos países se le extendió apresurada acta de defunción al son de la duodécima campanada —nocturna— del 31 de diciembre de 1999. Los historiadores tampoco han llegado a un acuerdo sobre los límites de la controvertida centuria. Con evidente percepción europea del asunto, Eric Hobsbawn la ha calificado como «corta», asignándole el período, algo menor de ocho décadas, que se extendería desde el estallido de la I Guerra Mundial hasta la desaparición de la URSS. Pero para los cubanos se trata sin duda de un siglo largo, sobre todo si atendemos a la pertinaz vigencia que en nuestro caso particular tiene ese fenómeno capital de la historia reciente que se dio en llamar «Guerra fría». Aun cuando decidiésemos postergar la polémica

sobre el momento más apropiado para fijar el término de nuestro lapso secular, no sería difícil admitir que en Cuba este se adelanta a la convención cronológica: el siglo cubano comienza exactamente en 1898.

Mucho de lo ocurrido en la Isla durante el siglo que despedimos parece haber tenido su inicio en aquel año. No se trata solo de la influencia que la Guerra de Independencia y su malhadado colofón ejercieron sobre su destino político, sino de que ese conflicto sobrevino también en un minuto de cruciales definiciones para el futuro de la economía insular. Tanto las consecuencias directas de la guerra, como los problemas presentes en la posterior trayectoria económica del país, tienen una diáfana expresión en los avatares del azúcar, protagonista ineludible del acontecer económico en la mayor de las Antillas. El comportamiento de la producción azucarera y el papel que esta ha desempeñado a lo largo de cien años de transformaciones estructurales, cambiantes condiciones comerciales, variaciones en la dotación de factores productivos y otras incidencias, constituye el objeto de las páginas que siguen.

---

El presente texto se corresponde sustancialmente con la ponencia presentada por el autor a la Conferencia A cien años del 98; España, Cuba, Puerto Rico y Filipinas, celebrada en la Universidad de Salamanca, en octubre de 1999.

## La formación de una industria moderna

Al estallar la guerra de 1895, Cuba atravesaba una importante fase en su modernización capitalista. Desde la década anterior, la Isla venía experimentando un serio deterioro de sus posiciones mercantiles, debido sobre todo a la incontenible avalancha de azúcar de remolacha en el mercado internacional. Apoyada en una tecnología industrial más avanzada y en los subsidios de exportación, la remolacha había conseguido superar a la caña como proveedora del dulce, y copaba los mercados europeos. Por otra parte, las propias características del azúcar, como mercancía, se habían modificado. Con la difusión del centrifugado y el envase en sacos podía prolongarse la conservación del producto, lo cual dio pie a las ventas de futuros y otras prácticas mercantiles que dejaron la comercialización al arbitrio de comerciantes y refinadores. Desde Hamburgo, Londres o Nueva York, poderosas firmas manipulaban los precios y especulaban en la bolsa, reduciendo a los distantes productores a una condición subordinada.<sup>1</sup>

El efecto más visible de todo ello fue una incontenible caída de los precios. Junto a la desvalorización de su principal producto, Cuba sufrió también la pérdida de los mercados europeos, situación que la condenó a una absoluta dependencia del consumo norteamericano.<sup>2</sup> La coyuntura no podía resultar más comprometida para los azucareros cubanos. Solo una drástica rebaja del coste de producción les permitiría sobrevivir, pero esta tendría que operarse en una economía aquejada por las secuelas de la primera contienda independentista (1868-1878) y que también, de manera impostergable, debía enfrentarse a la abolición de la esclavitud. Tan formidable reto habría de encararse mediante la llamada centralización, complejo proceso que entrañó tanto una vasta transformación técnico-económica como el cambio radical del sistema de trabajo.

El aumento de la productividad y la obtención de una escala de producción mucho mayor —factores decisivos en la disminución del coste— suponía un fuerte incremento en la capacidad de las unidades productivas. Las nuevas fábricas o centrales, con capacidades desde diez hasta veinte veces superiores a los antiguos ingenios, podían producir entre 4 000 y 10 000 toneladas métricas de azúcar por cosecha y extraer el doble del contenido de sacarosa de las cañas. Pero ello requería no solo la asimilación de una compleja tecnología de procesamiento continuo, sino la inversión imprescindible —e igualmente costosa— en medios complementarios, como almacenes, talleres, vías férreas, etc.

La reestructuración laboral resultaba tan complicada como la transformación tecnológica. El tránsito al trabajo libre era gravoso, y no solo por la ausencia de indemnización a los antiguos amos. Al articularse un mercado laboral, pieza indispensable para el capitalismo insular, los hacendados tuvieron que acostumbrarse a bregar con el salario, una variable de notable influencia sobre el coste de producción, que no siempre conseguirían mantener dentro del rango apetecido.

En la considerable masa de capital fijo y circulante requerido para poner en operación los nuevos centrales, ha de contemplarse, además, el muy acrecentado volumen de materia prima demandado por esas fábricas. Hacia 1890 se estimaba que la zafra de un central promedio necesitaba de unas 1 500 hectáreas de cañaverales. El fomento de semejante plantación bajo el antiguo esquema hubiese potenciado la inversión hasta límites prohibitivos. Esa realidad, unida al cambio en el régimen laboral, terminó por imponer una nueva concepción organizativa que separaba la producción industrial de la agricultura cañera. El cultivo quedó en manos de los colonos, agricultores reclutados entre propietarios de ingenios arruinados, campesinos con fincas cercanas a las fábricas y arrendatarios asentados en tierras del central. Estos colonos venderían sus cañas mediante contratos que estipulaban un pago equivalente a cierta proporción del azúcar obtenido, relación que no tardaría en convertirse en inagotable fuente de conflictos.

Pese al alivio que representaba la fórmula del colonato, el financiamiento constituyó el punto crítico del proceso de centralización. En medio de una desordenada situación monetaria, heredada de la Guerra de los Diez Años y agobiada por las exacciones de la Hacienda colonial, la economía cubana padecía de una crónica escasez de capitales y carecía de un verdadero sistema bancario, lo cual determinaba que los préstamos se obtuviesen regularmente en condiciones onerosas.

Frente a tan complejo panorama, ha de reconocerse que la industrialización azucarera se efectuó con rapidez. En 1894, una zafra superior al millón de toneladas marcaba el récord productivo de Cuba para el siglo XIX. La cosecha fue procesada en unas 400 fábricas, la mitad de estas consideradas centrales. Aunque muchos hacendados quedaron en el camino —en 1881 se registraban 1 170 ingenios—, el proceso había descansado casi por entero en la iniciativa insular, pues el número de unidades en manos extranjeras resultaba relativamente pequeño.<sup>3</sup> Sí era notable, en cambio, el grado de endeudamiento de la mayor parte de los propietarios azucareros —principalmente con firmas norteamericanas—, situación que la severa crisis de 1893-1894 se encargó de poner de manifiesto.

El exitoso desarrollo de la centralización afianzó el papel del azúcar en la economía cubana; en 1894, el dulce producto constituía el 71% de los valores exportados, variable dentro de la cual solo el tabaco ocupaba también una proporción significativa. Igualmente ostensible era la dependencia de Cuba respecto al mercado de los Estados Unidos —destino del 85% de las ventas—, país con el cual se había concertado un Tratado de Reciprocidad Comercial de breve vigencia —1891-1894—, pero que proporcionó un impulso decisivo al crecimiento azucarero.<sup>4</sup>

Aunque la Guerra de Independencia y la posterior ocupación militar de la Isla por los Estados Unidos parecen abrir un paréntesis en este proceso, en realidad esos acontecimientos vinieron a acelerar y culminar las transformaciones estructurales que desde años atrás experimentaba la economía cubana.

