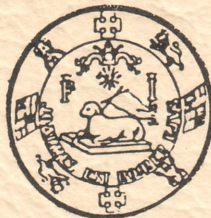


Estado Libre Asociado de Puerto Rico  
Oficina del Gobernador  
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES  
Y SITUACION ECONOMICA DE  
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen III

Corporación Azucarera

BIBLIOTECA  
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA  
OFICINA DEL GOBERNADOR

Estado Libre Asociado de Puerto Rico  
Oficina del Gobernador  
COMISION DE REORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA



ESTUDIO DE LAS OPERACIONES  
Y SITUACION ECONOMICA DE  
CORPORACIONES PUBLICAS SELECCIONADAS

1979

Volumen III

Corporación Azucarera

Oficina de Presupuesto y Gerencia  
Centro de Información y Recursos Bibliotecarios  
Apartado 3228  
San Juan, Puerto Rico 00902-3228



Estado Libre Asociado de Puerto Rico  
OFICINA DEL GOBERNADOR  
Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva

MIEMBROS DE LA COMISION

Lic. Wallace González Oliver  
Presidente

Sr. Luis S. Montañez Reyes  
Secretario

Sr. Raymond González

Hon. Oreste Ramos

Hon. Manuel Ramos Barroso

Hon. Juan Cancel Ríos

Hon. José Granados Navedo

Hon. Edison Mislá Aldarondo

Hon. Presby Santiago

OFICINA EJECUTIVA

Sr. Manuel Dones Piñero  
Director Ejecutivo



**MANAGEMENT AID CENTER, INC.**

APARTADO 8273, SANTURCE, PUERTO RICO 00910  
TELS. 763-1460 763-1560

30 de septiembre de 1979

Lcdo. Wallace González Oliver  
Presidente  
Comisión de Reorganización de  
la Rama Ejecutiva  
Oficina del Gobernador  
San Juan, Puerto Rico

Estimado Lcdo. González Oliver:

Tenemos el placer de someter nuestro informe sobre la Corporación Azucarera de Puerto Rico el cual es el Volumen III del estudio que nos ha encomendado la Comisión de Reorganización de la Rama Ejecutiva bajo el contrato del 22 de noviembre de 1978.

Cordialmente,



Eliezer Curet Cuevas  
Presidente



Volumen III  
CORPORACION AZUCARERA

CONTENIDO

	<u>Página núm.</u>
Introduccion	1
A. Aspectos legales	2
Fondo histórico	3
Propósitos	4
Facultades y funciones	5
Política pública	7
Forma de gobierno	8
B. Aspectos de organización	16
Programas o actividades de la empresa	17
Política pública	23
Coordinación	24
C. Análisis económico y financiero	25
Crecimiento	26
Análisis económico de las operaciones	27
Análisis de la situación financiera	38
Resultado de operaciones: Fincas de caña	56
Resultado de operaciones: Centrales azucareras	72
Resultado de operaciones: Refinerías	111
D. Evaluación y conclusiones	130
Comparación con otras industrias	131
Aspectos relativos a la organización de la Rama Ejecutiva	134
Aspectos económicos, financieros y operacionales	145

INTRODUCCION

El estudio de la Corporación Azucarera comprende su relación a la Autoridad de Tierras; su relación a la organización, funcionamiento y política pública de la rama ejecutiva; un análisis económico de sus operaciones; y la evaluación de su situación financiera.

A los fines de que el lector se familiarice con la naturaleza de esta empresa antes de proceder con el análisis, presentamos a continuación los datos más importantes sobre la misma:

Fecha de organización: 1973-74

Actividades que desarrollaba en 1978:

- a. Cultivo de 98,000 cuerdas de terreno en caña de azúcar
- b. Elaboración de azúcar cruda en 7 centrales
- c. Refinación de azúcar en 2 refinerías

Ventas netas en 1977:

a. Fincas de caña	\$ 23,423,000
b. Centrales azucareras	70,389,000
c. Refinerías azucareras	45,829,000
d. Otras actividades	<u>4,787,000</u>

TOTAL DE INGRESOS \$ 112,190,000 1/

Ingreso (pérdida) neto en 1977:

a. Fincas de caña	\$ (47,999,000)
b. Centrales azucareras	(11,098,000)
c. Refinerías azucareras	( 3,602,000)
d. Otras actividades	<u>707,000</u>

TOTAL \$ (61,992,000)

Datos financieros básicos a Dic. 31, 1977:

Activos totales	\$ 251,313,000
Obligaciones totales	365,281,000
Déficit de capital	(113,968,000)

---

1/ Al consolidar las ventas, se eliminan las transacciones entre divisiones y departamentos de la Corporación.

A. ASPECTOS LEGALES



## FONDO HISTORICO

Con anterioridad a la creación de la Corporación Azucarera, las centrales y refinerías de azúcar y los terrenos para el cultivo de caña estaban bajo el control de la Autoridad de Tierras y la Administración de Terrenos. No obstante, debemos referirnos a la situación antes de que dichas centrales, refinerías y tierras pasaran a ser parte de dichos organismos gubernamentales. La política agraria de Puerto Rico había estado orientada, desde la década del cuarenta, a que se diera fin al latifundio absentista el cual, precisamente, se concentraba primordialmente en la agricultura de la caña.

Persiguiendo este objetivo, el gobierno fue adquiriendo poco a poco y poniendo bajo su control y operación algunos de los terrenos que se utilizaban en el cultivo de caña y de las unidades dedicadas a la elaboración y refinación de azúcar. Después de 1960, sin embargo, se fue registrando una reducción en la actividad de producción en ambas fases de la industria y se fue deteriorando la situación económica de las empresas privadas en la misma debido al nivel de precios relativamente fijo del azúcar frente a costos operacionales crecientes y rendimientos menguantes.

Dado el impacto negativo de estos cambios en la economía del país, el gobierno se vio obligado a acelerar su programa de adquisición, por compra o arrendamiento, del control y operación de centrales, refinerías y fincas. Pero, inexplicablemente, los esfuerzos del gobierno en relación con esta industria

se dividieron entre dos autoridades públicas: la Administración de Terrenos y la Autoridad de Tierras.

Como resultado de esta situación, el gobierno decidió entonces concentrar todas las actividades relacionadas con la producción de azúcar en una sola entidad. En virtud de la facultades que le confería la Ley núm. 26 del 12 de abril de 1941, la Autoridad de Tierras creó, como una subsidiaria suya, a la Corporación Azucarera de Puerto Rico mediante resolución de su Junta de Gobierno del 29 de enero de 1973.

#### PROPOSITO

El propósito que motivó la creación de la Corporación Azucarera fue consolidar en ella el control y operación de todas las actividades gubernamentales para el cultivo de caña y la elaboración y refinación de azúcar. Se estimó que en esta forma se podría lograr una operación más eficiente porque se aumentaría la productividad.

## FACULTADES Y FUNCIONES ASIGNADAS

De acuerdo con lo dispuesto por la Resolución que dio vida a la Corporación Azucarera, ésta tendrá aquellas facultades que tiene la Autoridad de Tierras que sean necesarias para el logro de la finalidad para la cual fue creada. Obviamente, podrá ejercer aquellos poderes que le permitan cumplir sus funciones para la producción de caña y la elaboración y refinación de azúcar así como los sub-productos relacionados con la industria azucarera.

Las facultades específicas de la Corporación para cumplir los fines que le asigna la resolución constitutiva son:

1. En armonía con las funciones que se le asignaron a esta subsidiaria, se autorizó a la Autoridad de Tierras a transferir libre de costo a la Corporación Azucarera todas las centrales, refinerías y terrenos propios y arrendados (sin incluir el título de propiedad sobre aquellos terrenos dedicados a fincas de beneficio proporcional). También se autorizó a la Autoridad para la transferencia libre de costo de toda otra propiedad mueble o inmueble usada en la actividad azucarera. Dichas transferencias colocaban a la Corporación Azucarera en la misma posición en que había estado la Autoridad de Tierras, esto es, con los mismos derechos y obligaciones que había tenido la Autoridad con relación a dichas propiedades y arrendamientos.
2. En adición, se autorizó la transferencia, libre de costo, por la Autoridad de Tierras a la Corporación de las franquicias, permisos, marcas de fábrica y expedientes vinculados con la industria azucarera.



3. Se autorizó a la Corporación Azucarera para que recibiera por cualquier medio legal la transferencia que le hiciera la Administración de Terrenos de todas las centrales azucareras, refinerías, terrenos propios y arrendados y de cualquier otra propiedad mueble o inmueble usada por la Administración en la industria azucarera.

4. Se le encomendó a la Corporación Azucarera la responsabilidad de operar y administrar para la Autoridad de Tierras las fincas de beneficio proporcional y todas las demás propiedades que le fueran transferidas por ésta y por la Administración de Terrenos.

## POLITICA PUBLICA

Se desprende de la Resolución aprobada por la Junta de Gobierno de la Autoridad de Tierras el 29 de enero de 1973 que al crearse la Corporación Azucarera se intentaba darle impulso a la industria azucarera más efectivamente concentrando el control y operación gubernamental de la misma en una sola entidad. El objetivo era contrarrestar la tendencia descendente en la productividad de esta industria y lograr una operación más eficiente.

Sin embargo, es de conocimiento general que la operación gubernamental de la actividad azucarera ha tenido en los últimos años un déficit sustancial. Ante esta situación, se ha venido modificando la política pública y se han tomado medidas para reducir la actividad azucarera e ir emprendiendo otros tipos de cultivos.

Se ha revisado el programa de desarrollo agrícola con el fin de iniciar y estimular la producción de otros productos alimenticios con substancial demanda local cuando esto sea económico. Además de estimular la producción local para suplir este mercado, esto tendría un efecto favorable en nuestra balanza comercial en la medida en que pueda reducirse la importación de dichos productos.

## FORMA DE GOBIERNO

La resolución que creó la Corporación Azucarera no dispone sobre su forma de gobierno. Esta se desprende de su Reglamento Interno el cual establece lo siguiente:

1. El Director Ejecutivo de la Corporación Azucarera viene obligado a presentar a la consideración de la Junta de Gobierno de la Autoridad todo asunto administrativo que represente una política nueva o modificación a la norma general establecida.

2. Los poderes de la Corporación se ejercerán y sus políticas generales serán trazadas por la Junta de Gobierno de la Autoridad de Tierras. Además, la Junta nombrará el Secretario de la Corporación Azucarera.

3. El Director Ejecutivo de la Corporación tiene y ejercerá los poderes, responsabilidades, etc. que le confiera o imponga la ley y los que le hayan sido delegados por la Junta de Gobierno de la Autoridad. Asimismo, los demás ejecutivos tendrán los poderes, responsabilidades y autoridad que le hayan sido conferidos o impuestos por la Junta de Gobierno. El Manual de Organización para la gerencia de la Corporación deberá ser aprobado por la Junta de Gobierno.

4. El Director Ejecutivo de la Autoridad de Tierras, con la aprobación de la Junta, nombrará al Director Ejecutivo de la Corporación Azucarera.

5. El Director Ejecutivo de la Corporación responderá directamente a la Junta de Gobierno de la Autoridad de Tierras. Este, como Primer Ejecutivo de la Corporación, será responsable



de la ejecución de la política y programas aprobados por la Junta. El Director Ejecutivo tendrá la responsabilidad general, administración, etc. de los asuntos de la Corporación y de todas las pertenencias de ésta. Supervisará los departamentos, divisiones y unidades funcionales de la Corporación.

6. El Director Ejecutivo vendrá obligado a rendir un informe mensual a la Junta de Gobierno y en el mismo deberá indicar el estado financiero de la Corporación, las transacciones que ha realizado y los asuntos en trámite. Además, deberá someter un informe anual de actividades y operaciones no más tarde de treinta días después de cerrarse el año fiscal.

7. El Director Ejecutivo de la Corporación, dentro de los límites que le imponga el presupuesto anual aprobado por la Junta de Gobierno de la Autoridad, tiene autoridad para lo siguiente:

a. Crear, consolidar o eliminar unidades funcionales, previa aprobación de la Junta de Gobierno. También podrá definir, revisar y enmendar las funciones de dichas unidades.

b. De conformidad con las reglas que apruebe la Junta de Gobierno y en la medida que aplique la Ley de Personal y reglas de la Oficina de Personal, crear puestos, determinar los deberes y la compensación y nombrar y despedir los empleados de la Corporación.

c. Comprar en nombre de la Corporación por subastas, contratos, etc. aquellos materiales, suministros, equipo, maquinaria, herramientas y servicios convenientes para la

operación y administración de la Corporación, sujeto a lo prescrito por la Junta de Gobierno.

d. Adquirir por compra, intercambio de propiedades o por cualquier otro medio legal, un terreno, edificio o propiedad inmueble al precio y bajo las condiciones que él considere apropiadas. Sin embargo, en una transacción individual de ese tipo la cantidad total a ser obligada, asignada o dispuesta no podrá exceder de \$ 25,000. El Director Ejecutivo deberá informar por escrito a la Junta de Gobierno de estas transacciones.

e. Construir cualquier edificio e instalar cualquier mejora en cualquier terreno o propiedad que pertenezca a la Corporación siempre que los fondos asignados, obligados o dispuestos para tal construcción o mejora en cualquier transacción individual no excedan de \$ 25,000.

f. Vender por subasta, contrato u otro medio los productos de la Corporación Azucarera.

g. Vender, intercambiar, transferir y/o disponer por cualquier medio legal (excepto donación) cualquier terreno, edificio o propiedad inmueble de la corporación, siempre que la propiedad no sea necesaria para la Corporación y que el precio de venta de la propiedad individual no exceda de \$ 25.000. Sin embargo, el valor de venta no será menor al valor en los libros de la Corporación según se haya certificado por el funcionario a cargo de finanzas. El Director Ejecutivo tendrá que informar por escrito a la Junta de estas transacciones.

h. Vender y de otro modo disponer de productos, maquinaria, equipo y materiales de la Corporación, siempre que la transacción no exceda de \$ 10,000. El Director podrá realizar trasposos gratuitos de productos a otras dependencias o instrumentalidades gubernamentales o instituciones caritativas siempre que el valor de lo donado no exceda de \$ 1,000 en cada transacción.

i. Dar en arrendamiento cualquier terreno, edificio o propiedad inmueble o interés en la misma, así como maquinaria, equipo y materiales de la Corporación, siempre que los pagos totales no excedan de \$ 10,000 anuales en cualquier transacción individual. El Director Ejecutivo tendrá que informar por escrito a la Junta de Gobierno de las transacciones que realice.

j. Conceder préstamos refaccionarios garantizados o no garantizados por cualquier clase de colaterales que le sean aceptables, siempre que dichos préstamos no excedan de \$ 25,000 y en el caso que excedan de dicha cantidad se requerirá la aprobación previa de la Junta. El Director Ejecutivo de la Corporación podrá delegar únicamente la concesión de préstamos que no excedan de \$ 10,000.

k. Negociar y hacer contratos a nombre de la Corporación con administradores de fincas; convenios colectivos con empleados y trabajadores de la Corporación; y transacciones con la Administración de Estabilización y Conservación Agrícola del Gobierno Federal.

l. Negociar reclamaciones de sueldos y daños contra la Corporación.



m. Comparecer a nombre de la Corporación ante los Tribunales y las Juntas Administrativas, así como, en contratos, escrituras o instrumentos que sea necesario otorgar, para llevar a cabo las funciones impuestas o autorizadas.

n. Modificar los términos y condiciones de cualquier negocio o contrato que la Corporación haya celebrado con cualquier entidad.

Con relación a esta facultad, el Director podrá extender fechas de vencimiento o el tiempo para cumplir las obligaciones estipuladas en el contrato, siempre que la extensión no pase de seis (6) meses. Podrá pasar por alto cualquier omisión en que incurra la entidad contratante si la misma no es de carácter sustancial.

Esta facultad la podrá ejercer el Director en aquellos actos o transacciones en relación con los cuales no le haya sido delegada facultad por la Junta de Gobierno, únicamente cuando el cambio no conlleve una obligación pecuniaria a favor de la Corporación o que la obligación no exceda de \$ 10,000 por año.

o. Disolver, rescindir o de otro modo terminar cualquier arrendamiento o contrato y podrá cancelar, relevar o terminar cualquier colateral tales como hipotecas, finanzas, producción o cualquier otro tipo de garantía. También podrá devolver cualquier propiedad que haya sido retenida como garantía.

p. Alterar las asignaciones del presupuesto aprobado por la Junta de Gobierno, así como aumentar el total del mismo siempre que en total dichos aumentos no excedan del 10% del total aprobado por la Junta de Gobierno.

q. Disponer de asignaciones de fondos para ser cargados a los saldos sin gastar de los fondos de la Corporación para llevar a cabo transacciones autorizadas por los reglamentos, para aumentar o reducir dicho saldo sin gastar de los fondos y para cancelar los balances no usados de dichas asignaciones.

r. Realizar estudios y/o actividades con respecto a cualquier proyecto existente o que emprendiere la Corporación, siempre que en cada caso individual la asignación o desembolso no exceda de \$ 10,000. El Director Ejecutivo deberá informar por escrito de estas transacciones.

s. Establecer, hacer cumplir, modificar, ampliar y/o suplementar con la previa autorización de la Junta de Gobierno cualquiera de las reglas internas de la Corporación. El Director Ejecutivo informará por escrito a la Junta lo realizado a este respecto.

t. Nombrar un Director Ejecutivo Interino con la aprobación del Director Ejecutivo de la Autoridad de Tierras y la Junta de Gobierno para que actúe en su lugar; y delegar cualquiera o todos los poderes que él tiene a cualquier funcionario de la Corporación indefinidamente o por tiempo limitado o durante su ausencia.

u. Firmar, ejecutar y despachar en favor de la Corporación, las escrituras públicas, contratos, documentos o instrumentos que sean necesarios o convenientes para el ejercicio de los poderes que tiene o que le conceda en el futuro al Director Ejecutivo.

v. Disponer la apertura o clausura de cuentas bancarias y designar los bancos que actuarán como depositarios de fondos de la Corporación.

w. Contraer préstamos refaccionarios e hipotecarios a través del Banco de Fomento dentro de las normas y para los fines trazados por la Junta de Gobierno y dentro de las cantidades aprobadas. El Director informará por escrito a la Junta de Gobierno las transacciones que realice.

8. El Director Ejecutivo deberá someter a la Junta de Gobierno de la Autoridad todo asunto que no le haya sido expresamente delegado y específicamente los siguientes:

a. Los presupuestos de mejoras capitales y de operación de la Corporación.

b. La iniciación o discontinuación de un programa o actividad de carácter fundamental.

c. Todo asunto que requiera modificación en la política general o en resoluciones o instrucciones dictadas por la Junta.

9. Los presupuestos de mejoras capitales y de operación de la Corporación deberán ser preparados por separado y sometidos

a la aprobación de la Junta de Gobierno por lo menos treinta (30) días antes de terminar el año fiscal o económico en curso.

10. Los siguientes proyectos de financiamiento deberán ser sometidos por escrito a la Junta con el correspondiente informe y recomendaciones del Director:

a. Planes para la emisión de bonos o cualquier otro tipo de financiamiento.

b. La política, reglas y procedimientos generales para la concesión de préstamos, extensión de crédito y prestación de servicios por la Corporación.

c. La política, reglas y el procedimiento para la distribución o división de ganancias, planes de incentivos o bonificaciones o cualquier otro plan de compensación especial.

B. ASPECTOS DE ORGANIZACION

## PROGRAMAS O ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

### Descripción de programas

Mediante la creación de la Corporación Azucarera, se integraron en un solo organismo gubernamental todas las actividades agrícolas y fabriles para la producción de caña y la elaboración y refinación de azúcar. La empresa, por lo tanto, lleva a cabo dos actividades o programas básicos:

- a. la siembra y cultivo de caña de azúcar en el campo;  
y
- b. la producción de azúcar cruda y refinada en las centrales y refinerías.

En la realización de estas actividades, la Corporación trata de lograr los siguientes objetivos:

1. Producir toda la azúcar necesaria para suplir el mercado local.
2. Mejorar la eficiencia operacional de la industria.
3. Reducir las pérdidas operacionales que ascienden a aproximadamente \$ 60 millones anuales y requieren un subsidio de parte de la Asamblea Legislativa.

Inicialmente, la operación y administración de las centrales era independiente del campo, con un administrador para cada área. Sin embargo, en su afán por alcanzar los objetivos antes mencionados, la Autoridad ha ido adoptando medidas para el fortalecimiento de la industria. Una de estas ha sido la integración administrativa y operacional entre las distintas centrales y

entre las fases fabril y de campo. Se han introducido, además, medidas de carácter técnico-operacional para mejorar la eficiencia y reducir los costos, tales como la intensificación de actividades de manejo para el mejoramiento del cultivo, el aumento en la proporción de caña que se corta con maquinaria de corte limpio, y el control más riguroso de la caña que llega a las centrales para reducir el contenido de materia extraña.