Las condiciones en que hubo de librarse la guerra iniciada en 1895 tuvieron un devastador impacto económico. Este fue particularmente severo en el sector azucarero, donde el incendio de cañaverales y la destrucción de fábricas redujo la producción en un 70% solo durante el primer año de hostilidades. Es difícil establecer con exactitud el monto de las destrucciones; aunque el primer informe del Gobierno Interventor norteamericano reporta casi 600 fábricas destruidas, probablemente las dos terceras partes de esa cifra la constituían ingenios inactivos o en trance de demolición desde antes de la guerra. El mismo informe cifraba en 217 las unidades en capacidad de moler a un plazo más o menos corto. El hecho de que el potencial productivo total de dichas fábricas se estimase en 1 052 691 toneladas, cantidad muy similar a lo producido en la zafra récord de 1894, indica que las unidades sobrevivientes eran, en su inmensa mayoría, los centrales en que se concentraba la capacidad de procesamiento de la industria. La producción cubana superaría nuevamente el millón de toneladas en 1903, zafra en la cual molieron solo 171 centrales. Desde esta perspectiva resulta claro que la guerra, al propinar el golpe de gracia a gran número de ingenios pequeños e insolventes, había contribuido a rematar el proceso de centralización azucarera.<sup>5</sup>

La transformación del cuadro funcional de la industria, por otra parte, se completaría con los cambios institucionales que Cuba hubo de experimentar bajo la tutela norteamericana. A las medidas de reordenamiento económico dictadas por el Gobierno Interventor, siguió la Enmienda Platt, que reducía casi a la condición de protectorado a la República cubana proclamada en 1902. En ese propio año se concertó un nuevo Tratado de Reciprocidad Comercial con los Estados Unidos, gracias al cual el azúcar de la Isla quedó definitivamente vinculado a un mercado preferencial. El margen

arancelario de que disfrutaría el dulce —un 20%— representaba una indiscutible ventaja para los productores, pero ello se obtuvo a cambio de una virtual entrega del consumo cubano a las mercaderías estadounidenses. La hegemonía política y económica de los Estados Unidos en Cuba representaría un poderoso atractivo para los capitales nortños; ya durante los años de la Intervención o inmediatamente después, firmas estadounidenses adquirieron siete centrales y fomentaron otros cuatro, en lo que se configuraba como una clara tendencia hacia el control de la producción azucarera cubana.<sup>6</sup>

## Expansión y deformidad

Sobre las bases creadas durante la transición intersecular, la industria azucarera experimentó un portentoso crecimiento que apenas en dos décadas le permitiría quintuplicar la producción. Desde el punto de vista de sus factores condicionantes, en el desarrollo de esa tendencia pueden apreciarse tres fases bien diferenciadas. Durante la primera (1904-1913), el movimiento responde, en lo fundamental, a las posibilidades de acceso al mercado norteamericano abiertas por el Tratado de Reciprocidad. Ya en 1913, con la venta de 2,1 millones de toneladas métricas —el 87% de su producción— Cuba había completado el desplazamiento de los restantes abastecedores externos del consumo estadounidense, tras lo cual era de esperar que la progresión productiva moderase su ritmo. Por el contrario, con el estallido de la I Guerra Mundial este tendría un nuevo impulso. Ante el déficit creado por las devastaciones bélicas en la industria remolachera de Europa, la zafra cubana elevó su monto hasta alcanzar 4,18 millones de toneladas métricas en 1919. La tercera y última fase (1920-1925), no responde al estímulo de la demanda. En realidad la situación del mercado se mostraba teñida de incertidumbre; sin embargo, las firmas azucareras estadounidenses, que habían realizado fuertes inversiones durante la guerra, consideraron que el aprovechamiento óptimo de sus capacidades productivas las colocaría en una imbatible posición competitiva y elevaron la producción en otro millón de toneladas. En 1925, ante el declive irrefrenable del precio, el crecimiento tocaba a su fin.<sup>7</sup>

El incremento productivo del primer cuarto de siglo provocó un cambio sustancial en la distribución territorial de la industria. Tradicionalmente asentada en la mitad occidental de la Isla, la producción azucarera se expandió con rapidez a las provincias orientales, las que en 1925 ya aportaban algo más de la mitad del monto de la zafra.<sup>8</sup> Pero el crecimiento no fue solo en

extensión. Según se aprecia en la siguiente tabla, la producción media por ingenio crece en una magnitud bastante similar a la producción total, de modo que aunque esta última se quintuplica, el número de fábricas aumenta en poco más de un 10%. En tal sentido, estas décadas de auge dieron continuidad al proceso de concentración productiva iniciado con la centralización.

#### Cantidad de ingenios y producción de azúcar

Año	ingenios	producción (tm)	producción x ingenio
1903	171	1 028 205	6 012
1910	171	2 515 103	14 708
1919	196	4 180 621	21 329
1925	183	5 386 303	29 433

Fuente: Calculado con datos de Manuel Moreno Fraginals, *El ingenio*, La Habana, 1978, t. III, cuadro III y *Anuario azucarero de Cuba*, 1959, p. 92.

La expansión aportó rasgos definitivos al perfil de la moderna industria azucarera cubana. En primer término, sus dimensiones; en 1925, Cuba poseía las mayores fábricas de azúcar del mundo. La tendencia a la gran fábrica, perceptible ya a finales del siglo XIX, se consolida en las primeras décadas del XX mediante el aprovechamiento de las principales innovaciones en la tecnología azucarera, en particular los tandems o sistemas múltiples de molinos. El medio fundamental escogido por los inversionistas para aumentar la producción fue ampliar la capacidad de molienda, una opción técnica que tenía su fundamento en las peculiaridades de Cuba dentro del conjunto de países productores de azúcar de caña.<sup>9</sup>

Desde el punto de vista de la dotación de factores, la industria cubana se distinguía por una abundancia de tierras fértiles, frente a la relativa escasez de fuerza de trabajo. Aunque dicha limitación fue superada durante los años de crecimiento mediante el empleo masivo de trabajadores inmigrantes —incluyendo la importación de braceros contratados a partir de 1913—, la mano de obra continuó siendo costosa para los propietarios. La disponibilidad de tierras, en cambio, parecía casi ilimitada, sobre todo en la mitad oriental de la isla, donde extensas porciones del territorio habían permanecido vírgenes hasta inicios del siglo XX. Ajustado a esa realidad, el cultivo cañero se desarrolló de modo extensivo y con técnicas bastante rudimentarias, aprovechando la fertilidad del suelo y un clima extraordinariamente favorable a la rápida maduración de la caña para proveer a la industria del mayor volumen de materia prima al menor costo posible. La agricultura cañera cubana se caracterizaría así por rendimientos físicos —caña por área— relativamente bajos, resultado de una prolongada explotación de los retoños, así

como de la escasa fertilización y mínimo riego de las plantaciones. Esta situación sería compensada por el mayor rendimiento en azúcar de las cañas, obtenido gracias a una cuidadosa selección de las cepas, la limpieza de la materia prima y una esmerada organización del proceso productivo.

La fórmula aplicada en Cuba para conseguir las economías de escala más provechosas, descansaba principalmente en la coordinación entre las fases agrícola e industrial del proceso productivo, tarea tanto más compleja por las extensas áreas de plantación que requerían las grandes fábricas y el sistema descentralizado de cultivo predominante en la Isla. Para asegurar el abastecimiento de materia prima, tanto en volumen como en tiempo y calidad, las compañías azucareras apelaron a diversos medios. En primer término, se apropiaron de toda la tierra disponible en las zonas donde instalaban sus fábricas, lo cual dio lugar a la constitución de enormes latifundios, en algunos casos superiores a las 70 000 hectáreas. Por lo general, la cantidad de tierra apropiada excedía las necesidades, pero ello permitía ejercer un completo control sobre los colonos, en su gran mayoría asentados como arrendatarios en tierras del ingenio.<sup>10</sup> No menos importantes, como medio de control, eran los ferrocarriles privados de los centrales, cuyas extensas redes viales —a veces mayores de 400 kilómetros— cubrían toda la zona de cultivo y garantizaban tanto la puntual recepción de la materia prima, como la sujeción de los colonos, quienes solo disponían de esas vías férreas para extraer sus cañas. Aunque estas características prevalecieron sobre todo en las provincias centro orientales, donde concentraron sus inversiones las compañías norteamericanas, el acaparamiento de tierras y el control de la infraestructura por la industria azucarera fueron dos consecuencias generalizadas del crecimiento productivo durante el primer cuarto del siglo XX.