En el año 1978, la Corporación Azucarera utilizaba, para realizar sus actividades, aproximadamente 98,000 cuerdas de terreno dedicadas al cultivo de caña, 7 centrales azucareras, y 2 refinerías. Las fincas de beneficio proporcional ocupaban cerca de 1/3 parte de los terrenos, o sea, 32,045 cuerdas. Todas las centrales eran propiedad de la Corporación y se elaboró en ellas toda el azúcar producida en Puerto Rico.

#### Plan de organización

La Corporación Azucarera es una subsidiaria de la Autoridad de Tierras y la responsabilidad por su gobierno recae en la Junta de Directores de ésta. El principal funcionario ejecutivo es el Director Ejecutivo quien es nombrado por y le responde a la Junta de Directores de la Autoridad. Actualmente, el Director Ejecutivo de la Corporación es el mismo Director Ejecutivo de la Autoridad. Hay también un Director Ejecutivo Auxiliar.

Las actividades de producción están organizadas por distritos geográficos correspondientes a cada una de las centrales, a las cuales fueron integradas las diferentes áreas agrícolas.

Por lo tanto, cada central tiene su fase fabril y fase agrícola, todo bajo un gerente de central que le responde directamente al Director Ejecutivo de la Corporación Azucarera. Además la empresa cuenta con varios departamentos auxiliares (staff) entre ellos administración, ventas, relaciones laborales, e ingeniería y conservación.

### Recursos humanos

La Corporación Azucarera realiza la administración de todos sus programas y actividades con un personal gerencial y administrativo de 370 personas, distribuidas por áreas como sigue:

Oficina central	15
Area Plazuela - Cambalache	59
Area Toa - San Vicente	26
Area Fajardo	17
Area Roig	50
Area Guánica	67
Area Aguirre	33
Area Coloso	56
Area Plata	34
Area Mercedita	13

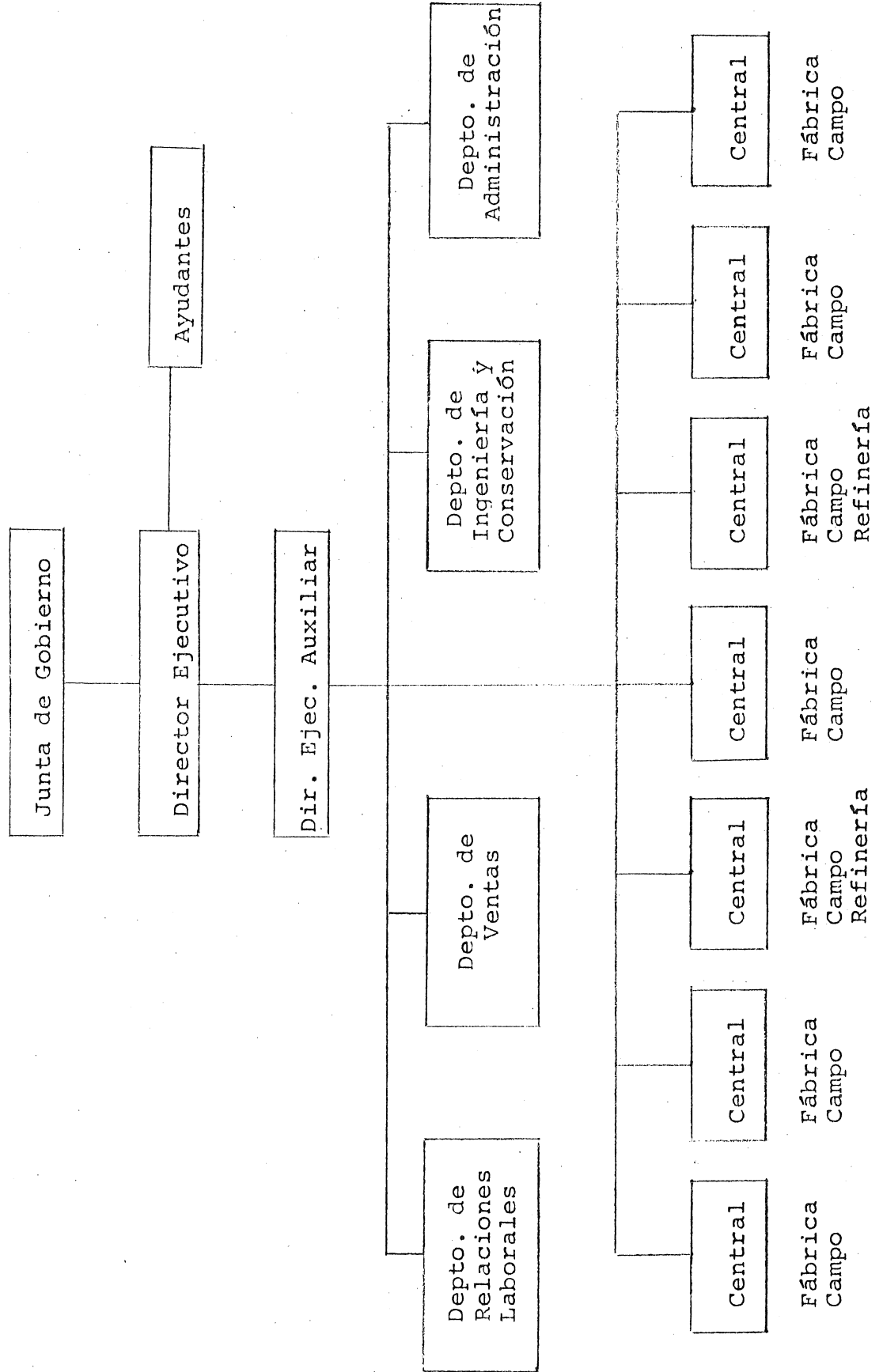
(Esta es una relación de plazas de las cuales algunas estaban vacantes en 1978.)

Las relaciones laborales de la Corporación Azucarera son muy complejas y de una magnitud extraordinaria ya que tiene que



CORPORACION AZUCARERA DE P. R.

ORGANIGRAMA



negociar alrededor de 90 convenios con 22 uniones y sindicatos distintos. En el año 1978 se formalizaron negociaciones colectivas que representan a 30 distintas unidades; 10 en la fase fabril y 20 en la agrícola. Anualmente surgen paros esporádicos de algunas operaciones y huelgas que dilatan el comienzo o retardan la terminación de la zafra.

### Problemas para prestar los servicios

Los factores que han afectado adversamente las operaciones de la Corporación Azucarera e impiden el logro de sus objetivos son:

1. El precio deprimido del azúcar, excepto en los años 1974 y 1975, que no refleja los cambios reales en costos de producción.

2. Los costos operacionales excesivamente altos en que incurre la Corporación, lo cual ocasiona un déficit de más de \$ 50 millones anuales en las operaciones de la empresa.

3. Las limitaciones a la sustitución de mano de obra. Cuando el gobierno tomó la industria de manos privadas, tuvo que honrar los compromisos y convenios de la industria privada, entre ellos los negociados con las uniones obreras. Una de las disposiciones de dichos convenios es la limitación del uso de maquinaria agrícola. La Corporación está obligada a utilizar los obreros que la unión supla y solo puede usar maquinaria cuando no haya obreros disponibles. Como la fuerza obrera fluctúa, hay que tener la maquinaria, pero para muy escaso uso.

Igualmente, la Corporación se ha visto impedida de reducir su fuerza laboral en la medida en que se ha ido contrayendo el volumen de producción.

4. Otro factor de peso ha sido el impacto de las reglamentaciones ambientales. Las reglamentaciones federales sobre calidad del aire y el agua requieren una inversión de \$ 22,000,000 en las facilidades necesarias para su cumplimiento. Además de esto, habrá que incurrir en los costos de operación y mantenimiento de las mismas. Como resultado, se aumentaría aun más los costos de la Corporación.

La reglamentación ambiental tiene, además, efectos indirectos. Por ejemplo, la prohibición de los insecticidas de 6 meses de duración sacó del mercado los productos con que se tenía bajo control los insectos del suelo. El resultado ha sido que los gusanos de raíz se han multiplicado y han llegado, en el catastro más reciente, a 100,000 gusanos por cuerda. Esto causa una merma que podría llegar hasta 35 ó 40% de la cosecha de caña. Las heridas que los gusanos dejan en las cepas y raíces ocasionan una merma en el contenido de azúcar en la planta de hasta 25%.

#### Duplicación de funciones

No existen actualmente problemas de duplicación de funciones entre la Corporación Azucarera y otros organismos gubernamentales.

## POLITICA PUBLICA

Los factores y problemas que afectan la Corporación no surgen de la política pública. El único aspecto de política pública en cuanto a las operaciones de la industria azucarera que no ha tenido una definición clara ha sido el relativo al nivel de empleo en las unidades de producción, razón por la cual los programas se encuentran sobrecargados con más personal del que necesitan.

De acuerdo a los funcionarios de la Corporación, las dificultades mayores del programa son en sus relaciones con las uniones y los colonos. Las uniones tienen ingerencia en una gama muy amplia de aspectos dentro de la industria. Sus colonos tienen la costumbre de acudir a los políticos cuando confrontan dificultades en lugar de seguir los canales, originando presiones en la jerarquía de arriba hacia abajo. Esencialmente, esto es así porque se le ha hecho creer a la gente que se le puede resolver todo. Esta situación, que es extensiva también a las relaciones con las uniones, le resta autoridad a los funcionarios.

## COORDINACION

La Corporación Azucarera tiene relación estrecha con la Oficina del Gobernador, el Departamento de Agricultura, la Junta de Planificación, el Negociado del Presupuesto y el Banco Gubernamental de Fomento. En términos generales, no hay problemas de coordinación con estos organismos. Surgen algunos problemas en la tramitación de asuntos con A.F.D.A. y con la Junta de Calidad Ambiental, pero no son de trascendencia mayor.

Los problemas con la Junta de Calidad Ambiental no son de coordinación sino de los aspectos sustantivos de sus reglamentaciones, los cuales hemos discutido ya en la sección sobre problemas en la presentación de los servicios.

Hay un problema de coordinación con la Administración de Servicios Agrícolas. Ambas le dan servicio a los agricultores de caña en la facilitación de equipo y la construcción de caminos. El problema no es tanto que haya duplicación de servicios sino la diferencia en las tarifas. Las tarifas establecidas por la Corporación reflejan el costo real de la operación de la maquinaria mientras que las de A.S.A. son mucho más bajas pues recibe un subsidio legislativo en sus operaciones. Por lo tanto, cobran solamente por los costos directos al prestar estos servicios y la Corporación tiene que cobrar la tarifa completa.

C. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

CRECIMIENTO

Desde su fundación en 1973, la Corporación Azucarera ha estado experimentando un crecimiento negativo. La principal causa de esta situación ha sido el descenso en el precio de mercado del azúcar. El ingreso bruto se ha reducido todos los años: de \$ 200 millones en 1974 a \$ 112 millones en 1977. Esto es una reducción de 44%. La producción de caña era 7.1% menos en 1977 que en 1974 y la producción de azúcar ha mermado en 8.2% en el mismo período de tiempo. El valor de los activos totales aumentó de \$ 203 millones en 1974 a \$ 262 millones en 1976, un incremento de 28.8%; pero se redujo a \$ 251 millones en 1977, o sea, una disminución de 4.2% en un año.

Tabla núm. 1  
CORPORACION AZUCARERA  
INDICADORES DE CRECIMIENTO

<u>Partida</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>
EN VALORES ABSOLUTOS:				
Ingreso bruto (Miles de \$)	200,011	168,634	139,273	112,190
Activos totales (Miles de \$)	203,845	226,477	262,538	251,313
Tons. de caña producida (Miles)	2,362	2,299	2,342	2,195
Producción de azúcar (Miles de quintales)	5,745	5,979	6,158	5,274
INDICE DE AUMENTO:				
Ingreso bruto	100.0	84.3	69.6	56.1
Activos totales	100.0	111.1	128.8	123.3
Producción de caña	100.0	97.3	99.2	92.9
Producción de azúcar	100.0	104.1	107.2	91.8

## ANALISIS ECONOMICO DE LAS OPERACIONES

### Fuentes de Ingreso

La Corporación Azucarera tuvo ingresos en el año natural 1977 de \$ 112.2 millones que representan solamente el 56.1 por ciento del ingreso que había realizado en el año fiscal 1974, su primer año de operaciones. (Ver Tabla núm. 2.) La razón de esta gran reducción en los ingresos de la Corporación Azucarera se debe a que su fuente de ingreso principal, la venta de azúcar cruda y refinada, ha bajado drásticamente. En 1973-74 las ventas de azúcar de la Corporación Azucarera ascendieron a \$ 190.9 millones en comparación con sólo \$ 107.4 millones en el año natural 1977. Las ventas de azúcar representaban en 1977 el 95.7 por ciento del total de ingresos de la Corporación Azucarera. La industria azucarera es una industria enferma desde fines de la década del 1950, ha dejado de ser un negocio lucrativo y se encuentra encaminada a su virtual desaparición como actividad económica en Puerto Rico.

Las otras fuentes de ingresos de la Corporación Azucarera son mínimas. Consisten, en gran medida, de las rentas de propiedades alquiladas a las Fincas de Beneficio Proporcional y a particulares, y de los intereses que también le cobran a las Fincas de Beneficio Proporcional y a los bancos. Por estos dos conceptos la Corporación Azucarera recibió \$ 2.7 millones en 1977 en comparación con \$ 3.3 millones en el año fiscal 1973-74. La Corporación Azucarera también ha tenido ingresos por concepto de ganancias en la venta de propiedades. Este es un ingreso que



fluctúa mucho. En 1977, por ejemplo, el beneficio en la venta de propiedades sólo alcanzó la suma de \$ 35,000 mientras que en 1975-76 fue de \$ 2.3 millones. Por último la Corporación Azucarera tiene ingresos misceláneos por la venta de chatarra, sacos, drones vacíos, servicios misceláneos y otros cuyo valor en 1977 ascendió a \$ 2.0 millones. Estos ingresos también fluctúan bastante de año en año. En 1974, por ejemplo, fueron de \$ 5.9 millones, en 1975 se redujeron a \$ 1.2 millones, subieron a \$ 2.8 millones en 1976 y bajaron a \$ 2.0 millones en 1977.

Tabla núm. 2

FUENTES DE INGRESO

Fuentes	Años fiscales			1ro. Julio a		Año natural
	1974	1975	1976	31 dic.	1977	
EN MILES DE DOLARES						
Ventas de azúcar	190,855	163,207	130,544	23,506	107,403	
Renta de propiedades	2,061	2,520	2,366	754	1,606	
Intereses recibidos	1,199	1,488	1,218	483	1,115	
Beneficio en la venta de propiedades	1	237	2,301	63	35	
Ingresos misceláneos	5,896	1,182	2,843	568	2,031	
Total ingresos	200,011	168,634	139,273	25,375	112,190	
EN POR CIENTOS DEL INGRESO TOTAL						
Ventas de productos de azúcar	95.4	96.8	93.7	92.6	95.7	
Renta de propiedades	1.0	1.5	1.7	3.0	1.4	
Intereses recibidos	0.6	0.9	0.9	1.9	1.0	
Beneficio en la venta de propiedades		0.1	1.7	0.2	-	
Ingresos misceláneos	2.9	0.7	2.0	2.2	1.8	
Total ingresos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
INDICE (POR CIENTO) 1974=100						
Ventas de productos de azúcar	100.0	85.5	68.4	12.3	56.3	
Renta de propiedades	100.0	122.2	114.8	36.6	77.9	
Intereses recibidos	100.0	124.1	101.6	40.3	93.0	
Beneficio en la venta de propiedades	100.0	*	*	*	*	
Ingresos misceláneos	100.0	20.0	48.2	9.6	34.4	
Total ingresos	100.0	84.3	69.6	12.7	56.1	

\* Debido a que la base en 1974 era insignificante, el índice resulta no-representativo.

### Resultado de operaciones

Los gastos más importantes que se reflejan en el Estado Consolidado de Ingresos y Gastos de la Corporación Azucarera son los costos de ventas de azúcar y los gastos de operación de las Centrales, Refinerías y las fincas arrendadas por la Corporación Azucarera (Tablas núms. 3-5, Gráfica núm. 1). Durante el año natural de 1977 el costo de las ventas de azúcar ascendió a \$ 59.9 millones. Esta cantidad es equivalente al 53.3 por ciento del total de ingresos de la Corporación Azucarera, pero representa solamente el 34.6% del total de gastos. La razón de esta paradoja es que los gastos de la Corporación Azucarera han sido siempre más altos que sus ingresos. En 1977, por ejemplo, los gastos ascendieron a \$ 173.0 millones y los ingresos a \$ 112.2 millones. El costo de ventas de azúcar, en total, ha venido bajando debido a la reducción en la producción de caña de azúcar y a la decadencia en general de la industria azucarera. En 1973-74 el costo de ventas de azúcar fue de \$ 97.5 millones y representaban el 48.8 por ciento de los ingresos totales de la Autoridad de Tierras. En el año natural 1977 estos costos se redujeron a \$ 59.9 millones, pero representaban el 53.3 por ciento del total de ingresos.

Los gastos de operación fueron los costos más significativos de la Corporación Azucarera en el año natural 1977, cuando ascendieron a \$ 74.4 millones, ó el 66.3 por ciento del total de ingresos. En 1973-74 estos gastos fueron \$ 91 millones y representaban el 45.5 por ciento del total de ingresos.

La suma del costo de ventas de azúcar y los gastos de operación representaban en 1973-74 el 94.3 por ciento del total de ingresos; en 1974-75, el 94.8 por ciento; y del 1976 en adelante, ya la suma de estos dos renglones de gastos excedían el valor total de los ingresos. Por ejemplo, la suma de estas dos partidas en 1975-76 fue de \$ 145.1 millones en comparación con \$ 139.3 millones de ingresos totales. En el año natural 1977 esos gastos alcanzaron la suma de \$ 134.3 millones en comparación con \$ 112.2 millones de ingresos. Es evidente que con tales gastos de operación y costos de ventas de azúcar es imposible que la Corporación Azucarera pueda tener beneficios. Si a estos gastos le sumamos en 1977 los gastos de administración, los cuales ascendieron a \$ 11.8 millones; los intereses por concepto de préstamos y bonos emitidos, que sumaron \$ 11.3 millones; las pérdidas de \$ 10.3 millones de las fincas de beneficio proporcional; y los \$ 5.4 millones de gastos misceláneos, es evidente que son muy remotas las posibilidades de que esta empresa pueda eventualmente llegar a ser autosuficiente.

Las pérdidas ajustadas de esta Corporación en el año natural 1977 ascendieron a \$ 62.0 millones, lo que equivale al 55.3 por ciento del ingreso bruto. La suma de las pérdidas desde su creación hasta el 31 de diciembre de 1977 es de \$ 235.5 millones.

GRAFICA NUM. 1

CORPORACION AZUCARERA  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS

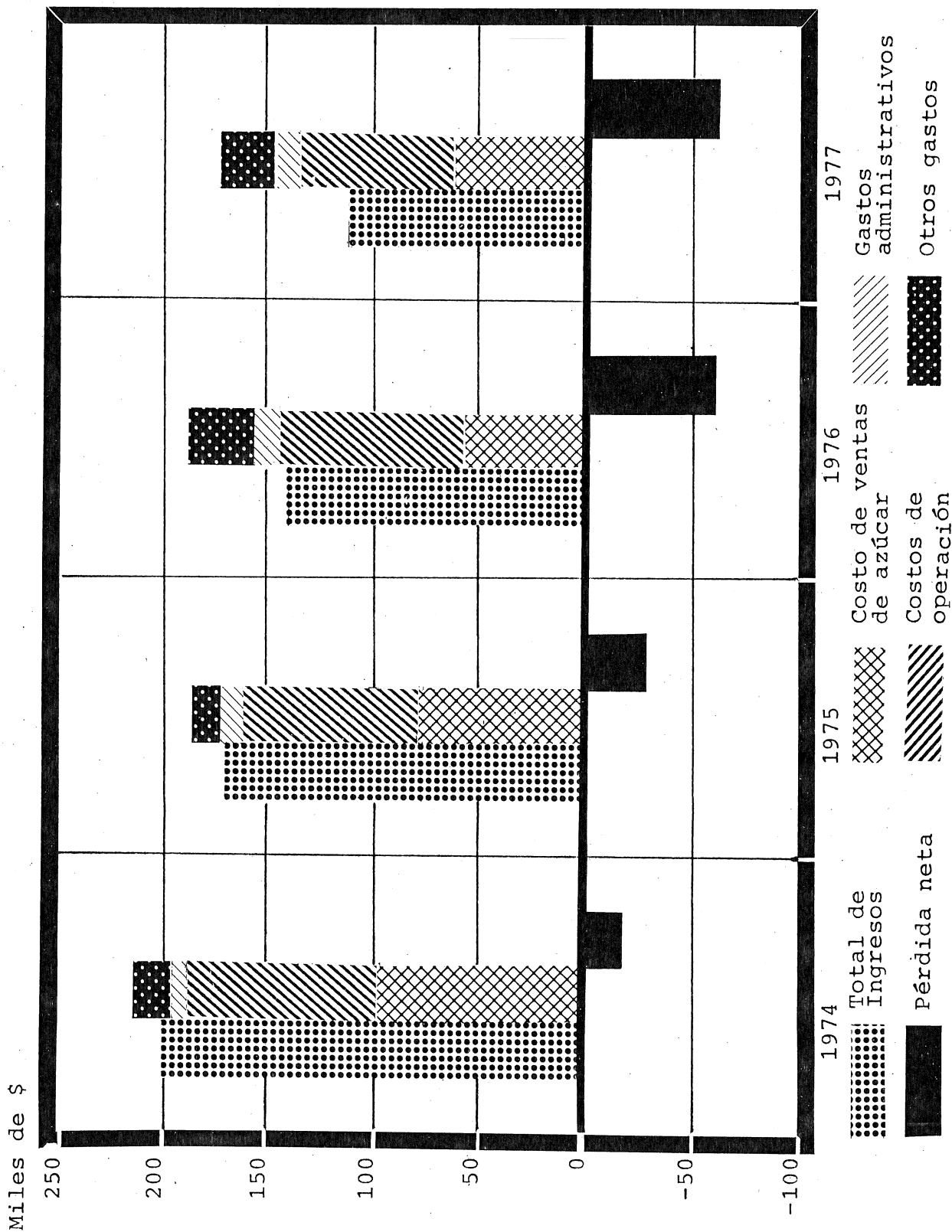


Tabla núm. 3

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADO COMPARATIVO  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/31/76	
<b>INGRESOS</b>					
Ventas de productos de azúcar	190,855	163,207	130,544	23,506	107,403
Renta de propiedades	2,061	2,520	2,366	754	1,606
Intereses recibidos	1,199	1,488	1,218	483	1,115
Beneficio en la venta de propiedades	1	237	2,301	63	35
Ingresos misceláneos	5,896	1,182	2,843	568	2,031
<b>Total de ingresos</b>	<b>200,011</b>	<b>168,634</b>	<b>139,273</b>	<b>25,375</b>	<b>112,190</b>
<b>GASTOS</b>					
Costo de ventas de azúcar	97,539	73,076	56,117	30,473	59,852
Gastos de operación	91,047	86,921	88,955	24,681	74,417
Gastos administrativos	7,760	9,632	10,884	2,829	11,788
Intereses pagados	4,134	13,917	18,911	16,162	11,306
Pérdidas en las fincas de beneficio proporcional	670	711	3,844	5,167	10,259
Gastos misceláneos	14,077	2,234	8,249	4,518	5,423
<b>Total de gastos</b>	<b>215,226</b>	<b>186,491</b>	<b>186,961</b>	<b>83,830</b>	<b>173,045</b>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	( 15,215)	( 17,857)	( 47,687)	( 58,455)	( 60,855)
Ajuste de años anteriores	-	( 11,166)	( 13,604)	( 9,588)	( 1,137)
<b>Ingreso (pérdida) neto ajustado</b>	<b>( 15,215)</b>	<b>( 29,022)</b>	<b>( 61,292)</b>	<b>( 68,043)</b>	<b>( 61,992)</b>

Tabla núm. 4

PROPORCION DE GASTOS A TOTAL DE INGRESOS  
(En por cientos)

	Años fiscales			7/1/76		Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a	12/31/76	
Total de ingresos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de ventas de azúcar	48.8	43.3	40.3	120.1		53.3
Gastos de operación	45.5	51.5	63.9	97.3		66.3
Gastos administrativos	3.9	5.7	7.8	11.1		10.5
Intereses pagados	2.1	8.3	13.6	63.7		10.1
Pérdida en las fincas de Beneficio Proporcional	0.3	0.4	2.8	20.4		9.1
Gastos misceláneos	7.0	1.3	5.9	17.8		4.8
Total de gastos	107.6	110.6	134.2	330.4		154.2

Tabla núm. 5

ANALISIS DE LOS COSTOS DE OPERACION

	Años fiscales				7/1/76 a 12/31/76		Año Natural 1977
	1974	1975	1976	1976			
<b>EN POR CIENTOS DEL TOTAL DE GASTOS</b>							
Costo de venta de azúcar	45.3	39.2	30.0	36.4	34.6		
Gastos de operación	42.3	46.6	47.6	29.4	43.0		
Gastos administrativos	3.6	5.1	5.8	3.4	6.8		
Intereses pagados	1.9	7.5	10.1	19.3	6.5		
Pérdida en las fincas de beneficio							
Proporcional	0.3	0.4	2.1	6.2	5.9		
Gastos misceláneos	6.5	1.2	4.4	5.4	3.1		
Total de gastos	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
<b>INDICE (POR CIENTO) 1974 = 100</b>							
Costo de ventas de azúcar	100.0	74.9	57.5	31.2	61.4		
Gastos de operación	100.0	95.5	97.7	27.1	81.7		
Gastos administrativos	100.0	124.1	140.3	36.5	151.9		
Intereses pagados	100.0	336.6	457.5	391.0	273.5		
Pérdida en las Fincas de Beneficio							
Proporcional	100.0	106.1	573.7	771.2	1,531.2		
Gastos misceláneos	100.0	15.9	58.6	32.1	38.5		
Total de gastos	100.0	86.6	86.9	38.9	80.4		



Proporciones financieras operacionales

El ingreso neto de la Corporación Azucarera fue negativo en todo el período bajo estudio. Esto se debió a la situación por la cual viene atravesando la industria azucarera desde fines de la década de 1950. Tanto las fincas, como las centrales y las refinerías han operado con pérdidas. Hubo un solo año, el 1973-74, en que las centrales tuvieron beneficios de 1.6 millones.

La proporción del ingreso neto al total de ingresos fue negativa en todos los años indicando claramente que la industria no es productiva. La industria azucarera, en todas sus fases, ha dejado de ser un negocio lucrativo. La proporción de las pérdidas al ingreso total fue de 44 por ciento en 1975-76 y 55.3 por ciento en el año natural 1977. En los años 1973-74 y 1975-76, cuando el precio del azúcar fue muy alto, las pérdidas en proporción al total de ingresos de la Corporación Azucarera fueron menores, o sea, de 7.6 por ciento y 17.2 por ciento respectivamente. (Véase Tabla núm. 6.)

La productividad de los activos, a base de la relación del ingreso neto al total de activos, también fue negativa.

No se computó el rendimiento sobre el capital invertido debido a que la Corporación Azucarera tiene acumulado un déficit de capital y realiza una pérdida operacional anualmente. Por lo tanto, no hay productividad del capital y el cómputo resultante, si se hiciera, no tendría significado alguno.

Tabla núm. 6

PROPORCIONES FINANCIERAS A BASE DEL INGRESO NETO (AJUSTADO)

	Años fiscales			7/1/76	Año
	1974	1975	1976	<sup>a</sup> 12/31/76	Natural 1977
<b>DATOS FINANCIEROS</b> (En miles de dólares)					
Ingreso neto (ajustado)	( 15,215)	( 29,023)	( 61,292)	( 68,043)	( 61,992)
Total de ingresos	200,011	168,634	139,273	25,375	112,190
Activos totales <sup>1/</sup>	209,067	215,161	244,508	243,165	237,552
Inversión de Capital <sup>2/</sup>	( 546)	( 59,557)	( 66,743)	( 89,306)	(114,734)
<b>PROPORCIONES FINANCIERAS</b> (En por cientos)					
Ingreso (pérdida) neto ajustado a:					
Total de ingresos	(7.6)	(17.2)	(44.0)	(268.1)	(55.3)
Activos totales	(7.3)	(13.5)	(25.1)	( 28.0)	(26.1)
Inversión de capital	<u>3/</u>	<u>3/</u>	<u>3/</u>	<u>3/</u>	<u>3/</u>

<sup>1/</sup> La mitad de la suma del total de activos al principio y al final del período.

<sup>2/</sup> La mitad de la suma del total de capital al principio y al final del período.

<sup>3/</sup> No aplica.

## ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

### Estado de Situación

Los activos totales de la Corporación Azucarera aumentaron de \$ 203.8 millones a \$ 262.5 millones entre 1974 y 1976. Sin embargo, esto no constituía una indicación de crecimiento y fortalecimiento económico ya que lo que reflejaban era la tendencia creciente de las obligaciones de la empresa. En el mismo período de tiempo, las deudas totales se elevaron de \$ 252.8 millones a \$ 325.7 millones. Mientras los activos totales crecieron en \$ 59.7 millones, las obligaciones aumentaron en \$ 72.9 millones.

El impacto de esta situación se sintió en el capital neto de la empresa el cual se redujo de \$ -48.9 millones a \$ -63.1 millones. Esto fue el resultado del déficit operacional anual de la Corporación, el cual se reflejó, en el lado de los activos, en un aumento de \$ 15 millones en los inventarios sin vender y de \$ 45.4 millones en otros activos de escaso valor de conversión. (Gráfica núm. 2, Tabla núm. 7.)

En el año natural 1977, la situación financiera de la Corporación se deterioró aun más, afectando todas las partidas del estado de situación. Los activos totales se redujeron a \$ 251.3 millones, pero las obligaciones totales aumentaron a \$ 365.3 millones y el déficit de capital se elevó a \$ 114.0 millones.

A través de todo este período de tiempo, las obligaciones totales han sido siempre mayores que los recursos totales de la empresa.

GRAFICA NUM. 2

CORPORACION AZUCARERA  
RECURSOS TOTALES, OBLIGACIONES Y CAPITAL NETO

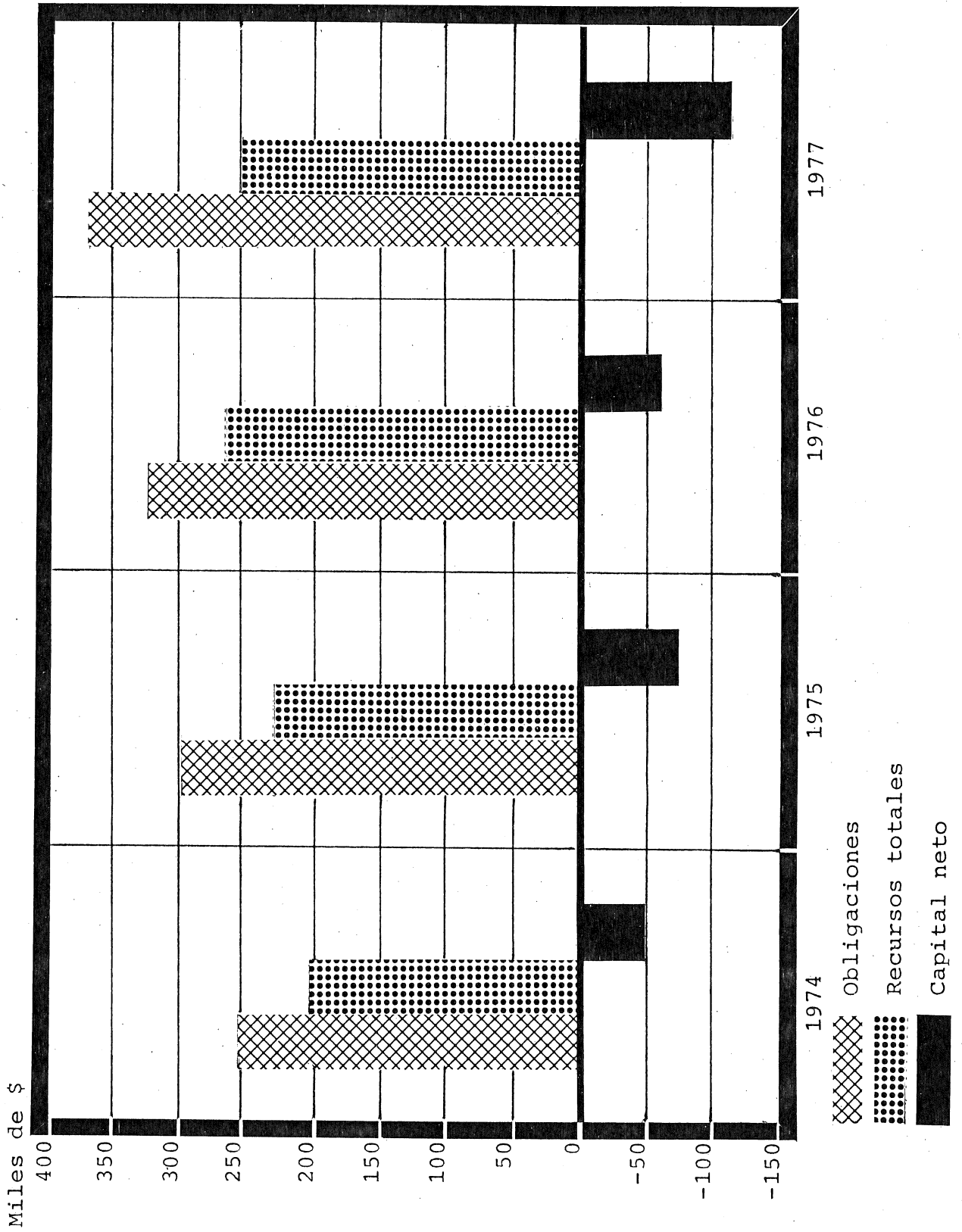


Tabla núm. 7

ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO COMPARATIVO  
(En miles de dólares)

	6/30/74	6/30/75	6/30/76	12/31/76	12/31/77
<u>ACTIVOS</u>					
Activos corrientes					
Inventarios	77,960	112,752	93,027	36,804	50,373
Otros	<u>78,762</u>	<u>65,825</u>	<u>73,901</u>	<u>75,343</u>	<u>86,395</u>
Sub-total	156,722	178,577	166,928	110,347	136,768
Otros activos	1,338	1,200	46,694	51,175	40,700
Activos fijos	<u>45,784</u>	<u>46,701</u>	<u>48,915</u>	<u>62,268</u>	<u>73,844</u>
ACTIVOS TOTALES	203,845	226,477	262,538	223,791	251,313
<u>PASIVO</u>					
Obligaciones Corrientes	157,285	199,151	188,151	203,790	224,027
Obligaciones a largo plazo	<u>95,500</u>	<u>97,500</u>	<u>137,500</u>	<u>135,500</u>	<u>141,254</u>
Sub-total de Obligaciones	252,785	296,651	325,651	339,290	365,281
Capital - Corporación Azucarera	(48,965)	(49,251)	10,938	27,078	82,867
Sobrante (Déficit) acumulado	<u>26</u>	<u>(20,922)</u>	<u>(74,051)</u>	<u>(142,578)</u>	<u>(196,836)</u>
Capital (Déficit) neto - Corporación Azucarera	(48,940)	(70,173)	(63,113)	(115,499)	(113,968)
PASIVO TOTAL	203,845	226,477	262,538	223,791	251,313

Proporciones financieras

La proporción de los activos corrientes a obligaciones corrientes es la proporción más comúnmente utilizada para medir la solvencia a corto plazo de una empresa. En la Corporación azucarera esta proporción era de menos del 100 por ciento y ha ido reduciéndose año tras año. En 1977, los activos corrientes eran solamente el 57.8% de las obligaciones corrientes. Esto quiere decir que las obligaciones corrientes eran casi el doble de los activos corrientes. Por lo tanto, los acreedores corrientes no estaban protegidos por los activos de posible conversión en efectivo a corto plazo. (Véase Gráfica núm. 3 y Tabla núm. 8.)

La proporción de las obligaciones totales a los activos totales mide el por ciento del total de fondos provistos por los acreedores. Esta proporción ha ido aumentando año tras año. En 1973-74 era de 100.3 por ciento y ya en 1977 era de 148.3 por ciento. Esto quiere decir que por cada \$ 100 de activos de la Corporación Azucarera, los acreedores han invertido \$ 148.3; y por lo tanto, el capital de la corporación es negativo como indica la última proporción de la Tabla. Los acreedores de la Corporación Azucarera no estaban protegidos por los activos de la empresa en 1979 ya que en ese año las obligaciones de la Corporación Azucarera ascendían a \$ 352.3 millones, mientras los activos ascendían a sólo \$ 237.6 millones.

GRAFICA NUM. 3

CORPORACION AZUCARERA  
PROPORCIONES FINANCIERAS

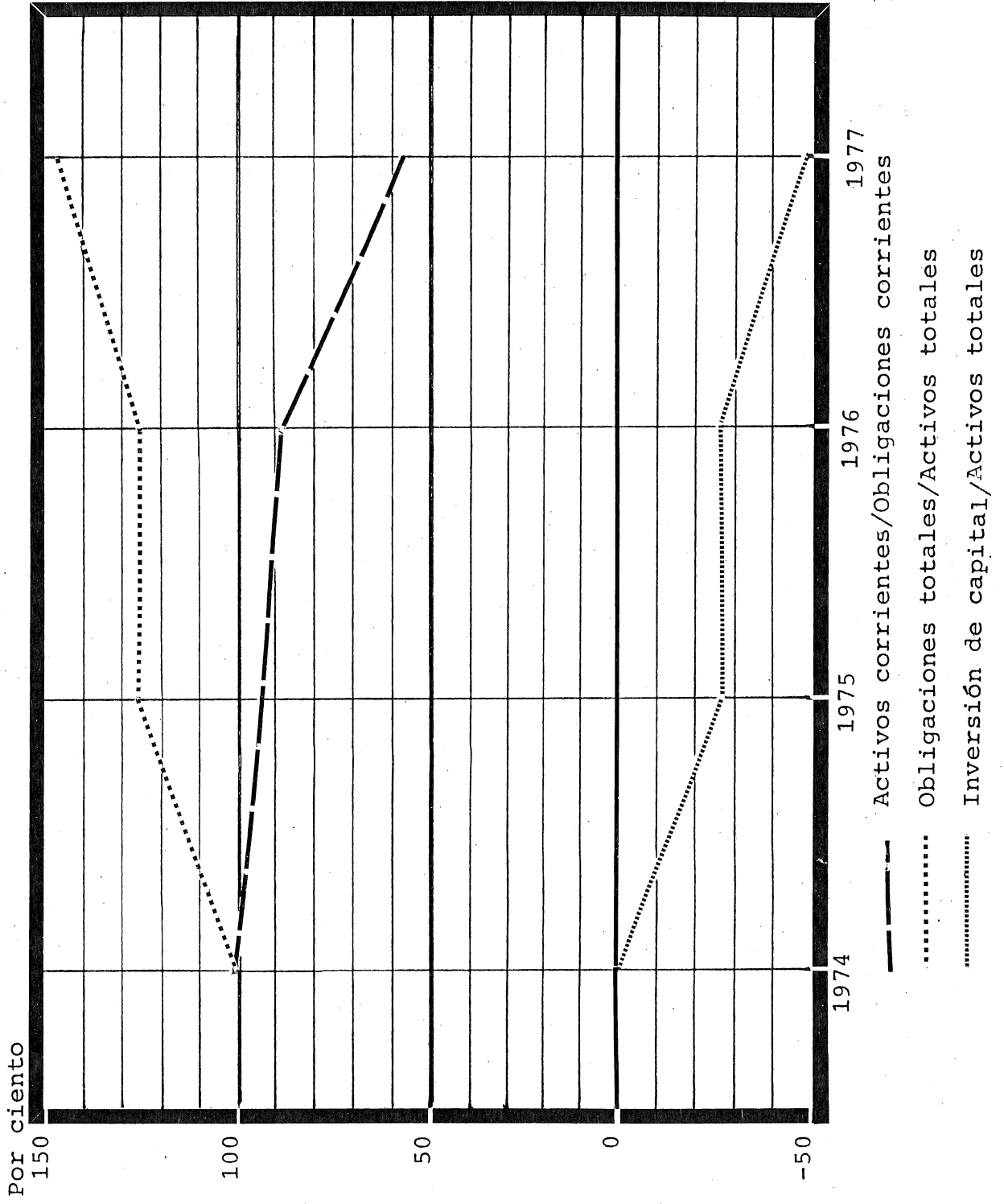


Tabla núm. 8

PROPORCIONES FINANCIERAS DEL ESTADO DE SITUACION

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	<sup>a</sup> 12/31/76	
DATOS FINANCIEROS (En miles de dólares)					
Activos corrientes <sup>1/</sup>	112,820	167,650	172,753	138,638	123,558
Activos totales <sup>1/</sup>	209,067	215,161	244,508	243,165	237,552
Obligaciones corrientes <sup>1/</sup>	111,887	178,218	193,651	195,971	213,909
Obligaciones a largo plazo <sup>1/</sup>	97,726	96,500	117,500	136,500	138,377
Obligaciones totales <sup>1/</sup>	209,613	274,718	311,151	332,471	352,286
Inversión de capital <sup>1/</sup>	(546)	(59,557)	(66,743)	(89,306)	(114,734)
PROPORCIONES FINANCIERAS (En por cientos)					
Activos corrientes/obligaciones corrientes	100.8	94.1	89.2	70.7	57.8
Obligaciones totales/activos totales	100.3	127.7	127.3	136.7	148.3
Inversión de capital/activos totales	(0.3)	(27.7)	(27.3)	(36.7)	(48.3)

<sup>1/</sup> La mitad de la suma del total de esta partida al principio y al final del período.