Otro resultado de enorme significación fue el traspaso de propiedades a manos norteamericanas, tendencia ya advertida a principios de siglo, que terminó por adquirir masivas proporciones. En 1924, las compañías estadounidenses poseían 74 centrales, en los cuales se realizaba el 60% de la producción nacional. Este movimiento no solo implicó una trascendental transferencia del control sobre el aparato productivo del país, sino el cambio de un sistema basado en el capitalista individual o la pequeña empresa —el hacendado tradicional— a otro caracterizado por el predominio de las grandes corporaciones de ribetes monopolistas, que controlaban una pluralidad de unidades productivas.<sup>11</sup>

El saldo global de la expansión azucarera para la economía cubana no es fácil de evaluar. De un lado

está un crecimiento incuestionable, colosal, que en el caso de las exportaciones promedió una tasa de 9,6% anual durante toda esta etapa. Otro ángulo lo ofrece la naturaleza de esa progresión, pues mientras el valor exportado del azúcar y sus subproductos casi se multiplica por diez, el tabaco y los demás productos exportables no llegan siquiera a duplicar sus ventas en estos cinco lustros.<sup>12</sup> Tan monótono panorama tampoco lo modifica el sector interno de la economía; salvo la ganadería y el cultivo cafetalero, en el ramo agropecuario; así como ciertos productos alimenticios y materiales de construcción, en la esfera industrial. Los incrementos registrados en los restantes renglones de dicho sector carecieron de importancia.

Indudablemente, el auge azucarero contribuyó a la modernización de la sociedad cubana mediante la ampliación de la infraestructura, el ensanchamiento del mercado interno, la articulación de redes financieras y comerciales, la introducción de nuevos servicios, etc. Todo ello, en teoría, pudiera haber propiciado un desarrollo multilateral y, ciertamente, algunos renglones productivos lograron sacar partido del incremento de la demanda o de las facilidades del transporte. Pero esa posibilidad se materializó a una escala muy limitada. El cuadro estructural creado por y para el crecimiento de la producción de azúcar cercenó en buena medida los beneficios que pudieran derivarse de este. Los mismos mecanismos comerciales que favorecieron la exportación del dulce volcaban el consumo hacia las importaciones afianzando la dependencia; la superior rentabilidad del cultivo cañero, acrecentada todavía más en tales condiciones, propició el acaparamiento de tierras y la concentración de recursos materiales y humanos en detrimento de otros renglones agrícolas; las remesas de los trabajadores inmigrantes, los capitales extraídos por concepto de rendimiento de inversiones extranjeras, así como otros factores, propiciaron que buena parte del excedente generado durante las «vacas gordas» del azúcar se fugase al exterior.<sup>13</sup> Lo que se aprecia, en resumen, es el desarrollo de un proceso de especialización extrema que llevó a su máxima expresión el carácter monoprodutor de la economía cubana.

## Crisis y reajustes

La fragilidad de los fundamentos económicos del país se puso de manifiesto en la década de 1920, cuando las condiciones de realización del azúcar mostraron un sesgo francamente negativo. El crecimiento del consumo mundial aminoraba, sobre todo en las naciones industriales, no solo como un reflejo de la dinámica demográfica, sino también porque en ellas la demanda se acercaba al nivel de saturación.

Paralelamente, importantes consumidores propendían al autoabastecimiento mediante la implantación de severas medidas proteccionistas, como era el caso de los Estados Unidos cuyo arancel llegaría a extremos prohibitivos en 1929, coincidiendo con el debut de la gran depresión mundial.

La coyuntura colocó a Cuba ante una difícil encrucijada. La posibilidad de presionar sobre el mercado apoyándose en los costos comparativamente bajos de la industria insular se demostraba inviable ante las barreras proteccionistas. La alternativa era tratar de sostener el precio reduciendo la oferta, pero ello requería de una concertación internacional de productores. En 1925, cuando los precios promediaron apenas dos centavos por libra, los intereses mayoritarios en la industria azucarera cubana —corporaciones norteamericanas productoras de crudo y hacendados criollos— se mostraron favorables a restringir la producción. Sin embargo, tanto la consecución de un convenio internacional para estabilizar los mercados, como la organización de la producción en función de los compromisos que se contrayesen, eran medidas que escapaban a la iniciativa individual de los empresarios. Se requería de la intervención del Estado, una entidad que hasta entonces se había mantenido relativamente al margen del negocio azucarero.<sup>14</sup>

Cuando, en 1926, el gobierno cubano promulgó la ley Verdeja, que restringía la zafra en un 10%, la principal industria del país entró en una nueva fase de reorganización, que tomaría más de una década. La creciente intervención del Estado fue el componente decisivo de ese proceso; desde la fecha de inicio de la zafra hasta el destino, cuantía y forma de los embarques de azúcar —pasando por cuotas de producción, precios, salarios, etc.— todas las actividades del sector quedarían reguladas por una legislación vasta y minuciosa.

La estabilización del mercado azucarero internacional, tras varios intentos fallidos, pareció conseguirse en 1937, cuando se firmó en Londres un convenio internacional, con amplia participación de productores y consumidores. Pero el estallido de la Segunda Guerra Mundial desactivó ese mecanismo en muy breve plazo, de modo que hasta 1953 no entraría en acción un convenio capaz de regular, con cierta eficacia, el mercado mundial del azúcar. Mucho más rápido y efectivo fue el régimen de cuotas implantado por el gobierno de los Estados Unidos en 1934, mediante el cual ese mercado quedó convertido en un área preferencial con un abastecimiento proporcional prestablecido y precios diferenciados.<sup>15</sup>

Cuba había sufrido tremendamente los efectos de la política proteccionista estadounidense —en particular, el arancel Hawley-Smoot de 1929—, que redujo su

**Forzoso es entonces constatar el hecho: tras dos siglos de reinado, Su Majestad el Azúcar ha sido destronado. Y no hay restauración a la vista.**

participación en aquel mercado de un promedio algo superior al 50% del consumo en la década de los 20, a solo un 24,6%, en 1934. Ese año, Washington reconsideró su política, que no había reportado la ventaja prevista a los azucareros domésticos, y adoptó un sistema de contingentes distribuidos proporcionalmente entre sus abastecedores tradicionales. Aunque la proporción asignada a Cuba —29,4%— resultaba bastante inferior a su participación histórica, representaba la anhelada estabilidad con su principal cliente y, además, la posibilidad de disfrutar de un precio mayor que el prevaleciente en el mercado mundial, pues el nuevo sistema incluía un mecanismo destinado a compensar el más alto costo de los productores domésticos. Vigente durante casi tres décadas —salvo un breve lapso motivado por la Segunda Guerra Mundial—, la cuota norteamericana actuaría como la principal condicionante funcional de la industria azucarera cubana durante toda esta etapa.

En la mayoría de los años comprendidos entre 1926 y 1959, las zafras cubanas debieron ajustarse a un monto previamente definido. La distribución interna de esa producción fue una de las finalidades fundamentales de la intervención estatal. De haberse mantenido el sistema de libre competencia, el proceso de concentración de la producción hubiese continuado su marcha con la desaparición de varias decenas de centrales. En tal situación, los principales perjudicados habrían sido los hacendados cubanos, menos competitivos, y, por supuesto, miles de colonos y decenas de miles de trabajadores que se hubieran visto privados de su fuente de ingresos. Las graves consecuencias de la contracción azucarera en un cuadro de monoproducción como el cubano eran obvias, y la profunda crisis sociopolítica que el país experimentó entre 1930 y 1935 se encargó de ponerlas de manifiesto.

En su función estabilizadora, la regulación estatal perseguiría tanto finalidades económicas como sociales. Desde la formulación inicial del sistema en 1930, se hizo evidente la filosofía de asegurar un espacio a todos los participantes en la producción de azúcar. El monto de la zafra, fijado de antemano por el gobierno, se distribuía entre todos los centrales en activo —desde 1926 se había prohibido la construcción de nuevos ingenios—, mediante un complicado procedimiento que, a la larga, iría concediendo ventajas a las fábricas más pequeñas, que eran también las menos eficientes.