Capital y sobrante

La Corporación Azucarera adquirió de la Autoridad de Tierras y la Administración de Terrenos todas las centrales azucareras y refinerías; el uso de las tierras tanto propias como arrendadas; y la propiedad mueble e inmueble usada por esas dos corporaciones públicas en el cultivo y producción de caña de azúcar y en el procesamiento y refinación del azúcar. También adquirió las obligaciones de los préstamos sobre las cosechas del Programa Azucarero con el Banco Popular y el Banco de Fomento.

Al 30 de junio de 1974, la Corporación Azucarera tenía obligaciones en exceso de los activos transferidos de la Administración de Terrenos y de la Autoridad de Tierras de Puerto Rico por valor de \$ 48,965,000. Por otro lado, recibió \$ 15,240,000 del Programa de Rehabilitación Agrícola pero tuvo una pérdida de \$ 15,215,000 como resultado de las operaciones del año fiscal 1974, lo que dejó un saldo favorable de \$ 25,000 en la cuenta de beneficios retenidos al final del año.

Consolidando ambas cuentas, la Corporación Azucarera tenía un déficit de capital al terminar su primer año de operaciones que ascendía a \$ 48.9 millones. (Véase Tabla núm. 9.)

En 1974-75 el déficit aumentó a \$ 70.2 millones debido principalmente a una pérdida en las operaciones de \$ 29.0 millones. Las obligaciones en exceso de los activos transferidos de la Administración de Terrenos y de la Autoridad de Tierras aumentaron de \$ 49.0 millones a \$ 49.3 millones. Se recibió del Programa de Rehabilitación Agrícola la cantidad de \$ 8.1 millones.

En 1975-76 el déficit de capital de la Corporación Azucarera se redujo a \$ 63.1 millones. La disminución se explica de la siguiente manera: la resolución conjunta #8 del 14 de abril de 1976 le asignó \$ 60.0 millones; el Programa de Rehabilitación Agrícola le transfirió \$ 7.9 millones; y se hicieron ajustes de años anteriores por \$ 289,000. Hubo también una reducción de \$ 189,000 en las obligaciones en exceso de los activos transferidos de la Autoridad de Tierras y la Administración de Terrenos.

El resultado fue un incremento de \$ 68.4 millones en el capital de la empresa, pero como la pérdida operacional del año fue por una cantidad menor: \$ 61.3 millones, el déficit de capital se redujo de 70.2 millones en 1975 a \$ 63.1 millones en 1976.

Durante el período del 30 de junio de 1976 al 31 de diciembre de 1976 la corporación sufrió una pérdida de \$ 68.0 millones en sus operaciones. Esto fue substancialmente mayor que las adiciones al capital pagado y, como resultado, el déficit de capital de la Corporación Azucarera aumentó de \$ 63.1 millones en 6/30/76 a \$ 115.5 millones en 12/31/76.

Durante el año natural 1977 la Corporación Azucarera incurrió nuevamente en pérdidas ascendentes a \$ 62.0 millones pero, por otro lado, la Resolución Conjunta #480 de 26 de abril de 1977 le asignó \$ 53.5 millones para financiar el déficit operacional de 1975-76 y \$ 2 millones para pagar el tercer plazo de la emisión de bonos de \$ 95 millones de 1974. Además, recibió del Gobierno Federal \$ 7.7 millones por el "Sugar Price Support

Program". El déficit operacional acumulado por la Corporación al 31 de diciembre de 1977 ascendía a \$ 196.8 millones de dólares y el balance neto del capital contribuído era de \$ 82.9 millones. Por lo tanto, el déficit de capital a esa fecha era de \$ 114.0 millones en comparación con \$ 115.5 millones al 31 de diciembre de 1976.

Desde el 1ro. de julio de 1973 hasta el 31 de diciembre de 1977, la Corporación Azucarera ha tenido pérdidas operacionales que ascienden a \$ 235.6 millones. Ha recibido aportaciones de capital por un balance neto de \$ 82.9 millones más \$ 31.2 millones del Programa de Rehabilitación Agrícola y \$ 7.7 millones del "Sugar Price Support Program".

Tabla núm. 9

ESTADO COMPARATIVO CONSOLIDADO DEL CAPITAL Y EL SOBANTE (DEFICIT)  
(En miles de dólares)

	7/1/73 a 6/30/74	7/1/74 a 6/30/75	7/1/75 a 6/30/76	7/1/76 a 12/31/76	1/1/77 a 12/31/77
Capital pagado					
1. Obligaciones en exceso de los activos transferidos de la Administración de Terrenos de Puerto Rico	(31,619)	(31,945)	(31,525)	(31,525)	(31,525)
2. Obligaciones en exceso de los activos transferidos de la Autoridad de Tierras de Puerto Rico	(17,346)	(17,306)	(17,537)	(17,551)	(17,281)
3. De la Resolución Conjunta #8 del 14 de abril de 1976 (a ser recibido durante 1976-77; 1977-78; 1978-79)	-	-	60,000	60,000	60,000
4. Cantidad a recibirse de las tierras y la central de la Corporación Azucarera Aguirre	-	-	-	15,538	15,538
5. Cantidad recibida del Programa de Rehabilitación Agrícola para la compra de equipo fijo	-	-	-	616	616
6. De la Resolución Conjunta #480 de 4/26/77 (cantidad recibida para pagar el tercer plazo de la emisión de bonos de \$ 95 millones emitidos en 5/8/74)	-	-	-	-	2,000
7. De la Resolución Conjunta #480 de 4/26/77 (asignación a ser recibida para financiar el déficit operacional de 1975-76)	-	-	-	-	53,519
TOTAL	(48,965)	(49,251)	10,938	27,079	82,867

Tabla núm. 9

ESTADO COMPARATIVO CONSOLIDADO DEL CAPITAL Y EL SOBROANTE (DEFICIT)  
(En miles de dólares)

	Continuación					
	7/1/73 a 6/30/74	7/1/74 a 6/30/75	7/1/75 a 6/30/76	7/1/76 a 12/31/76	7/1/77 a 12/31/77	
Sobranse (déficit) al principio del período	0	26	(20,922)	(74,052)	(142,578)	
Cantidad recibida del Programa de Rehabilitación Agrícola	15,240	8,075	7,874			
Ajuste de años anteriores	-	-	289	(483)		
Cantidad estimada a recibirse del Gobierno Federal "Sugar Price Support Program"	-	-	-		7,735	
Ganancia (pérdida) del año correspondiente	(15,215)	(29,023)	(61,292)	(68,043)	(61,992)	
Sobranse (déficit) al final del período	25	(20,922)	(74,052)	(142,578)	(196,836)	
Capital neto pagado al final del período	(48,940)	(70,173)	(63,113)	(115,499)	(113,968)	

La deuda a largo plazo

Al 31 de diciembre de 1977, la Corporación Azucarera tenía deudas a largo plazo por un valor total de \$ 186.0 millones. El balance de las notas a pagar a largo plazo sumaba \$ 95.0 millones y el de los Bonos emitidos en junio de 1974, \$ 91.0 millones.

Las notas a largo plazo representaban obligaciones de la Corporación Azucarera para cubrir los "déficits" del 1975 y 1976. Del primero se adeudaba la cantidad de \$ 40 millones al 31 de diciembre de 1977, de los cuales \$ 20 millones deben ser pagados en el año fiscal 1978 y el balance en el año fiscal 1979. La deuda correspondiente al déficit de 1976 también ascendía, al 31 de diciembre de 1977, a \$ 40 millones con vencimiento en dos pagos de \$ 20 millones cada uno durante los años fiscales 1978 y 1979. Estos préstamos están garantizados por el crédito del Estado Libre Asociado y devengan el tipo de interés preferencial (prime rate) más el uno por ciento. Los acreedores de estos préstamos son el Royal Bank of Canada, el Bank of America, el City Bank N.A., el Banco de Nova Scotia y el Banco Mercantil.

Al 31 de diciembre de 1977, la Corporación Azucarera venía obligada a pagar cuatro préstamos a largo plazo por la adquisición de varias centrales y refinerías azucareras. Por la Central Igualdad se le debían al Banco de Fomento \$ 3,152,000 de los cuales \$ 126,000 vencían durante el año fiscal 1978 y el resto posteriormente. El tipo de interés de este préstamo es de 9 por ciento y está garantizado con el crédito del E.L.A.

Por la adquisición de la Central Plata, la Corporación Azucarera le debe a la Autoridad de Tierras \$ 3.8 millones, de los cuales \$ 0.7 millones vencen en el año fiscal 1978 y el resto posteriormente. La Autoridad de Tierras, a su vez, ha garantizado este préstamo a los dueños originales con los activos de la central. Se paga el tipo de interés preferencial más el uno por ciento.

El préstamo para la adquisición de la Central Coloso es similar en sus términos al de la Central Plata. Se paga el mismo tipo de interés en ambos; el de la Central Plata vence en 5 plazos y el de la Central Coloso en 7 plazos. Al 31 de diciembre de 1977 se adeudaban \$ 1.9 millones por el préstamo de la Central Coloso, de los cuales \$ 205,000 vencían en 1977-78 y el resto después de esa fecha.

La deuda por la adquisición de la Central y Refinería Roig ascendía a \$ 5.2 millones al 31 de diciembre de 1977, de los cuales \$ 0.7 millones vencían en el año fiscal 1978 y \$ 4.5 millones posteriormente. La deuda total se pagará al 7.5 por ciento en 7 plazos anuales comenzando en julio de 1978.

Por último, hay una obligación de \$ 1 millón en los libros de la Corporación Azucarera con el Departamento de Agricultura. Esta era una deuda de la Autoridad de Tierras desde 1971, la cual debía pagarse de las ganancias de la Central Los Caños o del producto de su venta. No obstante, cuando se vendió dicha central se utilizó el producto de la venta para pagarle al Banco de Fomento parte de la Cuenta Corriente. La Autoridad de

Tierras le transfirió esta obligación a la Corporación Azucarera cuando esta se organizó.

Al 31 de diciembre de 1977 la Corporación Azucarera tenía una obligación por la cantidad de \$ 91.0 millones en bonos garantizados por el Gobierno de Puerto Rico, de los cuales \$ 3.0 millones vencían en el año fiscal 1978 y el resto después de esa fecha. Estos bonos fueron emitidos en 1974 y vencen según se detalla en la Tabla núm. 11.



Tabla núm. 10

ANALISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO A 12/31/77  
(En miles de dólares)

Descripción	Acreedores	Fecha Original	Importe Original	Balance a 12/31/77	A pagarse		Tipo de Interés (Por ciento)
					Durante año fiscal 1978	Después de 12/31/78	
A. Notas a pagar							
1. Para adquirir la central y Refinería Igualdad	Banco de Fomento	9/30/74	3,500	3,152	126	3,026	9.0
2. Para cubrir déficit de 1975	Varios Bancos <sup>3/</sup>	4/23/76	60,000	40,000	20,000	20,000	"Prime" + 1
3. Financiamiento para la adquisición de la Central Plata	Autoridad de Tierras	6/24/76	4,697	3,764	718	3,046	"Prime" + 1
4. Adquisición Central Coloso	Autoridad de Tierras	10/28/76	6,704	1,915	205	1,710	"Prime" + 1
5. Para cubrir déficit 1976	Varios Bancos <sup>4/</sup>	4/29/77	57,745	40,000	20,000	20,000	"Prime" + 1
6. Para adquirir Central y Refinería Roig	Autoridad de Tierras	7/20/77	5,216	5,216	745	4,471	7.5
7. Programa de Rehabilitación Industria Azucarera	Depto. de Agricultura	8/31/71	1,000	1,000	-	1,000	Ninguna
Sub-total				95,048	41,794	53,254	
B. Bonos	Morgan Guarantee Trust	6/30/74	95,000	91,000	3,000	88,000	6/
C. Total Notas y Bonos a Pagar				186,048	44,794	141,254	

Continúa

Tabla núm. 10

(Continuación)

ANALISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO A 12/31/77 <sup>1/</sup>  
(En miles de dólares)

FORMA DE PAGO Y GARANTIA

A. Notas a pagar

1. Para adquirir la Central y Refinería Igualdad  
16 plazos escalonados anualmente comenzando en  
9/1/77.
2. Para cubrir déficit de 1975  
\$ 20, 000, 000 anualmente empezando en 4/23/77.
3. Financiamiento para la adquisición de la Central Plata  
5 plazos de \$ 737, 931 anualmente empezando en  
6/30/77.
4. Adquisición Central Coloso  
7 plazos de \$ 783, 452 anualmente.
5. Para cubrir déficit de 1976  
Primer plazo \$ 17, 745, 170 en 10/31/77 luego dos  
plazos anuales de \$ 20 millones cada uno.
6. Para adquirir Central y Refinería Roig  
7 plazos de \$ 745, 128 anualmente comenzando en  
7/20/78.
7. Programa de Rehabilitación Industria Azucarera  
Se pagaría con la venta de la Central Los Caños o  
con sus beneficios. <sup>5/</sup>

B. Bonos

15 plazos escalonados anualmente garantizados con el crédito  
del Estado Libre Asociado. <sup>6/</sup>

Tabla núm. 10

ANALISIS DE LA DEUDA A LARGO PLAZO A 12/31/77 <sup>1/</sup>

Continuación

NOTAS:

- 1/ Las sumas pueden diferir de los totales debido al redondeo.
- 2/ Todos los préstamos están garantizados con el crédito del Estado Libre Asociado excepto los préstamos para adquirir las centrales azucareras y refinerías que están garantizados con los activos de estas.
- 3/ Banco de América, Royal Bank of Canada, Banco de Nova Scotia y Banco Mercantil.
- 4/ City Bank N A, Royal Bank of Canada, Banco Mercantil y Banco Nova Scotia.
- 5/ La Central Los Caños se vendió hace varios años y el producto de la venta se le abonó al Banco de Fomento del préstamo corriente que tenía la Autoridad de Tierras.
- 6/ Vea Tabla núm. 11.

Tabla núm. 11

BONOS A PAGAR <sup>1/</sup>  
(En miles de dólares)

<u>Fecha de Vencimiento</u>	<u>Principal</u>	<u>Tipo de Interés (Por ciento)</u>
6/30/75	500	8.0
6/30/76	1,500	8.0
6/30/77	2,000	8.0
6/30/78	3,000	8.0
6/30/79	4,000	8.0
6/30/80	5,000	8.0
6/30/81	8,000	8.0
6/30/82	8,000	7.7
6/30/83	9,000	6.6
6/30/84	9,000	6.7
6/30/85	9,000	6.75
6/30/86	9,000	6.80
6/30/87	9,000	6.90
6/30/88	9,000	6.90
6/30/89	<u>9,000</u>	6.25
Total	95,000	

<sup>1/</sup> Los bonos se vendieron con una prima de \$ 36,271.00 y se le pagaron al Banco de Fomento en gastos de financiamiento \$ 392,163.18.

RESULTADO DE OPERACIONES: FINCAS DE CAÑA

Las fincas en conjunto

El Estado Comparativo de Ingresos y Gastos Consolidado de las fincas de caña de azúcar de la Corporación Azucarera refleja pérdidas en todos los años desde el 1ro. de julio de 1973 hasta el 31 de diciembre de 1977. La pérdida total acumulada fue de \$ 107.8 millones.

En 1973-74 el ingreso de operación de las fincas fue de \$ 44.7 millones reduciéndose año tras año hasta que en el año natural 1977 sólo alcanzó la cifra de \$ 23.4 millones. Los costos directos de operación, por el contrario, han ido en aumento constante. En 1973-74 sumaban \$ 45 millones y se elevaron a \$ 57.1 millones en el año natural 1977. Los costos indirectos de operación también tuvieron el mismo patrón de aumento que los costos directos. (Tabla núm. 12)

El incremento en los costos de producción, tanto directos como indirectos, unido a la reducción continua de los ingresos de operación han hecho que las fincas hayan tenido pérdidas crecientes de operación en todos los años bajo estudio. En 1973-74 las pérdidas en las operaciones fueron de \$ 10 millones, en 1974-75 de \$ 30 millones, en 1975-76 de \$ 39.7 millones y en el año natural 1977 de \$ 48.5 millones. Durante el semestre de 7/1/76 a 12/31/76 las fincas tuvieron costos de operaciones por \$ 16.1 millones lo que fue equivalente a la pérdida, ya que no hubo ingresos. Parte de dichos costos corresponden al año fiscal

1975-76 y parte al año natural 1977, lo que haría la pérdida de esos años mayor aun.

La pérdida de operaciones fue contrarrestada parcialmente por ingresos no operacionales que fluctuaron en forma irregular. En 1973-74, estos ingresos ascendieron a \$ 3.2 millones, subieron a \$ 3.6 millones en 1974-75, se redujeron a \$ 700,000 en 1975-76 y a \$ 217,000 en el último semestre de 1976. Luego aumentaron a \$ 1.1 millones en el año natural 1977. Hubo, además, ajustes de años anteriores que en 1974-75 fueron altos y positivos debido al precio extraordinariamente alto del azúcar entonces. Esto ocasionó un aumento en el precio en la finca de la caña de azúcar, el cual se elevó de \$ 9.26 por tonelada en 1972-73 a \$ 28.93 en 1973-74 y a \$ 23.71 en 1974-75. Aún con estos precios tan altos, las fincas de caña tuvieron pérdidas en esos dos años aunque no fueron tan grandes como los años siguientes. En 1973-74 las pérdidas fueron de \$ 6.7 millones y en 1974-75 de \$ 4.1 millones. De ahí en adelante subieron a \$ 30.2 millones 1975-76 y a \$ 48 millones en 1977.

Puede observarse que se han registrado tendencias opuestas en el curso de los ingresos y gastos de operación de las fincas. Mientras los ingresos de operaciones se habían reducido en 48% entre 1974 y 1977, los costos totales habían aumentado en 31%. Como el importe neto de los otros ingresos y ajustes se había reducido al mismo tiempo en 86%, las pérdidas netas en 1977 se elevaron al 716% de su nivel en 1974.

En 1974 los costos de operación de las fincas eran iguales que el ingreso bruto. Por lo tanto, las pérdidas representaban

la suma de los costos indirectos de producción menos los otros ingresos. Sin embargo, para el año 1977 los costos directos de producción constituían el 244% del ingreso bruto. En otras palabras, el ingreso bruto no cubría ni la mitad de los costos directos. Al añadirle los costos indirectos y los otros ingresos, todos los costos representaban más del 300% del ingreso bruto y, por lo tanto, la pérdida neta venía a ser el doble (205%) del ingreso bruto. (Tabla núm. 13)

Cuando analizamos el resultado de operaciones como promedios por unidad producida (Tabla núm. 14), encontramos que, mientras el ingreso bruto se redujo de \$ 18.90 por tonelada de caña producida en 1974 a \$ 10.67 en 1977, los costos totales de operación aumentaron de \$ 23.16 a \$ 32.74 por tonelada en el mismo período de tiempo. En consecuencia, la pérdida neta aumentó de \$ 2.84 por tonelada en 1974 a \$ 21.86 por tonelada en 1977.

Durante este período de tiempo, la producción total de caña en las fincas bajo el control de la Corporación Azucarera se ha reducido de 2,362,161 toneladas en 1974 a 2,195,439 toneladas en 1977.

RESULTADO DE OPERACIONES DE LAS FINCAS

Miles de \$

Millones de tons.

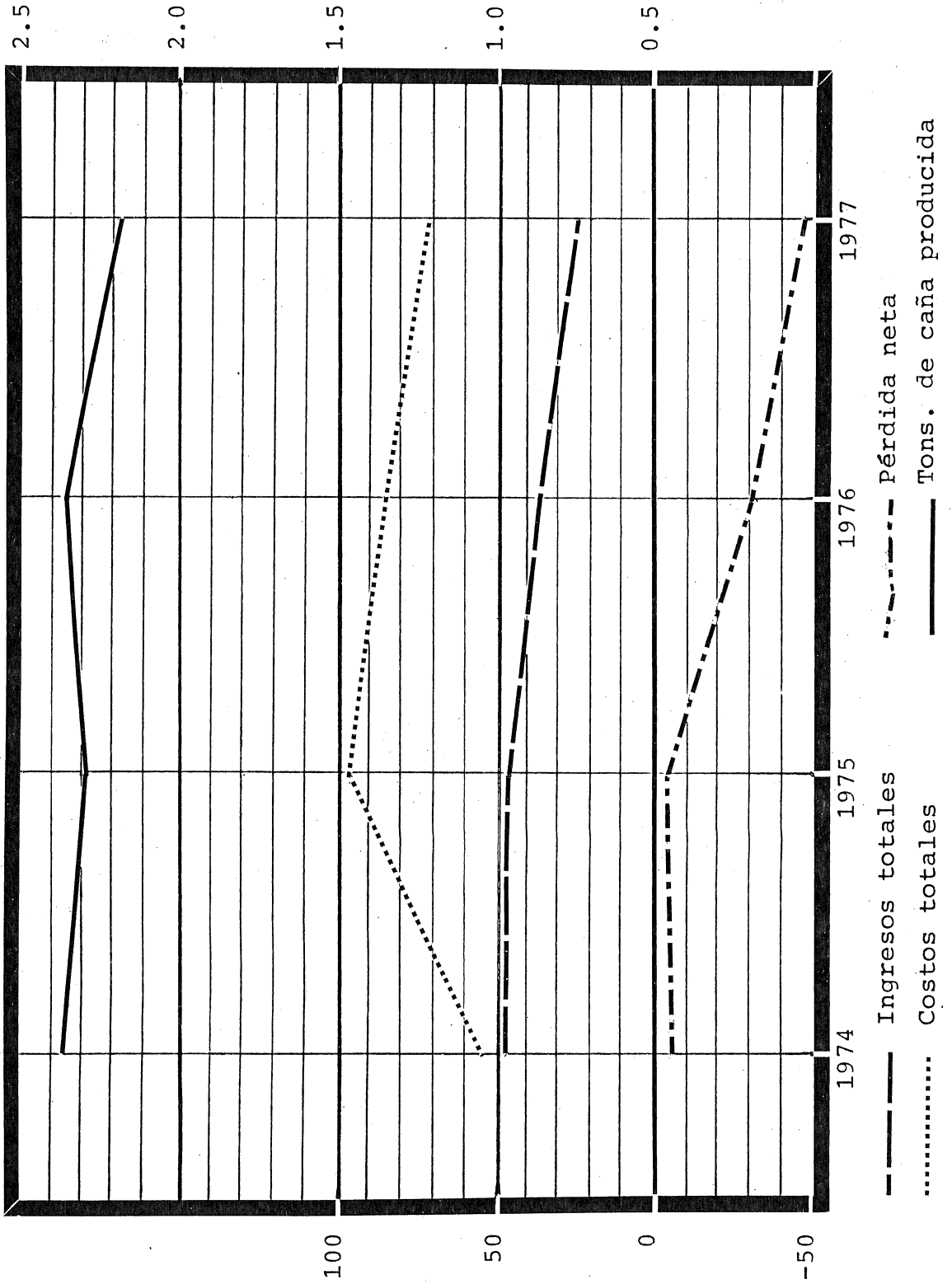




Tabla núm. 12

FINCAS DE CAÑA  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS

En miles de dólares

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/31/76	
Ingreso de operación	44,665	44,412	36,072	-	23,423
Costos directos de operación	44,950	58,943	59,453	9,115	57,137
Costos indirectos de operación	<u>9,765</u>	<u>15,500</u>	<u>16,326</u>	<u>6,974</u>	<u>14,744</u>
Costos totales de operación	<u>54,714</u>	<u>74,442</u>	<u>75,782</u>	<u>16,089</u>	<u>71,883</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones:	(10,048)	(30,030)	(39,710)	(16,089)	(48,463)
Otros ingresos (gastos)	<u>3,186</u>	<u>3,550</u>	<u>700</u>	<u>217</u>	<u>1,096</u>
Ingreso (pérdida) neto	(6,862)	(26,478)	(39,009)	(15,871)	(47,365)
Ajuste años anteriores	<u>163</u>	<u>22,399</u>	<u>8,823</u>	( <u>2,996</u> )	( <u>633</u> )
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(6,700)	(4,077)	(30,185)	(18,867)	(47,999)

Tabla núm. 13

FINCAS DE CAÑA  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS DE LAS FINCAS

En proporción (por ciento) del ingreso de operación

	Años fiscales			Año
	1974	1975	1976	Natural 1977
Ingreso de operación	100.0	100.0	100.0	100.0
Costos directos de operación	100.6	132.7	164.8	243.9
Costos indirectos de operación	<u>21.9</u>	<u>34.9</u>	<u>45.3</u>	<u>62.9</u>
Costos totales de operación	<u>122.5</u>	<u>167.6</u>	<u>210.1</u>	<u>306.9</u>
Beneficio (pérdida) de operaciones	( 22.5)	( 67.6)	(110.1)	(206.9)
Otros ingresos (gastos)	<u>7.1</u>	<u>8.0</u>	<u>1.9</u>	<u>4.7</u>
Ingreso (pérdida) neto	( 15.4)	( 59.6)	(108.1)	(202.2)
Ajuste años anteriores	<u>.4</u>	<u>50.4</u>	<u>24.5</u>	( <u>2.7</u> )
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 15.0)	( 9.2)	( 83.7)	(204.9)

Tabla núm. 14

FINCAS DE CAÑA  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS DE LAS FINCAS

Por tonelada de caña producida (dólares)

	Años fiscales			Año
	1974	1975	1976	Natural 1977
Ingreso de operación	18.90	19.31	15.40	10.67
Costos directos de operación	19.02	25.63	25.39	26.03
Costos indirectos de operación	<u>4.13</u>	<u>6.74</u>	<u>6.97</u>	<u>6.72</u>
Costos totales de operación	<u>23.16</u>	<u>32.37</u>	<u>32.36</u>	<u>32.74</u>
Beneficio (pérdida) de operaciones	( 4.25)	(13.06)	(16.96)	(22.07)
Otros ingresos (gastos)	<u>1.35</u>	<u>1.54</u>	<u>.30</u>	<u>.50</u>
Ingreso (pérdida) neto	( 2.90)	(11.51)	(16.66)	(21.57)
Ajuste años anteriores	<u>.07</u>	<u>9.74</u>	<u>3.77</u>	( <u>.29</u> )
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 2.84)	( 1.77)	(12.89)	(21.86)
Tons. de caña producida (miles)	2,362	2,299	2,342	2,195

### Análisis por fincas individuales

Presentamos en la Tabla núm. 15 el desglose del ingreso bruto por fincas. Puede observarse que en 1977 ya las fincas de Juncos habían cesado de operar y las de Plata estaban prácticamente inactivas. Todas las demás fincas han experimentado una merma en su producción entre 1974 y 1977, pero las que más se han afectado han sido las Fincas de Beneficio Proporcional con una reducción de 59%, Eureka con 50%, y Roig y Aguirre con 45% cada una.

Las fincas en las cuales la Corporación sufre la mayor pérdida son Aguirre con \$ 14.8 millones en 1977, las Fincas de Beneficio Proporcional con \$ 10.7 millones y Mercedita con \$ 7.7 millones. Entre estas tres, la Corporación realiza el 70% de sus pérdidas totales en la producción de caña. (Tabla núm. 16)

La productividad de las fincas también ha declinado durante el período de este estudio. En 1974 se cosecharon 75,032 cuerdas con una producción total de 2,362,161 tons. de caña para un rendimiento de 31.48 tons. por cuerda. En 1977 se cosecharon 73,209 cuerdas, la producción total fue de 2,195,439 toneladas de caña y el rendimiento, 29.99 toneladas por cuerda. La reducción en productividad fue de casi 5%. (Tabla núm. 17)

Puede observarse en la Tabla núm. 18 que la disminución en la producción de caña en las fincas ha sido de una magnitud leve. Por lo tanto, lo que explica la tremenda reducción en el ingreso de las fincas ha sido la enorme baja en el precio de la caña en la finca. De hecho, la reducción en la producción total de caña

por la Corporación ha sido de solamente 7% en los cuatro años y hay algunas fincas - como Coloso, Aguirre, Mercedita y Guánica - cuya producción total aumentó.

Igualmente sucede con el rendimiento. A pesar de que la productividad de las fincas en total se redujo de 31.48 toneladas por cuerda en 1974 a 29.99 toneladas por cuerda en 1977, la mayor parte de las fincas experimentaron un aumento en productividad en dicho período. (Tabla núm. 19)

Tabla núm. 15

FINCAS DE CAÑA  
INGRESO BRUTO POR FINCAS  
(En miles de dólares)

Finca	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Plata	1,360	977	639	169
Roig	3,641	3,579	3,469	2,029
Coloso	3,563	5,028	3,424	2,730
Aguirre	11,561	9,712	8,899	6,351
Eureka	2,261	2,988	1,967	1,138
Mercedita	4,960	5,733	4,362	3,138
Juncos	171	276	186	-
F.B.P.	14,203	12,382	9,429	5,828
Guánica	<u>2,945</u>	<u>3,737</u>	<u>3,697</u>	<u>2,040</u>
TOTAL	44,665	44,412	36,072	23,423

GRAFICA NUM. 5

INGRESO (PERDIDA) NETO POR FINCA

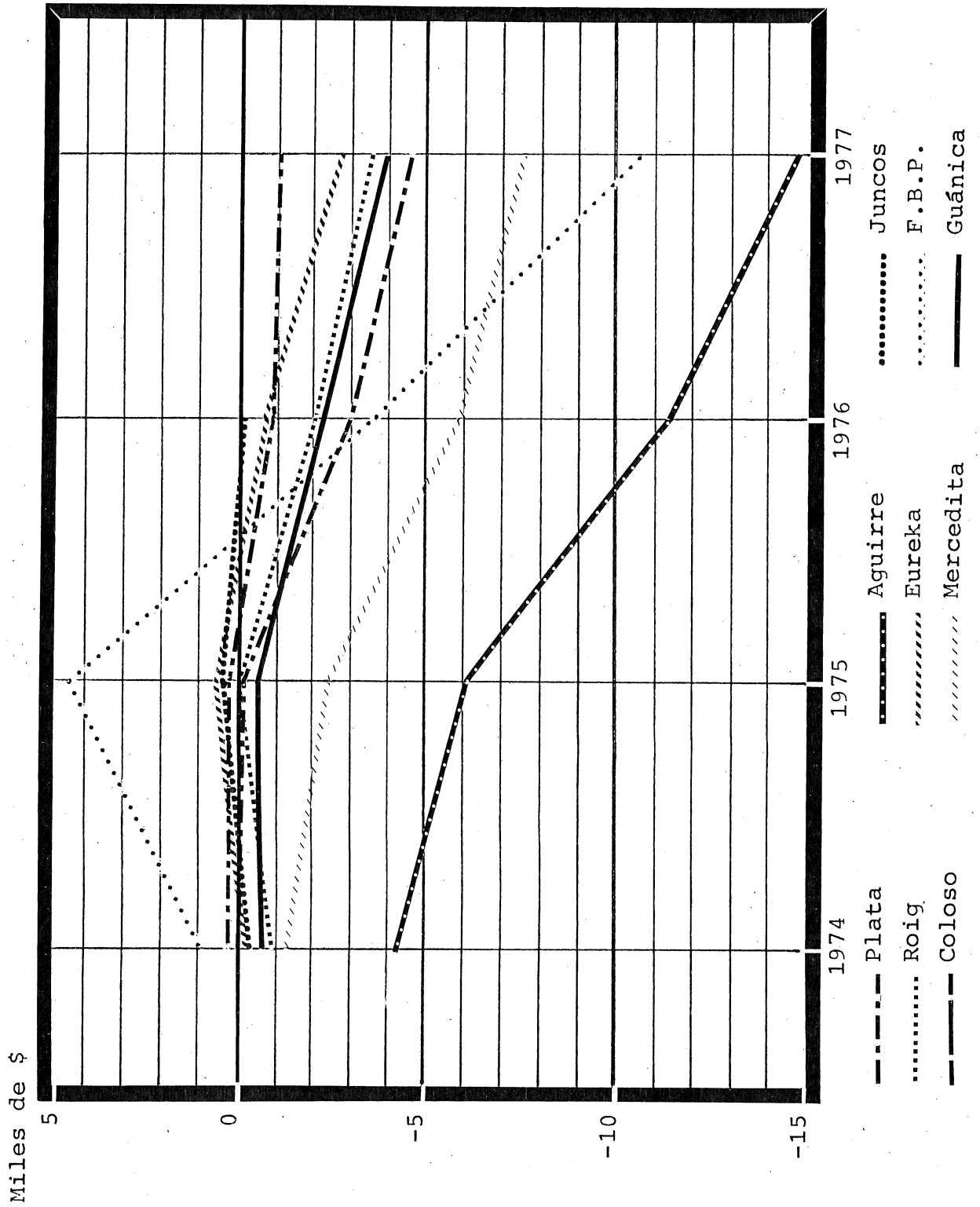


Tabla núm. 16

FINCAS DE CAÑA  
 RESULTADO DE OPERACIONES POR FINCA  
 (En miles de dólares)

Finca	Ingreso (pérdida) neto ajustado			Año Natural
	Años fiscales			
	1974	1975	1976	1977
Plata	196	200	(959)	(1,006)
Roig	(909)	( 33)	(2,102)	(3,574)
Coloso	( 21)	(169)	(3,051)	(4,543)
Aguirre	(4,370)	(6,196)	(11,425)	(14,813)
Eureka	( 293)	606	( 848)	( 1,736)
Mercedita	(1,345)	(2,408)	( 5,815)	( 7,694)
Juncos	( 190)	47	( 27)	-
F.B.P.	964	4,554	( 3,689)	(10,739)
Guánica	( 732)	( 678)	( 2,269)	( 3,894)
TOTAL	(6,700)	(4,077)	(30,185)	(47,999)



Tabla núm. 17

FINCAS DE CAÑA  
PRODUCCION Y RENDIMIENTO DEL CULTIVO DE CAÑA

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Cuerdas de caña cosechadas	75,032	76,020	74,815	73,209
Tons. de caña producida	2,362,161	2,299,389	2,341,634	2,195,439
Tons. por cuerda	31.48	30.25	31.30	29.99
INDICES (1974 = 100)				
Cuerdas de caña cosechadas	100.0	101.3	99.7	97.6
Tons. de caña producida	100.0	97.3	99.1	92.9
Tons. por cuerda	100.0	96.1	99.4	95.3

GRAFICA NUM. 6

PRODUCTIVIDAD POR FINCA

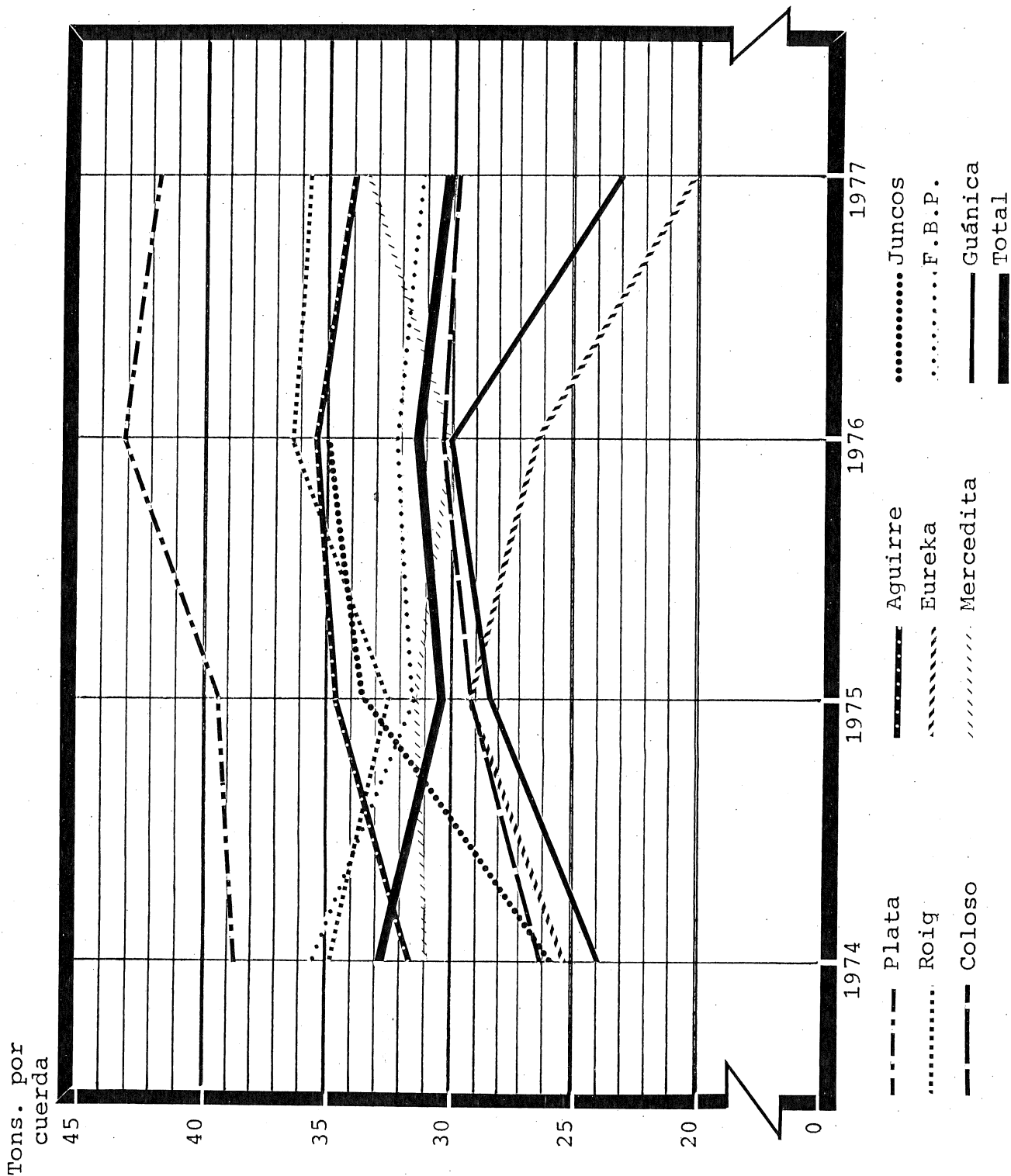


Tabla núm. 18

FINCAS DE CAÑA  
 PRODUCCION DE CAÑA POR FINCAS  
 (En toneladas)

Finca	Años fiscales			Año Natural
	1974	1975	1976	1977
Plata	82,558	56,667	52,435	19,184
Roig	206,824	194,428	240,732	188,212
Coloso	196,641	262,003	237,724	253,903
Aguirre	555,130	492,165	520,724	560,871
Eureka	116,077	148,558	129,772	103,290
Mercedita	260,405	283,403	260,936	289,594
Juncos	9,432	14,198	12,119	-
F.B.P.	785,733	659,300	662,468	600,546
Guánica	149,361	188,667	224,724	179,839
TOTAL	2,362,161	2,299,389	2,341,634	2,195,439

Tabla núm. 19

FINCAS DE CAÑA  
 RENDIMIENTO DE CAÑA POR CUERDA POR FINCA  
 (En toneladas)

Finca	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Plata	38.72	39.36	42.98	41.76
Roig	34.70	32.35	36.41	35.79
Coloso	26.08	29.06	30.27	29.60
Aguirre	31.56	28.78	30.62	33.90
Eureka	25.26	29.08	26.27	20.12
Mercedita	30.98	31.26	29.94	33.43
Juncos	25.94	33.45	34.94	-
F.B.P.	35.47	31.13	32.15	31.10
Guánica	<u>23.74</u>	<u>28.21</u>	<u>29.89</u>	<u>23.09</u>
TOTAL	31.48	30.25	31.30	29.99

RESULTADO DE OPERACIONES: CENTRALES AZUCARERAS

Las centrales en conjunto

Antes de comenzar el análisis de las operaciones de las centrales azucareras es necesario aclarar los siguientes puntos:

1. Que los gastos de embarque y ventas se deducen de las ventas brutas para obtener las ventas netas, por lo tanto, se excluyen también de los gastos. Se presentan aquí solamente como materia informativa de importancia.

2. El ajuste de años anteriores es un ajuste de contabilidad que se hace debido a que, al cierre de libros en junio 30, no se ha vendido todo el azúcar que corresponde a la zafra del año. En ese momento, no se puede estimar con exactitud el precio del remanente de azúcar que no se ha vendido. A veces el precio al que se vende posteriormente varía substancialmente del precio estimado y esto hace que los ajustes de años anteriores sean muy altos.