Algo similar ocurrió en el aspecto agrícola; primero, al impedirse que los centrales privilegiasen las «cañas de administración» en detrimento del colonato para su abastecimiento de materia prima; y, más adelante, mediante la ley de «Coordinación azucarera», que reguló del modo más completo las relaciones entre colonos y centrales. Este instrumento legal, promulgado en 1937, afianzó al colono otorgándole la permanencia en las tierras arrendadas, mientras produjesen la cuota de caña asignada y abonasen su renta, e introdujo un procedimiento de pago que amplió la participación del colono en el producto final de sus cañas, aunque mediante una relación proporcional inversa a los rendimientos, que resultaría contraproducente para la calidad de la materia prima. La ley establecía una escala de pagos en correspondencia con el precio del azúcar, principio que se extendió también a los salarios de los trabajadores.<sup>16</sup>

La industria tuvo que ajustarse a las nuevas condiciones operativas. Convertida en una producción de rentabilidad comparativamente baja, el azúcar no dispondría ya de abundantes capitales para sustentar su actividad, circunstancia subrayada por el hecho de que la maquinaria importada para la industria, entre 1929 y 1958, totalizó un valor de apenas 45 millones de pesos, frente a una importación total evaluada en 164,2 millones, entre 1916 y 1928. Por otra parte, la intervención estatal actuaba como un factor de presión sobre el coste, tanto por la regulación del pago de la caña favorable a los colonos, como por los sucesivos aumentos salariales conseguidos por los trabajadores, sobre todo en los años de la Segunda Guerra Mundial y la posguerra. Las regulaciones laborales vinieron a contrarrestar así el efecto depresivo que hubiese surtido sobre el salario el creciente desempleo. Solo el factor tierra mantuvo su invariable disponibilidad, pues aunque la presión social consiguió que en la Constitución de 1940 se proscribiese el latifundio, ninguna medida efectiva alteró la intangibilidad de los extensos territorios controlados por las compañías azucareras.

Bloqueada la posibilidad de conseguir incrementos sustanciales en el volumen de la producción, los empresarios azucareros diseñaron una estrategia destinada a controlar los costos valiéndose del carácter estacional de la industria. Gracias al aumento de la productividad, las zafras de los años 50 alcanzarían montos similares o superiores a las de 1925 o 1929

empleando, como promedio, treinta días menos de molienda. La adecuación de la industria a las nuevas condiciones operativas descansó en el aumento de la molienda diaria y una fabricación más eficiente, tendencia ya perceptible a finales de la década de los 20, pero que se despliega, sobre todo, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando la producción consigue estabilizarse sobre los cinco millones de toneladas. Discretas inversiones encaminadas a acelerar la molienda mediante una mejor preparación de la caña, así como a un mayor y más efectivo procesamiento de los jugos —introducción de nuevos filtros y clarificadores—, permitieron que la producción diaria en el quinquenio 1954-1958 superase en un 30% el promedio alcanzado en el quinquenio 1925-1929.<sup>17</sup>

La tendencia al incremento de los costos pudo controlarse con la reducción del tiempo de empleo de la fuerza de trabajo —y, consiguientemente, de la masa salarial—, así como mediante un mejor aprovechamiento de la materia prima, la partida más importante de coste variable. Sin embargo, no se enfrentó el encarecimiento de la caña incrementando la productividad a través de una mayor capitalización en la agricultura, sino con el afianzamiento de la conducta tradicional de aprovechar de modo extensivo el recurso «tierra». La disponibilidad de volúmenes de caña superiores a los requeridos por la industria permitió aplazar el corte de plantaciones y obtener mayores rendimientos de esa «caña quedada». Al mismo tiempo, la reducción de la duración de la cosecha hizo posible un óptimo aprovechamiento de las cepas, así como disminuir el tiempo perdido en las operaciones por factores climáticos y organizativos. De tal suerte, mientras los rendimientos físicos de la rudimentaria agricultura cañera cubana retrocedían, la industria obtenía mayores rendimientos en azúcar de las cañas.<sup>18</sup>

Con meticulosas medidas de ajuste, la industria azucarera consiguió una situación de equilibrio que le proporcionaba un moderado margen de rentabilidad, pero que difícilmente le permitiría continuar ejerciendo su tradicional papel propulsor en la economía nacional. La producción de azúcar era aún la principal fuente de empleo, pero ya en una condición estacionaria, sustentada incluso en medidas oficiales que obstaculizaban la introducción de tecnologías ahorradoras de mano de obra, o conservaban instalaciones obsoletas en detrimento de la productividad. El país estaba compelido a imprimir un renovado dinamismo a su economía y, agotadas las posibilidades del azúcar, la diversificación productiva, ya fuese para sustituir importaciones o para fomentar nuevos renglones exportables, se presentaba como la fórmula más apropiada.

Sin embargo, no resultaba fácil librarse de las ataduras estructurales de la monoproducción. El régimen de cuotas estadounidense, que ofrecía al azúcar mercado seguro y precios más elevados, tenía como contrapartida un ventajoso tratamiento arancelario a las mercancías norteamericanas, que imponía una dura competencia a cualquier producto local con pretensiones sustitutivas. Incluso en casos de relativo éxito como en el del arroz, el crecimiento de la producción nacional se vio interrumpido ante las amenazas de represalias contra el azúcar por parte de los exportadores estadounidenses.

Por esas relaciones, establecidas desde antaño, más que por las propias condiciones naturales, el azúcar conservaba una aplastante ventaja comparativa en el contexto de la economía cubana, aun en las circunstancias de una rentabilidad declinante. De ahí que los capitales criollos considerasen un excelente negocio adquirir ingenios, cuando en los años 40 y los 50 las corporaciones norteamericanas decidieron deshacerse de sus fábricas menos eficientes. Tal disposición inversionista hizo regresar a manos cubanas el control mayoritario de la producción.<sup>19</sup> Los mismos factores explican la persistencia del latifundio azucarero, pese a mantener ociosa una elevada proporción de sus terrenos. Bajo la exclusiva lógica del mercado, resultaba muy débil la presión para dar a esas tierras otra finalidad productiva; de modo que, salvo limitadas experiencias de fomento ganadero por parte de algunos propietarios de centrales, ese recurso tendió a mantenerse inmovilizado.

Las perspectivas de un crecimiento diversificado se mostraron más halagüeñas en la esfera industrial, sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando ciertos bienes de consumo —textiles, productos químicos, calzado, etc.— consolidaron su producción y se amplió la de otros renglones ya establecidos como licores y cerveza, cigarrillos, cemento y productos alimenticios. Sin embargo, ni esta limitada industrialización «sustitutiva», ni el crecimiento de ciertos servicios —en particular los vinculados al turismo— aportaron una modificación sustancial al panorama económico cubano. A finales de los años 50, el azúcar continuaba representando el 80% de los valores exportados, mientras la actividad comercial se mantenía concentrada en los Estados Unidos, destino del 65% de las ventas cubanas y origen del 70% de las importaciones. Aunque la proporción de la producción azucarera dentro del Producto Interno Bruto (PIB) había experimentado un ligero descenso, el débil crecimiento de los indicadores globales resultaba un claro indicio de que la economía continuaba moviéndose al ritmo del azúcar.

El deterioro de las condiciones sociales se hacía palpable, sobre todo en el galopante aumento del desempleo, fenómeno que, en mayor o menor medida, afectaba a un tercio de la fuerza de trabajo, a finales de la década de 1950. Mientras los mecanismos del mercado se mostraban tan lentos como ineficaces para encontrar alternativas al estancamiento azucarero, la presión social acumulada impulsaba al país hacia un cambio radical en su destino.

## La reestructuración socialista

Este cambio se produjo en 1959, con el triunfo de una revolución que se proponía superar los obstáculos tradicionales al desarrollo mediante profundas transformaciones estructurales y una amplia movilización social. La Reforma Agraria, primera acción de gran alcance socioeconómico, otorgó la propiedad de la tierra a los campesinos que operaban bajo diversas formas de arriendo, a la vez que traspasó a manos del Estado las grandes explotaciones latifundiaras. Apuntada al corazón de la organización económica tradicional, esa medida desencadenó un agudo enfrentamiento con el gobierno norteamericano y las viejas clases dominantes, a cuyo ritmo vertiginoso se transformaría la realidad cubana. Apenas en dos años, los Estados Unidos cortaron sus vínculos económicos con la Isla —incluyendo la cuota azucarera—, mientras el gobierno cubano nacionalizaba la industria, la banca e importantes sectores del comercio y los servicios.