Las centrales azucareras, igual que las fincas y las refinerías, tuvieron grandes pérdidas en el período de julio 1 de 1973 a diciembre 31 de 1977. No es un problema de algunas centrales; es uno en que todas las centrales, con la sola excepción de la Central Roig, perdieron dinero. Esto demuestra una vez más que la industria azucarera en Puerto Rico dejó de ser un negocio lucrativo desde hace muchos años.

A continuación analizaremos el estado consolidado de ingresos y gastos de las centrales azucareras que opera la Corporación. El patrón de comportamiento de los ingresos y costos de las

centrales individuales es similar al del estado consolidado en prácticamente todos los aspectos.

En 1973-74 las ventas netas de las centrales azucareras ascendieron a \$ 105.1 millones. En 1974-75 el valor de las ventas aumentó a \$ 107.1 millones pero, de ahí en adelante, se han reducido a \$ 97.3 millones en 1975-76 y a \$ 70.4 millones en el año natural 1977. (Véase Tablas núms. 20 a 22.)

El costo de la caña molida aumentó entre 1974 y 1975, pero se redujo de ahí en adelante en mayor proporción que las ventas. Como resultado, el porcentaje del costo de la caña molida a las ventas netas disminuyó de 61.6% en 1974 a 48.6% en 1977. Por lo tanto, la proporción del beneficio bruto aumentó de 38.4% a 51.4% en el mismo período de tiempo. En términos absolutos, el ingreso bruto bajó muy poco: de \$ 40.4 millones a \$ 36.1 millones.

En 1973-74 el beneficio bruto en ventas ascendió a \$ 40.4 millones y los gastos de operación de las centrales a \$ 34.6 millones. Hubo, por lo tanto, un beneficio neto en las operaciones de \$ 5.8 millones. Este ingreso neto en las operaciones se redujo debido a que los gastos no operacionales por concepto de intereses sobre préstamos a largo plazo y otros excede siempre a los ingresos no-operacionales. En 1973-74 ese exceso fue de \$ 4.5 millones reduciéndose a \$ 1.3 millones el ingreso neto. En ese año hubo ajustes positivos de años anteriores de \$ 250,000 aumentando el ingreso neto a \$ 1,565,000.

En 1974-75 el valor de las ventas de azúcar aumentó en \$ 2 millones pero el costo de la caña aumentó en \$ 4.4 millones y

los gastos de operación en \$ 10.7 millones. Por consiguiente las centrales tuvieron una pérdida neta en las operaciones de \$ 7.3 millones en 1974-75. Los gastos no operacionales ascendieron a \$ 6.3 millones en comparación con \$ 1.6 millones de ingresos no operacionales. El exceso de esos gastos aumentó la pérdida a \$ 12 millones. Sin embargo, como en este año hubo ajustes positivos de años anteriores que ascendieron a \$ 7.8 millones, la pérdida neta ajustada fue de solamente \$ 4.3 millones.

En 1975-76 la pérdida neta ajustada de las centrales se multiplicó por 4 en comparación con la del año anterior y alcanzó la cifra de \$ 17.1 millones. Las razones para este aumento en la pérdida son varias. La producción de azúcar se redujo, y esto, unido a una reducción en el precio del azúcar, hizo que los ingresos por concepto de ventas se redujeran en casi \$ 9.7 millones. El descenso en los ingresos fue contrarrestado por una reducción de \$ 14 millones en el costo de la caña molida. Los gastos de operaciones aumentaron levemente en alrededor de medio millón de dólares y la pérdida en las operaciones, por lo tanto, fue de solamente \$ 3.5 millones en 1975-76. Como el balance neto de los gastos no-operacionales fue de \$ 4.0 millones y los ajustes de años anteriores fueron negativos por \$ 9.6 millones, la pérdida neta ajustada de las centrales se elevó a \$ 17.1 millones.

En los seis meses finales del año natural 1976 las pérdidas de las centrales fueron extraordinariamente altas. Por un lado, las centrales no tuvieron ingresos debido a que según el método de contabilidad ya el ingreso se había estimado y reconocido

durante el período fiscal 1975-76. Al azúcar que no se había vendido al 30 de junio de 1976 se le había estimado un valor, el cual se había reconocido como ingresos para el año fiscal 1975-76. Sin embargo, se le había estimado un precio más alto que el que finalmente resultó al venderse el azúcar, por lo que hubo que hacer un ajuste de \$ 10.3 millones. Esto, unido a otros gastos operacionales y no operacionales de \$ 18.8 millones, incrementó la pérdida neta a \$ 29.1 millones.

En el año natural 1977, las centrales volvieron a tener pérdidas muy altas. Las ventas de azúcar fueron de \$ 70.4 millones y las pérdidas netas de \$ 11.1 millones. Las pérdidas se debieron a que los costos de la caña (\$ 34.2 millones) unido a los gastos de operación (\$ 43.4 millones) excedieron los ingresos de las ventas de azúcar por \$ 7.3 millones. En adición a esto, hubo un exceso de gastos no operacionales sobre ingresos no operacionales de \$ 3.4 millones y ajustes negativos de años anteriores de \$ 0.3 millones.

El análisis anterior indica que las centrales azucareras han tenido pérdidas netas de \$ 60.0 millones en el período que aquí hemos estudiado.

Ya hemos señalado que algunos de los factores causantes de las pérdidas en la operación de las centrales han sido la baja en el precio del azúcar y la reducción en el volumen de producción. El costo de la caña no ha sido un factor porque ha disminuído proporcionalmente. Así pues, tenemos que el ingreso promedio por quintal de azúcar vendida ha bajado de \$ 18.29 en 1974 a \$ 13.35 en 1977; pero el costo de la caña se ha reducido



de \$ 11.26 por quintal y 61.6% del ingreso en 1974 a \$ 6.49 por quintal y 48.6% del ingreso en 1977.

Otro factor que ha contribuído en forma importante a las pérdidas crecientes ha sido el incremento en los gastos de operación. Estos se elevaron de \$ 6.02 por quintal y 32.9% del ingreso en 1974 a \$ 8.24 por quintal y 61.8% del ingreso en 1977. En este año se llegó al punto en que los gastos operacionales eran mayores que el costo de la caña. Los gastos no-operacionales y los ajustes de años anteriores fueron un factor de menor importancia.

Estas son las circunstancias que explican porqué el beneficio neto de 27 centavos por quintal de azúcar en 1974 se convirtió en una pérdida de \$ 2.77 por quintal en 1976 y de \$ 2.10 por quintal en 1977. El factor decisivo entre todos ha sido el precio.

Analizaremos ahora los resultados de operaciones por centrales individualmente. Sin embargo, antes de proceder con este análisis, debemos señalar que durante el período de tiempo objeto de este estudio, la Corporación Azucarera operaba 11 centrales, a saber: Cambalache, Fajardo, Plata, Roig, Coloso, Guánica, Aguirre, Eureka, Igualdad, San Francisco y Mercedita. En el año 1978, la Corporación cerró las centrales Fajardo, Eureka, Igualdad y San Francisco. Por esta razón no hemos incluído estas cuatro unidades en el análisis porque ya no es relevante.

GRAFICA NUM. 7

RESULTADO DE OPERACIONES CONSOLIDADO DE LAS CENTRALES

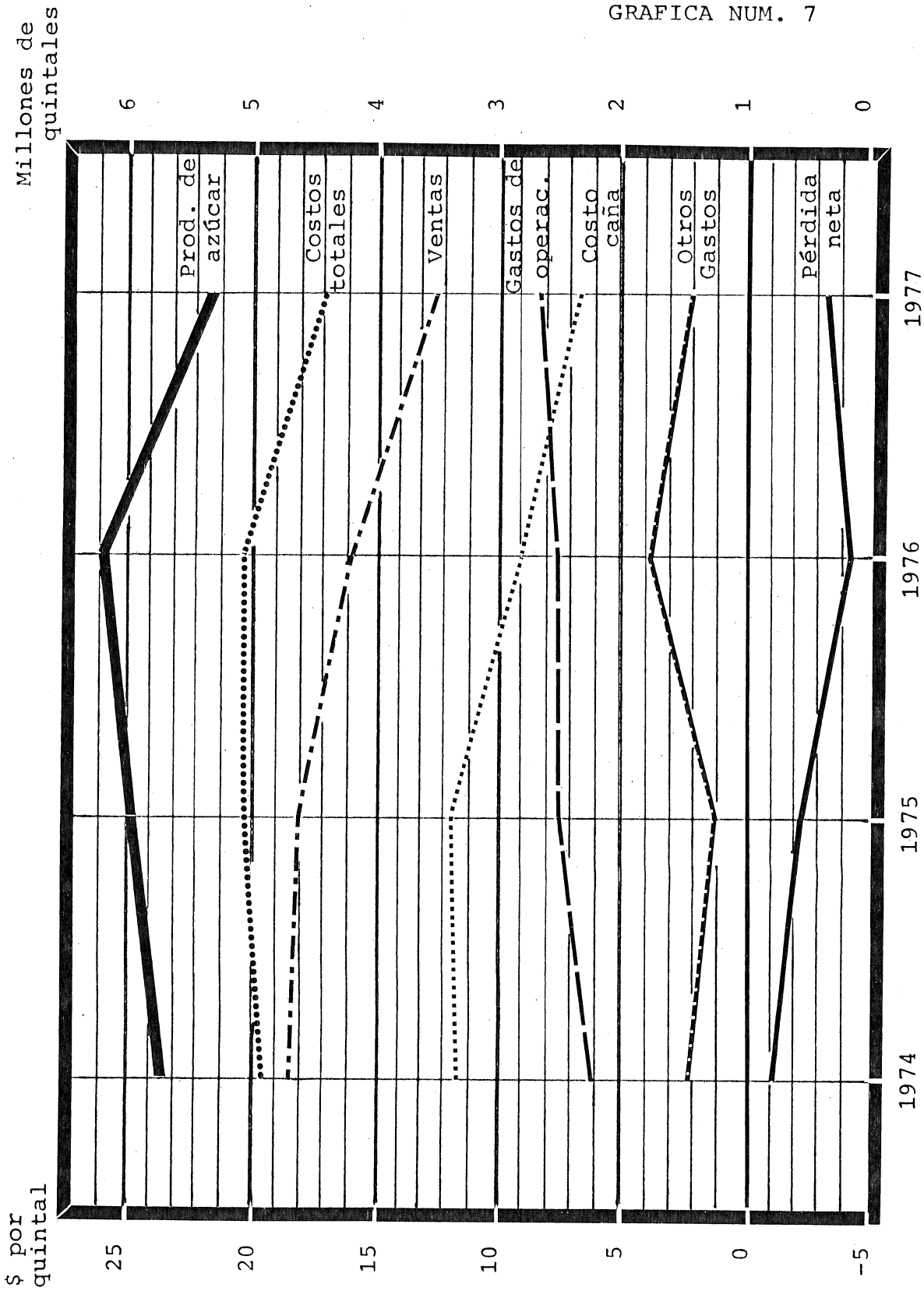


Tabla núm. 20

CENTRALES AZUCARERAS  
INFORME DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADO

En miles de dólares

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/31/76	
Ventas netas <sup>1/</sup>	105,057	107,065	97,322	( 20)	70,389
Costo de caña molida	64,670	69,057	54,963	404	34,241
Ingreso bruto	40,387	38,007	42,359	( 424)	36,147
Gastos:					
Generales y administrativos <sup>2/</sup>	N.D.	9,522	10,003	N.D.	10,486
Reparaciones <sup>2/</sup>	N.D.	13,397	13,916	N.D.	13,257
Gastos de manufactura <sup>2/</sup>	N.D.	14,415	13,902	N.D.	12,903
Transportación de caña <sup>2/</sup>	N.D.	6,440	6,055	N.D.	5,080
Depreciación <sup>2/</sup>	N.D.	1,576	1,993	N.D.	1,738
Total gastos de operación	34,612	45,354	45,870	15,683	43,466
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	5,773	( 7,348)	( 3,512)	(16,108)	( 7,321)
Gastos no operacionales	7,040	6,260	5,644	3,077	4,635
Ingresos no operacionales	2,583	1,569	1,655	374	1,195
Exceso de ingresos (gatos)	( 4,456)	( 4,690)	( 3,991)	( 2,706)	( 3,440)
Ingreso (pérdida) neto	1,314	(12,037)	( 7,503)	(18,811)	(10,760)
Ajuste de años anteriores	250	7,786	( 9,563)	(10,305)	( 336)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	1,565	( 4,251)	(17,064)	(29,121)	(11,098)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarque y la participación de los colonos en las mieles.

<sup>2/</sup> Datos no estaban disponibles para algunas de las centrales para 1973-74 y 7/1/76 a 12/31/76.

Tabla núm. 21

CENTRALES AZUCARERAS  
 INFORME DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADO  
 En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			7/1/76 a 12/31/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976		
Ventas netas <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0		100.0
Costo de caña molida	<u>61.6</u>	<u>64.5</u>	<u>56.5</u>	2/	<u>48.6</u>
Ingreso bruto	38.4	35.5	43.5		51.4
Gastos:					
Generales y administrativos	-	8.9	10.3		14.9
Reparaciones	-	12.5	14.3		18.8
Gastos de manufactura	-	13.5	14.3		18.3
Transportación de caña	-	6.0	6.2		7.2
Depreciación	-	<u>1.5</u>	<u>2.0</u>		<u>2.5</u>
Total gastos de operación	<u>32.9</u>	<u>42.4</u>	<u>47.1</u>		<u>61.8</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	5.5	( 6.9)	( 3.6)		(10.4)
Gastos no operacionales	6.7	5.8	5.8		6.6
Ingresos no operacionales	<u>2.5</u>	<u>1.5</u>	<u>1.7</u>		<u>1.7</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 4.2)	( 4.4)	( 4.1)		( 4.9)
Ingreso (pérdida) neto	1.3	(11.2)	( 7.7)		(15.3)
Ajuste años anteriores	<u>.2</u>	<u>7.3</u>	<u>( 9.8)</u>		<u>( .5)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	1.5	( 4.0)	(17.5)		(15.8)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarque y la participación de los colonos en las mieles.  
<sup>2/</sup> Proporciones no son aplicables.

Tabla núm. 22

CENTRALES AZUCARERAS  
 INFORME DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADO  
 Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales				Año Natural 1977
	1974	1975	1976	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	18.29	17.91	15.80		13.35
Costo de caña molida	<u>11.26</u>	<u>11.55</u>	<u>8.93</u>		<u>6.49</u>
Ingreso bruto	7.03	6.36	6.88		6.85
Gastos:					
Generales y administrativos <sup>2/</sup>		1.59	1.62		1.99
Reparaciones <sup>2/</sup>		2.24	2.26		2.51
Gastos de manufactura <sup>2/</sup>		2.41	2.26		2.45
Transportación de caña <sup>2/</sup>		1.08	.98		.96
Depreciación <sup>2/</sup>		<u>.26</u>	<u>.32</u>		<u>.33</u>
Total gastos de operación	<u>6.02</u>	<u>7.59</u>	<u>7.45</u>		<u>8.24</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	1.00	(1.23)	(.57)		(1.39)
Gastos no operacionales	1.23	1.05	.92		.88
Ingresos no operacionales	<u>.45</u>	<u>.26</u>	<u>.27</u>		<u>.23</u>
Exceso de ingresos (gastos)	(.78)	(.78)	(.65)		(.65)
Ingreso (pérdida) neto	.23	(2.01)	(1.22)		(2.04)
Ajuste de años anteriores	<u>.04</u>	<u>1.30</u>	<u>(1.55)</u>		<u>(.06)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	.27	(.71)	(2.77)		(2.10)
Producción de azúcar (quintales)	5,745,380	5,979,197	6,158,132		5,274,242

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarque y la participación de los colonos en las mieles.

<sup>2/</sup> Datos no estaban disponibles para algunas de las centrales para 1973-74 y 7/1/76 a 12/31/76.

Análisis por centrales individuales

Durante los cuatro años objeto de este estudio, la producción de azúcar cruda por la Corporación Azucarera se redujo en 8.2%: de 5,745,380 quintales en 1974 a 5,274,242 quintales en 1977. En ese mismo período de tiempo, la Central Aguirre aumentó su producción en 12.1% pero todas las demás la bajaron. El mayor descenso lo experimentó Cambalache con 28.5%. El cuadro por centrales es el siguiente: <sup>1/</sup>

<u>Central</u>	<u>1974</u>	<u>1977</u>	% aumento (+) <u>disminución (-)</u>
	(Quintales)		
Cambalache	696,480	497,692	-28.5
Plata	645,756	596,340	- 7.7
Roig	383,560	370,182	- 3.5
Coloso	666,414	676,125	+ 1.5
Guánica	787,672	718,384	- 8.8
Aguirre	901,935	1,010,801	+12.1
Mercedita	<u>686,292</u>	<u>674,219</u>	<u>- 1.8</u>
TOTAL	5,745,380	5,274,242	- 8.2

A pesar de la reducción en la producción física de azúcar, aumentó la productividad del empleo, como puede verse en la Tabla núm. 24. En 1974, todas las centrales juntas empleaban

---

<sup>1/</sup> La suma de las centrales es menor que el total porque no se han incluido en la comparación las siguientes centrales que actualmente están cerradas: Fajardo, Eureka, Igualdad y San Francisco.

3,671 personas y la producción total fue de 5,745,380, lo que resultó en una producción promedio por empleado de 1,565 quintales. En 1977, la producción total se redujo a 5,274,242 quintales, pero el empleo se redujo en una proporción mayor, bajando a 3,149 personas. Como resultado, la producción promedio por empleado aumentó a 1,675 quintales, esto es, un incremento de 7%.

No obstante, la mejoría en productividad por empleado no ocurrió en todas las centrales. Mientras la Central Guánica aumentó su productividad en 34.9% y la Central Roig en 15.0%, la Central Cambalache bajó su productividad en 34.0% y la Central Plata, en 10.0%.