El proyecto revolucionario apuntaba tanto a la eliminación de las desigualdades en la distribución del ingreso, como a la aceleración del crecimiento económico, propósito para el cual se implementaron programas de diversificación agrícola y desarrollo industrial, no muy alejados del modelo latinoamericano de sustitución de importaciones. En el marco de esa política, se dieron los primeros pasos para la reorganización del sector azucarero. La administración de los ingenios quedó a cargo de la Empresa Consolidada del Azúcar, adscrita al Ministerio de Industria, mientras que las plantaciones expropiadas a los grandes colonos y las compañías azucareras continuaron explotándose de manera indivisa, primero bajo la forma de cooperativas y, finalmente, como granjas estatales bajo la dirección del Instituto Nacional de Reforma Agraria.<sup>20</sup> La producción debía acomodarse a las nuevas circunstancias; las tierras baldías podrían dedicarse a otros cultivos, así como desmantelarse algunos pequeños centrales de escasa eficiencia, aprovechando la apertura de nuevas fuentes de empleo. Sin embargo, lo que se propuso como una racionalización del sector azucarero, devino muy pronto

una desordenada demolición de plantaciones. Asociado el azúcar, durante siglos, con el colonialismo y las formas más despiadadas de explotación del trabajo, no ha de sorprender que el movimiento de reivindicación social desatado por la Revolución tomase un cariz anti-azucarero. Apenas en dos años (1961-1963) fueron demolidas más de 200 000 hectáreas de cañaverales y la producción nacional de azúcar se redujo de 6,8 a 3,8 millones de toneladas métricas, sin que se hubiesen fomentado otras producciones capaces de compensar tal desplome.<sup>21</sup>

En medio de las gravosas consecuencias acarreadas por el bloqueo norteamericano, la contracción azucarera amenazaba con dejar al Estado sin recursos financieros para sustentar sus programas de desarrollo. La orientación de la Revolución cubana y sus contradicciones con los Estados Unidos habían conducido, en el contexto de la Guerra fría, al estrechamiento de sus vínculos con la URSS y otros países socialistas. Los convenios firmados por Cuba con la mayor parte de esas naciones, en 1960 y 1961, contrarrestaron el negativo impacto ocasionado por la suspensión de la cuota norteamericana, por lo cual las ventas de azúcar continuaban desempeñando un papel clave para las finanzas del país. Más allá del apoyo político que podían expresar esas relaciones, lo cierto es que la comunidad socialista constituía, además, un sector casi excepcional dentro del mercado internacional azucarero, donde una demanda expansiva se conjugaba con cierta capacidad de pago. A principios de 1964, Cuba firmó con la Unión Soviética un convenio a mediano plazo que le permitiría vender grandes volúmenes de azúcar a un precio estable de 6,11 centavos por libra. Este y otros instrumentos similares concertados con diferentes países socialistas, representaban para el azúcar cubano la articulación de un nuevo mercado preferencial, el cual ofrecía seguridad para la realización de exportaciones crecientes a precios remunerativos. Las condiciones creadas condujeron a un replanteo de la estrategia cubana de desarrollo, con el cual se reafirmó el papel del azúcar como fuerza motriz de la economía. Ahora, en el marco de un sistema de planificación socialista, el dulce debería generar los ingresos necesarios para sustentar la autonomía económica del país y convertirse en el pivote de un crecimiento diversificado.<sup>22</sup>

Es así que, a mediados de los años 60, Cuba inicia un nuevo ciclo de expansión azucarera, justo cuando esa producción comenzaba a estancarse o retroceder en casi todo el Caribe. Conseguir los volúmenes productivos requeridos para satisfacer los compromisos comerciales, no resultaría, sin embargo, una empresa sencilla para la industria cubana, sobre todo cuando la Revolución había alterado



profundamente sus condiciones operativas. No se trataba solo de los cambios radicales en el régimen de propiedad y en el sistema de gestión que entrañaba la creación de una economía estatal centralizada, sino que también se había alterado la combinación de los factores productivos. Primeramente, en cuanto a dotación de fuerza de trabajo, pues las nuevas fuentes de empleo abiertas en las ciudades y en el campo generaron de manera casi inmediata, un severo déficit de mano de obra en el sector azucarero. Esta situación, cuantitativamente muy sensible en las labores agrícolas, tenía también una presencia cualitativa en la industria, que perdió buen número de técnicos. La tierra, factor de tradicional abundancia, no desapareció, desde luego; incluso en la nueva fase expansiva se recuperaron plantaciones demolidas y la caña retornó a su proporción habitual —aproximadamente la mitad— dentro de las tierras en cultivo. Pero la creciente y generalmente insatisfecha demanda de alimentos de la población ejercía una presión indudable sobre ese recurso.

Ante las carencias en la dotación de otros factores, el nuevo ciclo expansivo se apoyaría en una mayor capitalización. La oferta de créditos y financiamiento por parte de los países socialistas, aunque por lo general no se materializaba en los medios tecnológicos más apetecibles, constituía un respaldo bastante amplio a la expansión programada. Para disponer de más materia prima no solo se fomentaron nuevas plantaciones, sino que se generalizó la aplicación de fertilizantes químicos y comenzó a extenderse la irrigación. La mecanización en la siembra y el cultivo, pero sobre todo en la cosecha, fue el recurso utilizado para compensar el déficit de fuerza de trabajo. Las tecnologías disponibles, sin embargo, solo permitieron mecanizar en medida apreciable las operaciones de estiba y transporte de la caña, pero no así el corte, que demandó la movilización de decenas de miles de voluntarios, en su mayor parte carentes de experiencia en esas labores.

El Plan Perspectivo para la Industria Azucarera se proponía elevar la producción hasta 10 millones de toneladas, meta que exigía una considerable ampliación y renovación del parque industrial. Para ello, se dispusieron inversiones por algo más de 300 millones de pesos, consistentes principalmente en equipos y maquinarias que debían elevar en un 20% la capacidad de molienda total de los ingenios. La mayor parte de estas inversiones no pudo realizarse en los plazos ni con la calidad prevista, lo que, unido a otras deficiencias y dificultades, determinó que los resultados del programa azucarero 1965-1970 distasen de los objetivos propuestos. En las circunstancias creadas, el crecimiento azucarero, más que una ampliación o incremento cuantitativo, suponía una completa —y compleja—

reestructuración del sector, proceso que no alcanzaría su madurez hasta finales de la década de los 70.

El fracaso de la «Zafra de los diez millones», en 1970, originó notables cambios en la política económica, que en lo sucesivo se ajustaría progresivamente a las fórmulas consagradas por la experiencia de los países socialistas europeos, especialmente la URSS. Como parte de ese proceso, en 1972 Cuba se adhiere al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), organismo de integración, dentro del cual se consolidaría el mercado preferencial para el azúcar, asegurando a dicha producción no solo un mecanismo de precios sumamente ventajoso, sino el abastecimiento de insumos y el respaldo financiero. Entre 1975 y 1979, las inversiones en el sector azucarero —agricultura e industria— promediaron 300 millones de pesos anuales, cifra que casi llegaría a duplicarse durante la década siguiente. Estos recursos permitieron modernizar, en mayor o menor medida, el equipamiento de los centrales azucareros e incrementar la capacidad de cuarenta de ellos, a lo cual debe añadirse la instalación de seis fábricas relativamente grandes en los años 80 —con un potencial productivo cercano a las 100 000 toneladas métricas de azúcar por zafra, cada una—, los primeros centrales construidos en el país en más de medio siglo. Con las inversiones ejecutadas, la capacidad de molienda de la industria se acercaría a las 650 000 toneladas métricas de caña diarias, potencial que superaba en un 15% el existente en 1958. En la agricultura, el esfuerzo se mantuvo concentrado en la elevación de los rendimientos, la obtención de nuevas variedades comerciales de caña y, sobre todo, en la mecanización de la cosecha. Después de importar cosechadoras de diversa procedencia, y diseñar prototipos propios, mediante cooperación cubano-soviética se desarrolló un modelo de combinada que permitiría mecanizar en sus dos terceras partes el corte de cañas a finales de la década de los 80.