GRAFICA NUM. 8

PRODUCCION DE AZUCAR POR CENTRALES

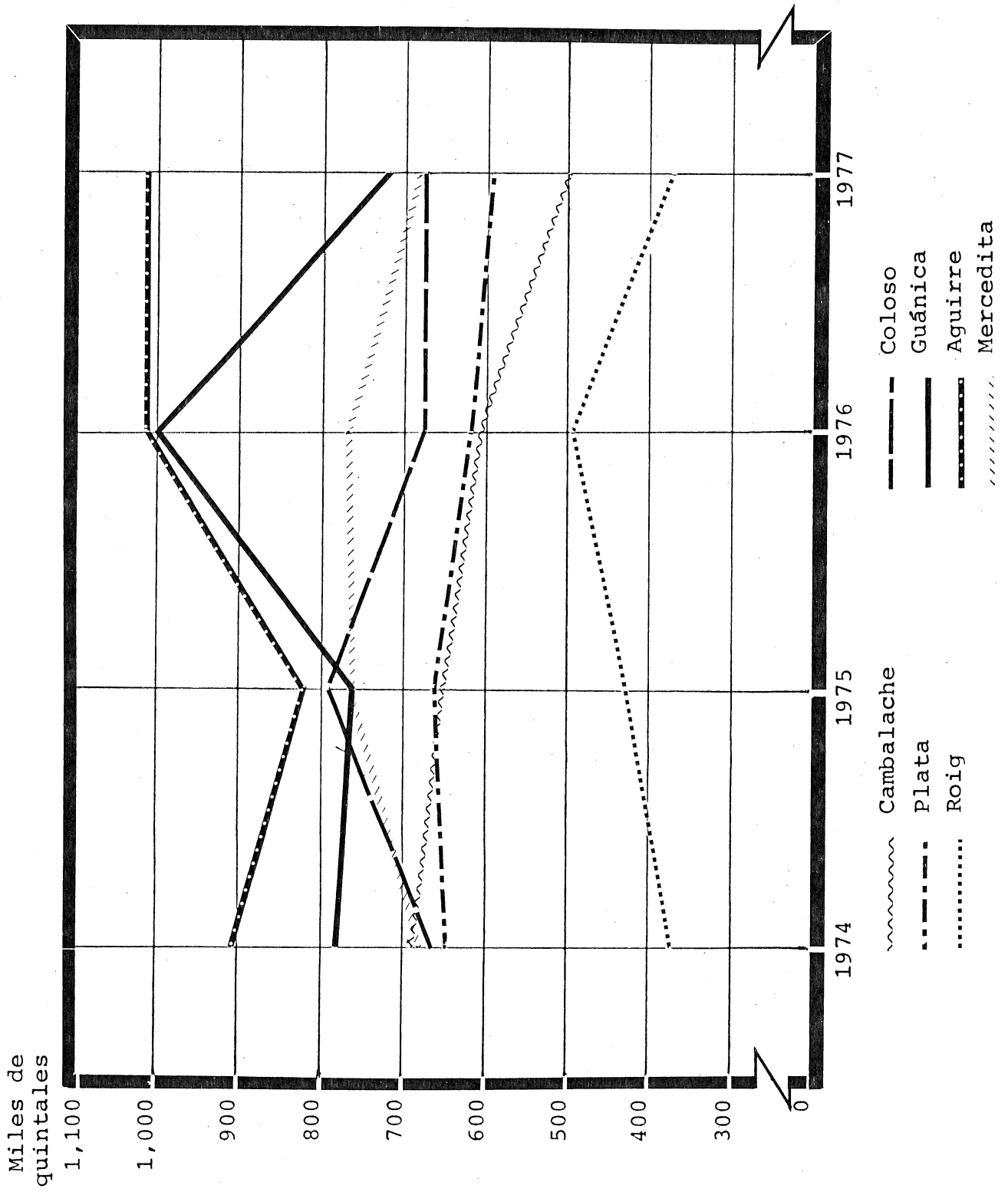




Tabla núm. 23

PRODUCCION DE AZUCAR POR CENTRALES  
(En quintales)  
Años fiscales 1974 a 1976; Año natural 1977

Central	1974	1975	1976	1977
Cambalache	696,480	655,108	607,557	497,692
Fajardo	403,940	281,160	235,616	182,957
Plata	645,756	660,144	621,438	596,340
Roig	383,560	426,911	490,871	370,182
Coloso	666,414	796,837	679,652	676,125
Guánica	787,672	767,886	1,001,011	718,384
Aguirre	901,935	821,214	1,016,092	1,010,801
Eureka	323,230	442,577	415,487	233,283
Igualdad	182,860	267,260	223,800	239,700
San Francisco	67,203	91,778	97,614	74,559
Mercedita	<u>686,292</u>	<u>768,322</u>	<u>768,994</u>	<u>674,219</u>
TOTAL	5,745,380	5,979,197	6,158,132	5,274,242

Tabla núm. 24

CENTRALES AZUCARERAS  
PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
<u>TOTAL DE LAS CENTRALES:</u>				
Empleo (número)	3,671	3,620	3,582	3,149
Producción de azúcar (quintales)	5,745,380	5,979,197	6,158,132	5,274,242
Producción por empleado (quintales)	1,565	1,652	1,719	1,675
Indice de producción por empleado	100.0	105.6	109.8	107.0
<u>POR CENTRALES INDIVIDUALES</u>				
Producción por empleado (quintales):				
Cambalache	2,878	2,417	2,267	1,900
Plata	2,909	3,056	2,890	2,616
Roig	1,809	1,932	2,349	2,080
Coloso	2,389	2,562	2,171	2,202
Guánica	1,604	1,794	2,361	2,164
Aguirre	1,002	908	1,210	1,301
Mercedita	1,241	1,461	1,514	1,272

Las ventas netas de las centrales azucareras en conjunto se redujeron en 33% durante el período de 1974 a 1977. El desglose de las ventas por centrales que sigue a continuación indica como han variado proporcionalmente en cada caso: <sup>1/</sup>

<u>Central</u>	<u>1974</u>	<u>1977</u>	<u>% aumento (+) disminución (-)</u>
	(Millones de \$)		
Cambalache	12.3	5.2	-57.7
Plata	12.2	7.0	-42.6
Roig	6.9	6.2	-10.1
Coloso	11.8	8.7	-26.3
Guánica	15.1	8.0	-47.0
Aguirre	16.4	15.0	- 8.5
Mercedita	<u>12.7</u>	<u>11.3</u>	<u>-11.0</u>
	105.1	70.4	-33.0

El precio promedio por quintal de azúcar y el valor de las ventas aumentaron en todas las centrales en el año fiscal 1974-75 pero, de ahí en adelante, se redujeron hasta 1977. Por otro lado, los costos operacionales continuaron aumentando año tras año y los gastos no-operacionales siempre excedieron los ingresos no-operacionales. En consecuencia, las centrales experimentaron pérdidas crecientes. Presentamos a continuación un desglose de

<sup>1/</sup> La suma de las centrales es menor que el total porque no se han incluido en la comparación las siguientes centrales que actualmente están cerradas: Fajardo, Eureka, Igualdad y San Francisco.

la pérdida neta por centrales individuales que indica como varió el resultado de operaciones de cada unidad durante el período bajo estudio: 1/

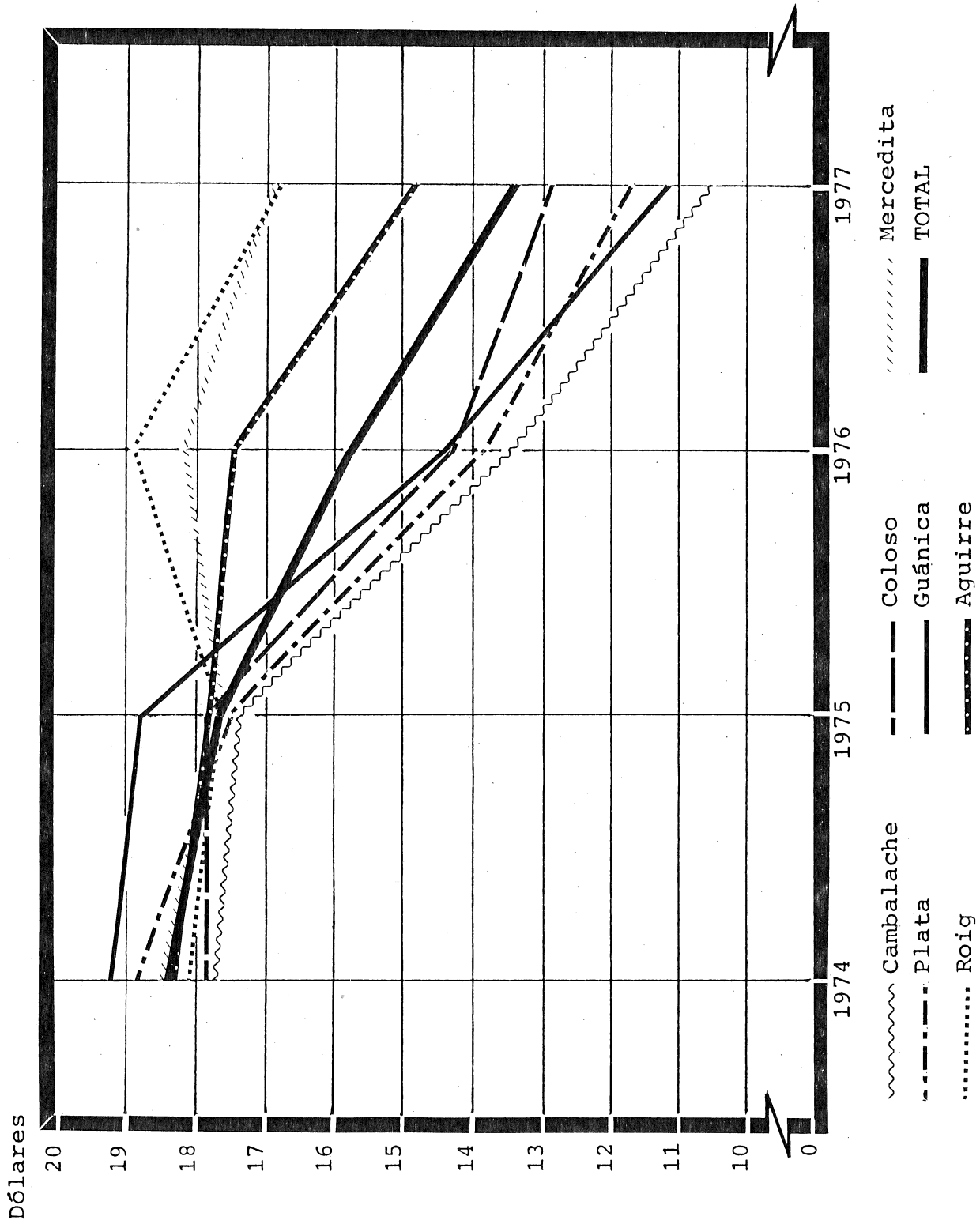
<u>Central</u>	Ingreso (pérdida) neto	
	<u>1974</u>	<u>1977</u>
	(Miles de \$)	
Cambalache	197	( 2,398)
Plata	1,613	( 692)
Roig	( 108)	522
Coloso	361	( 1,105)
Guánica	848	( 3,541)
Aguirre	640	1,480
Mercedita	( <u>120</u> )	<u>893</u>
TOTAL	1,565	(11,098)

---

1/ La suma de las centrales es menor que el total porque no se han incluido en la comparación las siguientes centrales que actualmente están cerradas: Fajardo, Eureka, Igualdad y San Francisco.

GRAFICA NUM. 9

VALOR DE VENTAS POR QUINTAL POR CENTRALES



GRAFICA NUM. 10

INGRESO (PERDIDA) NETO POR QUINTAL POR CENTRALES

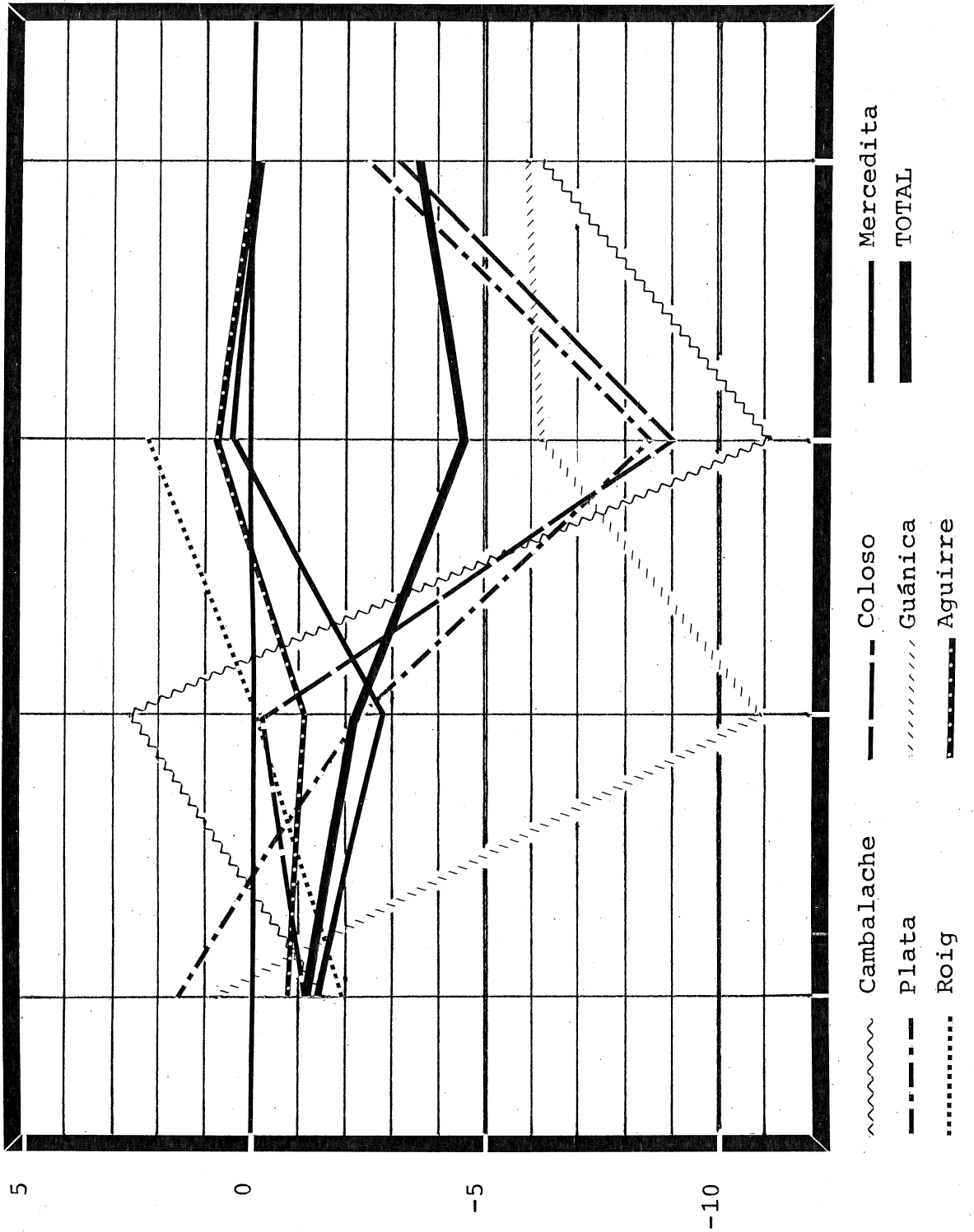


Tabla núm. 25

CENTRAL CAMBALACHE  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/31/76	
Ventas netas <sup>1/</sup>	12,278	11,307	8,205	-	5,249
Costo de caña molida	<u>7,564</u>	<u>7,060</u>	<u>5,112</u>	-	<u>2,892</u>
Ingreso bruto	4,714	4,247	3,093	-	2,357
Gastos					
Generales y administrativos	989	1,188	1,176	560	1,148
Reparaciones	783	1,151	1,158	711	1,133
Gastos de manufactura	1,696	1,287	1,295	65	1,395
Transportación de caña	623	500	508	-	449
Depreciación	<u>348</u>	<u>315</u>	<u>310</u>	<u>180</u>	<u>354</u>
Total gastos de operación	<u>4,439</u>	<u>4,442</u>	<u>4,447</u>	<u>1,517</u>	<u>4,479</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	277	( 195)	(1,354)	(1,517)	(2,122)
Gastos no operacionales	409	265	741	274	415
Ingresos no operacionales	<u>79</u>	<u>70</u>	<u>65</u>	<u>33</u>	<u>70</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 330)	( 195)	( 676)	( 242)	( 345)
Beneficio (pérdida) neto	( 54)	( 390)	(2,030)	(1,759)	(2,467)
Ajuste años anteriores	<u>250</u>	<u>3,407</u>	<u>(3,516)</u>	<u>( 721)</u>	<u>69</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustada	197	3,017	(5,546)	(2,481)	(2,398)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de venta y embarque y participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 26

CENTRAL CAMBALACHE  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En por cientos)

Proporción a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>61.6</u>	<u>62.4</u>	<u>62.3</u>	<u>55.1</u>
Ingreso bruto	38.4	37.6	37.7	44.9
Gastos				
Generales y administrativos	8.1	10.5	14.3	21.9
Reparaciones	6.4	10.2	14.1	21.6
Gastos de manufactura	13.8	11.4	15.8	26.6
Transportación de caña	5.1	4.4	6.2	8.6
Depreciación	<u>2.8</u>	<u>2.8</u>	<u>3.8</u>	<u>6.7</u>
Total gastos de operación	<u>36.1</u>	<u>39.3</u>	<u>54.2</u>	<u>85.3</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	2.2	( 1.7)	(16.5)	(40.4)
Gastos no operacionales	3.3	2.3	9.0	7.9
Ingresos no operacionales	<u>0.6</u>	<u>0.6</u>	<u>0.8</u>	<u>1.3</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>( 2.7)</u>	<u>( 1.7)</u>	<u>( 8.2)</u>	<u>( 6.6)</u>
Beneficio (pérdida) neto	( 0.4)	( 3.4)	(24.7)	(47.0)
Ajuste años anteriores	<u>2.0</u>	<u>30.1</u>	<u>42.9</u>	<u>1.3</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	1.6	26.7	(67.6)	(45.7)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarques y participación del colono en las mieles.



Tabla núm. 27

CENTRAL CAMBALACHE  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS POR QUINTAL DE AZUCAR CRUDA PRODUCIDA  
(En dólares)

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	17.63	17.26	13.51	10.54
Costo de caña molida	<u>10.86</u>	<u>10.78</u>	<u>8.41</u>	<u>5.81</u>
Ingreso bruto	6.77	6.48	5.09	4.73
Gastos				
Generales y administrativos	1.42	1.81	1.94	2.31
Reparaciones	1.12	2.29	1.91	2.27
Gastos de manufactura	2.44	1.43	2.13	2.80
Transportación de caña	.89	.76	.84	.90
Depreciación	<u>.50</u>	<u>.48</u>	<u>.51</u>	<u>.71</u>
Total gastos de operación	6.37	6.78	7.32	8.99
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	.40	(.30)	(2.22)	(4.26)
Gastos no operacionales	.59	.41	1.22	.83
Ingresos no operacionales	<u>.11</u>	<u>.11</u>	<u>.10</u>	<u>.14</u>
Exceso de ingresos (gastos)	(.48)	(.30)	(1.12)	(.69)
Beneficio (pérdida) neto	(.08)	(.60)	(3.34)	(4.95)
Ajuste años anteriores	<u>.36</u>	<u>5.20</u>	<u>(5.79)</u>	<u>.14</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	.28	4.61	(9.13)	(4.81)
Producción de azúcar cruda (quintales)	696,480	655,108	607,557	497,692

<sup>1/</sup> Excluye gastos de venta y embarque y participación de los colonos en las mieles.

Tabla núm. 28

CENTRAL PLATA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/31/76	
Ventas netas <sup>1/</sup>	12,194	11,569	8,609	-	6,967
Costo de caña molida	<u>7,399</u>	<u>7,614</u>	<u>5,612</u>	-	<u>4,381</u>
Ingreso bruto	4,795	3,955	2,996	-	2,586
Gastos					
Generales y administrativos	851	943	1,514	395	1,030
Reparaciones	1,062	810	1,138	726	1,246
Gastos de manufactura	1,506	1,685	1,292	435	1,274
Transportación de caña	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-
Total de gastos de operación	<u>3,419</u>	<u>3,439</u>	<u>3,944</u>	<u>1,556</u>	<u>3,551</u>
Beneficio (pérdida) neto de operación	1,376	516	( 948)	(1,556)	( 965)
Gastos no operacionales	472	977	96	45	96
Ingresos no operacionales	<u>710</u>	<u>97</u>	<u>210</u>	<u>62</u>	<u>163</u>
Exceso de ingresos (gastos)	238	( 880)	113	17	67
Ingreso (pérdida) neto	1,613	( 364)	( 834)	(1,539)	( 898)
Ajuste de años anteriores	-	-	(3,323)	( 712)	206
Ingreso (pérdida) neto ajustado	1,613	( 364)	(4,157)	(2,252)	( 692)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 29

CENTRAL PLATA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>60.7</u>	<u>65.8</u>	<u>65.2</u>	<u>62.9</u>
Ingreso bruto	39.3	34.2	34.8	37.1
Gastos				
Generales y administrativos	7.0	8.2	17.6	14.8
Reparaciones	8.7	7.0	13.2	17.9
Gastos de manufactura	12.4	14.6	15.0	18.3
Transportación de caña	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-
Total gastos de operación	<u>28.0</u>	<u>29.7</u>	<u>45.8</u>	<u>51.0</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	11.3	4.5	(11.0)	(13.9)
Gastos no operacionales	3.9	8.4	1.1	1.4
Ingresos no operacionales	<u>5.8</u>	<u>.8</u>	<u>2.4</u>	<u>2.3</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>1.9</u>	<u>(7.6)</u>	<u>1.3</u>	<u>1.0</u>
Beneficio (pérdida) neto	13.2	(3.1)	(9.7)	(12.9)
Ajuste años anteriores	-	-	<u>(38.6)</u>	<u>3.0</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	13.2	(3.1)	(48.3)	( 9.9)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 30

CENTRAL PLATA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	18.88	17.52	13.85	11.68
Costo de caña molida	<u>11.46</u>	<u>11.53</u>	<u>9.03</u>	<u>7.35</u>
Ingreso bruto	7.42	5.99	4.82	4.34
Gastos				
Generales y administrativos	1.32	1.43	2.44	1.73
Reparaciones	1.64	1.23	1.83	2.09
Gastos de manufactura	2.33	2.55	2.08	2.14
Transportación de caña	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-
Total gastos de operación	<u>5.29</u>	<u>5.21</u>	<u>6.35</u>	<u>5.95</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	2.13	.78	(1.53)	(1.62)
Gastos no operacionales	.73	1.48	.15	.16
Ingresos no operacionales	<u>1.10</u>	<u>.15</u>	<u>.34</u>	<u>.27</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>.37</u>	<u>(1.33)</u>	<u>.18</u>	<u>.11</u>
Ingreso (pérdida) neto	2.50	(.55)	(1.34)	(1.51)
Ajuste años anteriores	-	-	<u>(5.35)</u>	<u>.35</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	2.50	(.55)	(6.69)	(1.16)
Producción de azúcar - quintales	645,756	660,144	621,438	596,340

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 31.