Sobre estas bases, la producción azucarera cubana logró superar las grandes fluctuaciones características del decenio 1965-1974, para situar su monto entre 7 y 8 millones de toneladas métricas durante la década de los 80, cifra que representaba un incremento del 35% respecto a la media de los años 50. También se obtuvo un progreso apreciable en los rendimientos cañeros, que alcanzarían un máximo de 64,1 toneladas métricas por hectárea en 1988.<sup>23</sup> Las ventas de azúcar, con un valor promedio de 4 000 millones de pesos anuales, constituían las tres cuartas partes de las exportaciones cubanas, circunstancia que mantenía al dulce en una posición central dentro de la actividad económica del país.

El sector azucarero, por otra parte, había ampliado sus eslabonamientos dentro del conjunto de la

economía. A inicios de los años 80, una docena de plantas fabricaban ya equipos, partes y piezas para la industria; a ese parque se añadiría una fábrica de calderas de vapor, así como otra destinada a la reparación de turbinas y motores. Con estas producciones y la construcción de los primeros sistemas de molinos —tandems— cubanos, se consiguió satisfacer hasta un 75% de las necesidades mecánicas de la industria. Algo similar ocurría con los implementos agrícolas, particularmente a partir de la puesta en marcha de una fábrica de cosechadoras con capacidad para producir 600 de estos equipos al año, mediante el ensamblaje de componentes soviéticos y cubanos. En otro sentido, se hizo notable el aprovechamiento de subproductos del azúcar y la fabricación de derivados. Tradicionalmente limitada a la producción de alcoholes y ron, la industria de derivados había comenzado a desarrollarse a finales de los años 50 con la creación de plantas para la fabricación de papel y tableros, a partir del bagazo. En los 80, no solo se ampliaron —y perfeccionaron— considerablemente esos renglones, sino también la producción de levaduras para la alimentación animal, así como de sorbitol, dextrana y otros derivados químicos.<sup>24</sup>

Pero esta imagen de progresos incontestables, en modo alguno es completa. Frente al incremento del rendimiento agrícola, se registraba un descenso de casi un 15% en el rendimiento industrial, que prácticamente anulaba el avance anterior, en términos del azúcar obtenido por área cultivada.<sup>25</sup> El aumento de la productividad se vio lastrado por la dilatación, en más de 20 días, del período de zafra. De hecho, con una producción promedio de 7,5 kilogramos de azúcar por hora/ hombre en la zafra de 1990 —la mayor del período revolucionario—, Cuba se ubicaba algo por debajo de la productividad media mundial, bastante alejada de los productores más eficientes, quienes duplicaban ese índice.

La caída de los índices de eficiencia en la industria azucarera cubana puede achacarse, en alguna medida, a la mecanización del corte, que incrementa considerablemente la proporción de materias extrañas en la caña molida y torna más compleja la coordinación de operaciones.<sup>26</sup> Pero el deterioro de indicadores como el tiempo perdido por la industria —que casi se duplica respecto a la norma de los años 50—, así como las elevadas pérdidas de caña en la cosecha, expresan indiscutibles problemas operativos y funcionales en el sistema de gestión. La agricultura cañera, en particular, se resentía por la excesiva centralización, la fijación de precios incongruentes, la ausencia de correspondencia entre la producción y los ingresos, o la escasa estimulación de los trabajadores, entre otros problemas, algunos de ellos también presentes en la gestión

industrial. La situación se agravaba por la tendencia a escapar de estos problemas incrementando la capitalización, con el consiguiente derroche de recursos.

No se dispone de estudios específicos sobre los efectos de todo esto en el coste de producción. Aunque el ascenso de esa variable constituye una tendencia universal entre los productores azucareros, todo parece indicar que su comportamiento, en el caso cubano, siguió una progresión superior a la media. Diversas estimaciones e informaciones dispersas, ubican a Cuba, con un costo aproximado de diez centavos por libra a finales de los 80, en una posición intermedia dentro de los parámetros mundiales, aunque en desventaja respecto a los principales exportadores de azúcar de caña. Las especiales relaciones comerciales con la Unión Soviética, que comportaban precios cuatro o cinco veces superiores a ese nivel de costo —así como disponer de insumos más baratos—, permitían soslayar las amenazas de la irrentabilidad. Pero tan peligrosa tendencia, consustancial a las producciones protegidas, estaba presente.<sup>27</sup>

## De nuevo en la encrucijada

Las relaciones económicas con la comunidad socialista habían creado para Cuba una suerte de invernadero, en el contexto de la economía mundial. Ellas facilitaron a la Isla el desarrollo de ramas industriales casi inexistentes antes como la metal-mecánica; así como el crecimiento de diversos renglones agrícolas e industriales; sin contar las muy notables realizaciones sociales. El acoplamiento al sistema del llamado «socialismo real», sin embargo, no solo comportó precios tan ventajosos como ajenos a la realidad del mercado, sino también la asimilación de tecnologías relativamente atrasadas, la adopción de esquemas inversionistas lentos y costosos, una marcada dependencia del financiamiento externo —y la acumulación de una cuantiosa deuda—, así como la demanda de múltiples insumos importados para la poco integrada industria nacional, cuyos productos, por lo general, no se correspondían con los parámetros mundiales de competitividad. Los riesgos de esa situación —perceptibles ya en los años 80— se harían evidentes, con todo dramatismo, a inicios de los 90, tras la desintegración de la URSS.

Al cercenarse bruscamente sus principales vínculos económicos, Cuba vio descender el intercambio comercial externo desde 13 500 millones de pesos, en 1989, hasta poco más de 3 000 millones, en 1994; mientras el PIB experimentaba una contracción del 35%, y las condiciones sociales acusaban un franco deterioro. El país enfrentaría la restructuración de sus relaciones

económicas internacionales en medio de muy serias dificultades; en primer término las creadas por un encarnizado bloqueo, cuyas condiciones los Estados Unidos no tardaron en recrudescer.

Carente, por primera vez en el siglo, de mercados preferenciales, la economía cubana tenía que ajustarse a las reglas del mercado mundial. Solo que durante el prolongado paréntesis que representara su integración al sistema socialista, estas se habían tornado bastante más severas. Después de sucesivas y complicadas renovaciones, el Convenio Internacional del Azúcar terminó por naufragar en 1984, tras lo cual el llamado mercado «libre» —único abierto ahora para la Isla— acentuó su carácter residual. Una vez conseguido el autoabastecimiento, la Comunidad Europea ha venido exportando cantidades considerables de dulce subsidiado, mientras grandes productores cañeros, como Australia y Brasil, incrementaron tanto su producción como su eficiencia, a lo cual deben añadirse concurrentes de nueva hornada —Tailandia— que ahora descargan importantes volúmenes en los circuitos mercantiles. El consumo per cápita en las grandes naciones industriales se ha estancado o retrocedido, y, lo que es peor, está siendo abastecido, en medida creciente, por edulcorantes como el jarabe de maíz o sustitutos sintéticos de mayor poder. Hasta donde resulta previsible, el mercado azucarero evolucionará —pese a posibles repuntes coyunturales— bajo el predominio de los bajos precios, de modo que la concurrencia solo será factible a quienes logren reducir sus costos o puedan subvencionar sus exportaciones.

La negativa tendencia, ya advertida, de la industria cubana en materia de costes, no solo se hizo patente en las críticas circunstancias de los 90, sino que ha tendido a agravarse. Carente de suministros esenciales —sobre todo fertilizantes y combustibles— la agricultura cañera redujo a la mitad sus rendimientos, situación que ha colocado a la industria ante un déficit crónico de materia prima. Bajo iguales restricciones financieras, el sector industrial experimentó serias dificultades en sus insumos, con grave perjuicio para el mantenimiento —y reposición— de la maquinaria. Desde un tope de 8,4 millones de toneladas en 1990, la producción descendió a la mitad en 1994 y, tras pequeñas oscilaciones en torno a ese monto, llegó a un nadir de 3,2 millones de toneladas métricas en 1998.<sup>28</sup> Agobiado por la penuria financiera, el gobierno trató de aprovechar al máximo las declinantes potencialidades del sector azucarero; en 1996 y 1997 las zafras se prolongaron para cosechar toda la caña disponible, lo que agravó la caída de los índices de eficiencia, así como el déficit de materia prima al molerse cañas que no habían cumplido su ciclo de maduración. Las cuantiosas pérdidas ocasionadas por este conjunto de factores han tenido

que ser asumidas por el Estado, pues no es posible prescindir de un sector que constituye una fuente fundamental de empleo e ingresos para el país.<sup>29</sup>

Los profundos cambios de principios de los 90 abrieron para la industria azucarera cubana una nueva fase de reorganización, la cuarta en poco más de un siglo. La combinación de factores productivos se ha modificado una vez más, sobre todo por la severa —y a todas luces prolongada— restricción en materia de capitales. La disponibilidad de tierras y fuerza de trabajo también presenta ciertas limitaciones; en el primer caso por las necesidades de ampliación de cultivos de subsistencia y, en el segundo, por el escaso atractivo de algunas labores azucareras para la fuerza de trabajo disponible.

El inicio de la nueva etapa de ajustes puede fijarse en 1993, con la transferencia a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) del 73% de las tierras dedicadas al cultivo de caña en el país, decisión tras la cual solo el 10% de la superficie cañera ha quedado bajo la administración directa de entidades estatales. A esto siguieron otras decisiones, como la promoción del financiamiento externo de la producción, la implantación de nuevos sistemas de estímulo al trabajo, la paralización de centrales ineficientes, las modificaciones en procesos tecnológicos, así como la modernización de cosechadoras y otras medidas destinadas a enfrentar la caída de la producción y de la eficiencia. Los resultados de dicho proceso no han sido inmediatos. Buena parte de las UBPC cañeras todavía opera con pérdidas, evidencia de lo complejo que resulta el cambio de actitud entre los agentes económicos. La transformación del modelo de gestión no solo requiere de la formulación de un sustituto apropiado, sino de la aplicación efectiva de este, lo cual supone enfrentar esquemas, prejuicios y hasta intereses sólidamente establecidos.

La zafra de 1999, con la recuperación registrada en importantes indicadores, quizás marque el punto de inflexión en la declinante tendencia del azúcar cubano.<sup>30</sup> Pero todavía es temprano para vislumbrar el desenlace de una transformación como la que está en curso, pues la experiencia indica que, en procesos anteriores, esta ha tomado de dos a tres lustros. En cualquier caso, las condiciones de un mercado tan competitivo como poco remunerativo, hacen de la reducción del coste —y no del incremento a ultranza de la producción— el quid de la «recuperación azucarera». Si el éxito corona tal esfuerzo, dependerá en mucho de la plena efectividad de inversiones necesariamente limitadas, del incremento de los rendimientos cañeros y la diversificación de variedades, de la ampliación del surtido de productos, y el desarrollo de los derivados; metas todas inalcanzables sin un sistema de gestión eficiente.

Escapando del ámbito de las posibilidades, más importante resulta destacar el hecho de que el final del siglo xx es testigo de un cambio trascendental en la posición del azúcar dentro de la economía cubana. Mientras la «primera industria» ha andado a tropezones, otros renglones como el tabaco, el níquel y el petróleo encontraron fórmulas efectivas de desarrollo. Esta circunstancia, unida a la caída de la producción y el precio del azúcar, no solo han determinado una fuerte reducción del peso del sector azucarero dentro del PIB, sino que, por primera vez en la centuria, el dulce aporta menos de la mitad de los valores exportados. Pese a todo, el azúcar conserva la primacía dentro de la esfera productiva, pero como fuente de ingresos para el país ha sido desplazado por el turismo, renglón que experimenta un vertiginoso desarrollo. Forzoso es entonces constatar el hecho: tras dos siglos de reinado, Su Majestad el Azúcar ha sido destronado. Y no hay restauración a la vista.

Predecir no es labor de historiadores, pero al menos podemos permitirnos una reflexión sobre el futuro, tanto más cuanto un nuevo milenio se ha inaugurado. ¿Que depara el porvenir al azúcar cubano? En el Caribe, las fuerzas del mercado han impuesto un curso a los acontecimientos que hace languidecer al azúcar en las que un día fueran sugar islands, tendencia de la cual Puerto Rico presenta sin duda el caso extremo. Sería este un destino, más que lamentable, absurdo para el azúcar cubano. Por un lado, la caña de azúcar en condiciones adecuadas proporciona mayor cantidad de calorías por unidad sembrada que cualquier otro cultivo, y su principal subproducto, el bagazo, hace autosustentable a la industria en materia energética. Por otro, esta planta de retoño, de alto rendimiento, es probablemente el cultivo que mejor se adapta a las condiciones naturales del país. El parque industrial del azúcar, aunque posee algunas instalaciones obsoletas e insostenibles, representa un capital físico en equipamiento, medios de transporte y almacenaje al cual no tiene sentido económico renunciar. Sobre todo, porque, al igual que con las tierras, no es previsible un uso alternativo.

En larga experiencia multiseccular, los cubanos han conocido las vicisitudes de la monoproducción, pero el abandono del azúcar podría conducirlos al destino no menos riesgoso de las economías de servicio. Si, por ventura, en el siglo que comienza, el sol de Cuba alcanza para más que broncear la piel de los turistas, el azúcar de seguro desempeñará un papel. Aunque ya no reine.

## Notas

1. Manuel Moreno Friginals, «Plantaciones en el Caribe: el caso Cuba-Puerto Rico-Santo Domingo (1860-1940)», La historia como arma y otros estudios sobre esclavos, ingenios y plantaciones, Ed. Crítica, Barcelona, 1983, pp. 62-5.

2. Los precios —F.O.B. Hamburgo— descendieron desde un promedio de 4,9 centavos de dólar en 1881, hasta apenas 2 centavos en 1895. Véase Roy G. Blakley, *The United States Beet Sugar Industry and the Tariff*, Nueva York, 1912, pp. 212-3.

3. Los centrales de propiedad extranjera —principalmente norteamericana— en 1895 no pasaban de una docena, pero en este particular las estadísticas de la época resultan engañosas, ya que registraban como norteamericanos cierto número de centrales cuyos propietarios, cubanos o españoles, habían adoptado la ciudadanía de los Estados Unidos.

4. Oscar Zanetti, «El comercio exterior de la república neocolonial», *Anuario de Estudios Cubanos*, n. 1, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1975, cuadros 2 y 3, pp. 55-6.

5. Véase Fe Iglesias, *Del ingenio al central*, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 1998, cap. XI. Esta obra, de reciente aparición, contiene un valioso caudal de información sobre todo el proceso de centralización.

6. Leland H. Jenks —*Nuestra colonia de Cuba*, ENC, La Habana, 1966, p. 141— apunta que en 1905 había 29 ingenios en manos de ciudadanos norteamericanos, los cuales controlaban ya la quinta parte de la producción cubana; pero esa proporción era en realidad menor, pues al menos nueve de esos ingenios eran propiedad de cubanos con ciudadanía estadounidense.

7. Un excelente análisis de las circunstancias que envolvieron a esta última fase expansiva puede encontrarse en Antonio Santamaría, «La crisis financiera de 1920-1921 y el ajuste al alza de la industria azucarera cubana», *Revista de Historia Industrial*, n. 5, 1994; así como en la tesis inédita de este autor «La industria azucarera y la economía cubana durante los años veinte y treinta», Universidad Complutense, Madrid, 1995.

8. En 1903, el 84% de la producción se realizaba en las provincias centrales y occidentales, veinte años después esa proporción se había reducido a un 44%. Véase Manuel Moreno Friginals, *El ingenio*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1978, t. III, cuadro V, p. 61.

9. Alan Dye, *Cuban Sugar in the Age of Mass Production*, Stanford University Press, Stanford, 1998, cap. 1.

10. Aunque las compañías azucareras desarrollaron algunas plantaciones propias —las llamadas cañas de administración—, por lo general fomentaron el cultivo mediante el arriendo de tierras a colonos, tanto en pequeños como en grandes lotes. Ello acentuó la diferenciación interna de este sector de productores agrícolas, pues no solo existían colonos propietarios y arrendatarios, sino también pequeños cultivadores que cosechaban apenas 10 000 arrobas de caña por zafra, junto a grandes colonos con producciones superiores al millón.

11. Entre estos casos figuraban verdaderos gigantes como la Cuba Cane Corp., que en 1925 poseía 15 ingenios y controlaba casi 150 000 hectáreas, o la Punta Alegre Sugar Co., con 8 ingenios y más de 120 000 hectáreas de tierra. Véase Oscar Pino Santos, *El asalto a Cuba por la oligarquía financiera yanqui*, La Habana, Casa de las Américas, 1973, caps. 2 y 3.

12. Las exportaciones de tabaco pasaron de un valor medio de 25,5 millones de pesos anuales en el quinquenio 1900-1904 a 36,9 millones en 1921-1925 y el valor total de los restantes productos exportados creció de 7,3 hasta 13,8 millones, para un incremento proporcional de 44% y 89% respectivamente.

13. Un estimado conservador calcula en 200 millones de dólares el monto de los capitales remitidos por concepto de «rendimiento de

inversiones», solamente en el quinquenio 1921-1925. Henry C. Wallich, Problemas monetarios de una economía de exportación; la experiencia cubana, 1914-1947, Banco Nacional de Cuba, La Habana, 1950, cuadro 18.

14. Salvo transitorias medidas de control durante los años finales de la I Guerra Mundial, para garantizar los compromisos de venta a los Aliados, el Estado cubano apenas se había involucrado en el ordenamiento de la industria azucarera, que funcionaba en un verdadero paraíso de *laissez faire*. Incluso, hasta 1917 la producción azucarera no había sido objeto de contribuciones directas, y el impuesto implantado ese año —10 centavos por cada saco de 325 libras de azúcar crudo— resultaba irrisorio.

15. Marcelo Fernández Font, Cuba y la economía azucarera mundial, Pueblo y Educación, La Habana, 1989, caps. 6 y 10.

16. El funcionamiento del sistema regulador quedó en manos del Instituto Cubano de Estabilización del Azúcar, órgano que contaba con una representación de hacendados y colonos —en proporción de dos tercios y un tercio, respectivamente— y cuyo presidente era designado por el gobierno. Una imagen bastante completa de la organización y características del sector azucarero como resultado de este proceso puede encontrarse en Ramiro Guerra, La industria azucarera de Cuba, Cultural, S.A., La Habana, 1940.

17. La secular tendencia a la concentración productiva encontró continuidad en este proceso, de manera que en la zafra de 1958 la producción media por central activo era ya de 36 641 toneladas métricas, un 25% más que en 1925. Véase Oscar Zanetti, Dinámica del estancamiento. El cambio tecnológico en la industria azucarera cubana entre 1926 y 1958, Instituto de Historia de Cuba, La Habana, 1996.

18. En los años 50, Cuba obtenía un rendimiento medio de 40 toneladas métricas de caña por hectárea, frente a 206 obtenidas por Hawái, 155 por Perú, 90 por Indonesia y 61 por Puerto Rico. Sin embargo, su rendimiento industrial —base 96°— que promedió 12,89 en los años 1954-1958, figuraba entre los más altos del mundo.

19. Entre 1936 y 1958, las firmas norteamericanas vendieron 26 centrales azucareros; no obstante, las fábricas que conservaron en su poder —que eran las mayores de la industria—, producían algo más de un tercio del azúcar cubano.

20. El grueso de la producción cañera quedó organizada en 621 cooperativas, con un tamaño medio de 1 400 hectáreas. En 1963, esas cooperativas se convirtieron en «granjas del pueblo» y su número tendió a reducirse, a la vez que ampliaban su extensión.

21. En 1961, se ordenó desmontar 130 000 hectáreas de cañaverales, pero en total, entre 1959 y 1963, el área cultivada se redujo en más de 300 000 hectáreas. Véase Sergio Aguirre, «Primer aniversario de las cooperativas cañeras», Cuba Socialista, n. 3, noviembre de 1961, pp. 17-27. En el aspecto industrial, el proceso, mucho más ordenado, condujo al cierre de nueve ingenios con una capacidad total de molienda diaria de 15 000 toneladas.

22. El precio acordado se correspondía con las cotizaciones entonces vigentes en el mercado internacional, pero resultó aproximadamente el doble de los precios promedios del azúcar durante los restantes años de la década de los 60. Para el replanteo de la estrategia económica y del papel del azúcar en esta coyuntura, véase José Luis Rodríguez, Estrategia del desarrollo económico en Cuba, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1990, pp. 100-12.

23. Los rendimientos de la década de los 80 resultarían, como promedio, superiores en un 40% a los obtenidos en los años 50 (40 tm/ha). Ello fue el resultado de aplicar veinte veces más

fertilizantes (0,67 tm/ha) y poner bajo riego el 20% del área cultivada. Véanse Jorge F. Pérez López, The Economics of Cuban Sugar, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1991, tablas 3 y 4; y Anuario estadístico de Cuba, 1988.

24. G. B. Hagelberg, The Caribbean Sugar Industries: Constraints and Opportunities, New Haven, 1974, pp. 42-7, y Oscar Almazán, «La viabilidad del proyecto azucarero cubano», ponencia presentada al seminario 40 aniversario de la Reforma Agraria, Instituto de Historia de Cuba, 1999.

25. El rendimiento industrial —base 96°— en los años 80 fue de 10,4, frente a un rendimiento promedio de 12,7 en la década de los 50. Calculado con datos de: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, La economía cubana: reformas estructurales y desempeño en los 90, México, D.F., 1997, cuadro IV.15, y Anuario azucarero de Cuba, 1959, pp. 92-3.

26. La mecanización de la cosecha constituye toda una revolución dentro del proceso productivo. Ella exige, entre otras cosas, el acondicionamiento de los terrenos y la conversión de las parcelas de cultivo en grandes campos rectangulares, además del adiestramiento de los operadores de equipos y cambios de enfoque en la gestión. Para un análisis de la experiencia cubana véase, Ch. Edquist, Capitalism, Socialism and Technology, Londres, 1985.

27. No es posible dar espacio en este trabajo a la polémica, por otra parte fuertemente ideologizada, sobre la naturaleza de esta relación comercial. Los críticos de la Revolución cubana consideran a este mecanismo de precios como un subsidio sustentado en intereses políticos, y argumentan que la URSS podía satisfacer sus necesidades de azúcar con otros proveedores a un precio mucho más bajo. Esto último es cierto, pero no lo es menos que dado los paupérrimos rendimientos de la remolacha soviética —30 tm/ha— la producción de azúcar en ese Estado se realizaba a un costo superior al precio pagado por el azúcar cubano, por lo cual las compras a Cuba representaban un ahorro frente a la opción de la producción doméstica; tanto más, cuanto en el comercio con Cuba los gastos en azúcar revertían casi enteramente hacia la URSS bajo la forma de cuantiosas importaciones; una situación que difícilmente se hubiese reproducido con otros posibles abastecedores. Véase Jorge F. Pérez López, ob. cit., cap. 9; y Cary Torres Vila, Las exportaciones de azúcar cubano ante la nueva realidad de los mercados «soviéticos», La Habana, 1996, pp. 11-24.

28. G. Llerena, La agroindustria azucarera cubana, evolución y perspectivas, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1997.

29. Los subsidios por pérdidas al sector azucarero —agricultura e industria— han rondado como promedio los 1 000 millones de pesos anuales entre 1994 y 1998 y representan más de la mitad de esa partida en el presupuesto, así como el doble del déficit presupuestario. Véase CEPAL, ob. cit., pp. 80-97 y cuadro A-7; y G. B. Hagelberg, «Sobre la pista de los costos de producción de azúcar en Cuba», F. O. Licht International Sugar and Sweetener Report, Yale University Press, 29 de abril de 1998.

30. Tras cruciales decisiones de racionalización, como la paralización de 54 centrales de pobre eficiencia o escasos de materia prima, así como el regreso a la política de «caña quemada», la cosecha de 1999 registró un incremento de casi un 20% en el volumen de producción y notables avances en materia de rendimiento industrial y recobrado, lo cual ha permitido reducir a la mitad el empleo de los subsidios asignados a la industria por el presupuesto estatal. Véase Granma, 24 de agosto de 1999, p. 8.