CENTRAL ROIG  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/1/76	
Ventas netas <u>1/</u>	6,922	7,549	9,287	-	6,212
Costo de caña molida	<u>4,779</u>	<u>4,691</u>	<u>4,254</u>	-	<u>2,271</u>
Ingreso bruto	2,143	2,858	5,034	-	3,941
Gastos:					
Generales y administrativos	N.D.	499	541	398	485
Reparaciones	N.D.	1,598	1,380	821	1,278
Gastos de manufactura	N.D.	1,020	1,146	-	1,035
Transportación de caña	N.D.	417	488	-	364
Depreciación	-	-	-	-	-
Total gastos de operación	<u>2,281</u>	<u>3,534</u>	<u>3,555</u>	<u>1,219</u>	<u>3,162</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	( 138)	( 676)	1,479	(1,219)	779
Gastos no operacionales	86	176	148	131	283
Ingresos no operacionales	<u>116</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	<u>13</u>	<u>9</u>
Exceso de ingresos (gastos)	30	( 167)	( 139)	( 119)	( 274)
Ingreso (pérdida) neto	( 108)	( 844)	1,340	(1,338)	505
Ajuste años anteriores	-	<u>1,507</u>	<u>557</u>	( <u>359</u> )	<u>17</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 108)	663	1,897	(1,697)	522

1/ Excluye los gastos de venta y embarque y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 32

CENTRAL ROIG  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>69.0</u>	<u>62.1</u>	<u>45.8</u>	<u>36.6</u>
Ingreso bruto	31.0	37.9	54.2	63.4
Gastos:				
Generales y administrativos	N.D.	6.6	5.8	7.8
Reparaciones	N.D.	21.2	14.9	20.6
Gastos de manufactura	N.D.	13.5	12.3	16.7
Transportación de caña	N.D.	5.5	5.3	5.9
Depreciación	-	-	-	-
Total gastos de operación	<u>32.9</u>	<u>46.8</u>	<u>38.3</u>	<u>50.9</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	( 2.0)	( 9.0)	15.9	12.5
Gastos no operacionales	1.2	2.3	1.6	4.6
Ingresos no operacionales	<u>1.7</u>	<u>.1</u>	<u>.1</u>	<u>.1</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>.4</u>	( 2.2)	( 1.5)	( 4.4)
Beneficio (pérdida) neto	( 1.6)	( 11.2)	14.4	8.1
Ajuste años anteriores	-	<u>20.0</u>	<u>6.0</u>	<u>.3</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 1.6)	8.8	20.4	8.4

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarque y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 33

CENTRAL ROIG  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas 1/	18.05	17.68	18.92	16.77
Costo de caña molida	<u>12.46</u>	<u>10.99</u>	<u>8.67</u>	<u>6.13</u>
Ingreso bruto	5.59	6.69	10.25	10.64
Gastos:				
Generales y administrativos	N.D.	1.16	1.10	1.31
Reparaciones	N.D.	3.75	2.82	3.45
Gastos de manufactura	N.D.	2.38	2.32	2.80
Transportación de caña	N.D.	.98	1.00	.98
Depreciación	-	-	-	-
Total gastos de operación	<u>5.94</u>	<u>8.27</u>	<u>7.24</u>	<u>8.54</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	( 0.36)	( 1.58)	3.01	2.10
Gastos no operacionales	.22	.41	.30	.76
Ingresos no operacionales	<u>.30</u>	<u>.01</u>	<u>.02</u>	<u>.02</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>.08</u>	( <u>.40</u> )	( <u>.28</u> )	( <u>.74</u> )
Ingreso (pérdida) neto	( .28)	( 1.98)	2.73	1.36
Ajuste años anteriores	-	<u>3.53</u>	<u>1.13</u>	<u>.05</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( .28)	1.55	3.86	1.41

1/ Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 34

CENTRAL COLOSO  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76		Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/1/76		
Ventas netas l/	11,845	14,228	9,660	-	8,698	
Costo de caña molida	<u>8,136</u>	<u>9,115</u>	<u>6,245</u>	<u>147</u>	<u>5,020</u>	
Ingreso bruto	3,710	5,113	3,415	( 147)	3,678	
Gastos:						
Generales y administrativos	1,417	1,651	1,250	542	954	
Reparaciones	-	1,951	1,923	905	2,495	
Gastos de manufactura	2,047	1,200	1,712	-	965	
Transportación de caña	-	565	525	-	639	
Depreciación	-	-	-	-	-	
Total gastos de operación	<u>3,465</u>	<u>5,367</u>	<u>5,411</u>	<u>1,447</u>	<u>5,053</u>	
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	244	( 254)	(1,996)	(1,595)	(1,375)	
Gastos no operacionales	551	234	139	205	113	
Ingresos no operacionales	<u>667</u>	<u>355</u>	<u>331</u>	<u>42</u>	<u>300</u>	
Exceso de ingresos (gastos)	<u>116</u>	<u>121</u>	<u>192</u>	<u>( 163)</u>	<u>187</u>	
Ingreso (pérdida) neto	361	( 133)	(1,804)	(1,757)	(1,188)	
Ajuste años anteriores	-	<u>1,235</u>	<u>(3,181)</u>	<u>(1,472)</u>	<u>83</u>	
Ingreso (pérdida) neto ajustado	361	1,102	(4,985)	(3,229)	(1,105)	

l/ Excluye los gastos de venta y embarque y la participación del colono en las mieles.



Tabla núm. 35

CENTRAL COLOSO  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas l/	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>68.7</u>	<u>64.1</u>	<u>64.6</u>	<u>57.7</u>
Ingreso bruto	31.3	35.9	35.4	42.3
Gastos:				
Generales y administrativos	12.0	11.6	12.9	11.0
Reparaciones	-	13.7	19.9	28.7
Gastos de manufactura	17.3	8.4	17.7	11.1
Transportación de caña	-	4.0	5.4	7.3
Depreciación	-	-	-	-
Total gastos de operaciones	<u>29.3</u>	<u>37.7</u>	<u>56.0</u>	<u>58.1</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	2.1	( 1.8)	( 20.7)	( 15.8)
Gastos no operacionales	4.7	1.6	1.4	1.3
Ingresos no operacionales	<u>5.6</u>	<u>2.5</u>	<u>3.4</u>	<u>3.4</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>1.0</u>	<u>.9</u>	<u>2.0</u>	<u>2.1</u>
Ingreso (pérdida) neto	3.0	( .9)	( 18.7)	( 13.7)
Ajuste años anteriores	-	<u>8.7</u>	( 32.9)	<u>1.0</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	3.0	7.7	( 51.6)	( 12.7)

l/ Excluye gastos de ventas y embarque y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 36

CENTRAL COLOSO  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	17.77	17.86	14.21	12.86
Costo de caña molida	<u>12.21</u>	<u>11.44</u>	<u>9.19</u>	<u>7.42</u>
Ingreso bruto	5.57	6.42	5.02	5.44
Gastos:				
Generales y administrativos	2.13	2.07	1.78	1.41
Reparaciones	-	2.45	2.83	3.68
Gastos de manufactura	3.07	1.51	2.52	1.43
Transportación de caña	-	.71	.77	.95
Depreciación	-	-	-	-
Total gastos de operación	<u>5.20</u>	<u>6.74</u>	<u>7.90</u>	<u>7.47</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	.37	( .32)	( 2.88)	( 2.03)
Gastos no operacionales	.83	.29	.20	.17
Ingresos no operacionales	<u>1.00</u>	<u>.45</u>	<u>.49</u>	<u>.44</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>.18</u>	<u>.16</u>	<u>.29</u>	<u>.27</u>
Ingreso (pérdida) neto	.54	( .16)	( 2.59)	( 1.76)
Ajuste años anteriores	-	<u>1.55</u>	<u>( 4.68)</u>	<u>.12</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	.54	1.38	( 7.27)	( 1.63)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 37

CENTRAL GUANICA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a 12/1/76	
Ventas netas <sup>1/</sup>	15,094	14,453	14,408	( 20)	8,002
Costo de caña molida	<u>7,049</u>	<u>9,501</u>	<u>9,761</u>	<u>49</u>	<u>5,092</u>
Ingreso bruto	8,044	4,952	4,647	( 69)	2,910
Gastos:					
Generales y administrativos	N.D.	1,259	1,359	N.D.	1,581
Reparaciones	N.D.	1,676	1,779	N.D.	1,484
Gastos de manufactura	N.D.	1,715	1,900	N.D.	1,633
Transportación de caña	N.D.	697	868	N.D.	557
Depreciación	<u>N.D.</u>	<u>429</u>	<u>447</u>	<u>N.D.</u>	<u>408</u>
Total gastos de operación	<u>5,979</u>	<u>5,777</u>	<u>6,353</u>	<u>2,175</u>	<u>5,663</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	2,065	( 824)	(1,705)	(2,244)	(2,754)
Gastos no operacionales	1,468	854	483	428	455
Ingresos no operacionales	<u>251</u>	<u>139</u>	<u>300</u>	<u>93</u>	<u>256</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>(1,216)</u>	<u>( 715)</u>	<u>( 183)</u>	<u>( 335)</u>	<u>( 199)</u>
Ingreso (pérdida) neto	848	(1,539)	(1,888)	(2,578)	(2,952)
Ajuste años anteriores	-	<u>(5,911)</u>	<u>(3,266)</u>	<u>(1,329)</u>	<u>( 588)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	848	(7,449)	(5,155)	(3,908)	(3,541)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de venta y embarque y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 38

CENTRAL GUANICA  
 ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
 En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas l/	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>46.7</u>	<u>65.7</u>	<u>67.7</u>	<u>63.6</u>
Ingreso bruto	53.3	34.3	32.3	36.4
Gastos:				
Generales y administrativos	N.D.	8.7	9.4	19.8
Reparaciones	N.D.	11.6	12.3	18.5
Gastos de manufactura	N.D.	11.9	13.2	20.4
Transportación de caña	N.D.	4.8	6.0	7.0
Depreciación	<u>N.D.</u>	<u>3.0</u>	<u>3.1</u>	<u>5.1</u>
Total gastos de operaciones	<u>39.6</u>	<u>40.0</u>	<u>44.1</u>	<u>70.8</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	13.7	( 5.7)	( 11.8)	( 34.4)
Gastos no operacionales	9.7	5.9	3.4	5.7
Ingresos no operacionales	<u>1.7</u>	<u>1.0</u>	<u>2.1</u>	<u>3.2</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 8.1)	( 4.9)	( 1.3)	( 2.5)
Ingreso (pérdida) neto	5.6	( 10.6)	( 13.1)	( 36.9)
Ajuste años anteriores	-	( 40.9)	( 22.7)	( 7.3)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	5.6	( 51.5)	( 35.8)	( 44.3)

l/ Excluye gastos de ventas y embarque y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 39

CENTRAL GUANICA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	19.16	18.82	14.39	11.14
Costo de caña molida	<u>8.95</u>	<u>12.37</u>	<u>9.75</u>	<u>6.24</u>
Ingreso bruto	10.21	6.45	4.64	4.90
Gastos:				
Generales y administrativos	N.D.	1.64	1.36	2.44
Reparaciones	N.D.	2.18	1.77	2.29
Gastos de manufactura	N.D.	2.23	1.90	2.52
Transportación de caña	N.D.	.91	.87	.86
Depreciación	<u>N.D.</u>	<u>.56</u>	<u>.45</u>	<u>.63</u>
Total gastos de operación	<u>7.59</u>	<u>7.52</u>	<u>6.35</u>	<u>8.74</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	2.62	( 1.07)	( 1.71)	( 3.84)
Gastos no operacionales	1.86	1.11	.48	.63
Ingresos no operacionales	<u>.32</u>	<u>.18</u>	<u>.30</u>	<u>.36</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 1.54)	( .93)	( .18)	( .27)
Ingreso (pérdida) neto	1.08	( 2.00)	( 1.89)	( 4.11)
Ajuste años anteriores	-	( 7.70)	( 3.26)	( .82)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	1.08	( 9.70)	( 5.15)	( 4.93)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 40

CENTRAL AGUIRRE  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76 a 12/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976		
Ventas netas 1/	16,396	14,562	17,685	-	15,002
Costo de caña molida	<u>10,191</u>	<u>9,053</u>	<u>8,874</u>	-	<u>6,100</u>
Ingreso bruto	6,205	5,509	8,812	-	8,901
Gastos:					
Generales y administrativos	1,331 /2	1,850	2,060	873	1,930
Reparaciones	-	1,585	1,610	1,051	1,480
Gastos de manufactura	2,781 /2	1,793	1,633	453	1,701
Transportación de caña	-	1,776	1,626	-	1,489
Depreciación	-	<u>352</u>	<u>381</u>	<u>131</u>	<u>439</u>
Total gastos de operación	<u>4,113 /2</u>	<u>7,356</u>	<u>7,309</u>	<u>2,508</u>	<u>7,039</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	2,092 /2	(1,847)	1,503	(2,508)	1,862
Gastos no operacionales	1,709 /2	355	346	239	264
Ingresos no operacionales	<u>257</u>	<u>122</u>	<u>137</u>	<u>67</u>	<u>137</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>(1,452)/2</u>	<u>( 233)</u>	<u>( 209)</u>	<u>( 172)</u>	<u>( 127)</u>
Ingreso (pérdida) neto	640	(2,080)	1,293	(2,680)	1,735
Ajuste años anteriores	-	<u>2,545</u>	<u>1,058</u>	<u>(3,980)</u>	<u>( 255)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	640	465	2,352	(6,660)	1,480

1/ Excluye los gastos de venta y embarque y la participación del colono en las mieles.

2/ Los datos no son comparables con los de los años siguientes.

Tabla núm. 41

CENTRAL AGUIRRE  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <u>1/</u>	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>62.2</u>	<u>62.2</u>	<u>50.2</u>	<u>40.7</u>
Ingreso bruto	37.8	37.8	49.8	59.3
Gastos:				
Generales y administrativos	8.1 / <u>2</u>	12.7	11.6	12.9
Reparaciones	-	10.9	9.1	9.9
Gastos de manufactura	17.0 / <u>2</u>	12.3	9.2	11.3
Transportación de caña	-	12.2	9.2	9.9
Depreciación	-	<u>2.4</u>	<u>2.2</u>	<u>2.9</u>
Total gastos de operación	<u>25.1 /<u>2</u></u>	<u>50.5</u>	<u>41.3</u>	<u>46.9</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	12.8 / <u>2</u>	( 12.7)	8.5	12.4
Gastos no operacionales	10.4 / <u>2</u>	2.4	2.0	1.8
Ingresos no operacionales	<u>1.6 /<u>2</u></u>	<u>.8</u>	<u>.8</u>	<u>.9</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( <u>8.8</u> )/ <u>2</u>	( <u>1.6</u> )	( <u>1.2</u> )	( <u>.8</u> )
Ingreso (pérdida) neto	3.9	( 14.3)	7.3	11.6
Ajuste años anteriores	-	<u>17.5</u>	<u>6.0</u>	( <u>1.7</u> )
Ingreso (pérdida) neto ajustado	3.9	3.2	13.3	9.9

1/ Excluye gastos de ventas y embarque y la participación del colono en las mieles.

2/ No es comparable con años posteriores.

Tabla núm. 42

CENTRAL AGUIRRE  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas l/	18.18	17.73	17.41	14.84
Costo de caña molida	<u>11.30</u>	<u>11.02</u>	<u>8.73</u>	<u>6.04</u>
Ingreso bruto	6.88	6.71	8.67	8.81
Gastos:				
Generales y administrativos	1.48	2.25	2.01	1.91
Reparaciones	-	1.93	1.58	1.46
Gastos de manufactura	3.08	2.18	1.61	1.68
Transportación de caña	-	2.16	1.60	1.47
Depreciación	-	<u>.43</u>	<u>.37</u>	<u>.43</u>
Total gastos de operación	<u>4.56</u>	<u>8.96</u>	<u>7.17</u>	<u>6.96</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	2.32	( 2.25)	1.50	1.84
Gastos no operacionales	1.89	.43	.34	.26
Ingresos no operacionales	<u>.28</u>	<u>.14</u>	<u>.13</u>	<u>.14</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 1.61)	( .29)	( .21)	( .12)
Ingreso (pérdida) neto	.71	( 2.53)	1.29	1.72
Ajuste años anteriores	-	<u>3.06</u>	<u>1.04</u>	( .25)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	.71	.57	2.34	1.46

l/ Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.



Tabla núm. 43

CENTRAL MERCEDITA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76 a 12/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976		
Ventas netas <u>1/</u>	12,649	13,637	13,907	-	11,340
Costo de caña molida	<u>8,568</u>	<u>9,989</u>	<u>6,661</u>	-	<u>4,051</u>
Ingreso bruto	4,082	3,648	7,246	-	7,289
Gastos:					
Generales y administrativos	<u>1/2</u>	656	459	595	939
Reparaciones	<u>1/2</u>	1,669	1,695	1,684	1,401
Gastos de manufactura	<u>1/2</u>	1,972	1,383	-	1,644
Transportación de caña	<u>1/2</u>	1,200	1,063	-	784
Depreciación	<u>1/2</u>	294	486	113	150
Total gastos de operación	<u>3,645</u>	<u>5,792</u>	<u>5,086</u>	<u>2,392</u>	<u>4,919</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	436	(2,144)	2,159	(2,392)	2,370
Gastos no operacionales	602	1,127	1,599	935	1,481
Ingresos no operacionales	<u>47</u>	<u>4</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>20</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 555)	(1,123)	(1,591)	( 929)	(1,461)
Ingreso (pérdida) neto	( 119)	(3,266)	568	(3,321)	909
Ajuste años anteriores	-	<u>2,246</u>	<u>2,471</u>	<u>( 393)</u>	( 15)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 119)	(1,021)	3,038	(3,715)	893

1/ Excluye los gastos de venta y embarque y la participación del colono en las mieles.

2/ No disponible

Tabla núm. 44

CENTRAL MERCEDITA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de caña molida	<u>67.7</u>	<u>73.2</u>	<u>47.9</u>	<u>35.7</u>
Ingreso bruto	32.3	26.8	52.1	64.3
Gastos:				
Generales y administrativos	N.D.	4.8	3.3	8.3
Reparaciones	N.D.	12.2	12.2	12.4
Gastos de manufactura	N.D.	14.5	9.9	14.5
Transportación de caña	N.D.	8.8	7.6	6.9
Depreciación	<u>N.D.</u>	<u>2.2</u>	<u>3.5</u>	<u>1.3</u>
Total gastos de operación	<u>28.8</u>	<u>42.5</u>	<u>36.6</u>	<u>43.4</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	3.4	( 15.7)	15.5	20.9
Gastos no operacionales	4.8	8.3	11.5	13.1
Ingresos no operacionales	<u>0.4</u>	<u>-</u>	<u>.1</u>	<u>.2</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 4.4)	( 8.3)	( 11.4)	( 12.9)
Ingreso (pérdida) neto	-	( 23.9)	4.1	8.0
Ajuste años anteriores	-	<u>16.5</u>	<u>17.8</u>	<u>.1</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( .9)	( 7.5)	21.8	7.9

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarque y la participación del colono en las mieles.

Tabla núm. 45

CENTRAL MERCEDITA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas 1/	18.43	17.75	18.08	16.82
Costo de caña molida	<u>12.48</u>	<u>13.00</u>	<u>8.66</u>	<u>6.01</u>
Ingreso bruto	5.95	4.75	9.42	10.81
Gastos:				
Generales y administrativos	/2	.85	.60	1.39
Reparaciones	/2	2.18	2.20	2.08
Gastos de manufactura	/2	2.57	1.80	2.44
Transportación de caña	/2	1.56	1.38	1.16
Depreciación	/2	.38	.63	.22
Total gastos de operación	<u>5.31</u>	<u>7.54</u>	<u>6.61</u>	<u>7.29</u>
Ingreso (pérdida) neto de operaciones	.63	( 2.79)	( 2.81)	3.52
Gastos no operacionales	.88	1.47	2.08	2.19
Ingresos no operacionales	<u>.07</u>	<u>.01</u>	<u>.01</u>	<u>.02</u>
Exceso de ingresos (gastos)	<u>.81</u>	<u>( 1.46)</u>	<u>2.07</u>	<u>( 2.17)</u>
Ingreso (pérdida) neto	( .17)	( 4.25)	.74	1.35
Ajuste años anteriores	-	<u>3.17</u>	<u>1.35</u>	<u>( .02)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( .17)	( 1.08)	2.09	1.33

1/ Excluye los gastos de ventas y embarques y la participación del colono en las mieles.

2/ No disponible

RESULTADO DE OPERACIONES: REFINERIAS AZUCARERAS

Ingresos y gastos consolidados

Las refinerías azucareras de la Corporación Azucarera, lo mismo que las fincas y las centrales, están en una situación económica difícil. Durante los años fiscales 1974 y 1975 tuvieron ventas por valor de \$ 73.4 millones y \$ 88.2 millones respectivamente. El incremento se debió únicamente a aumentos en los precios del azúcar refinada ya que la producción de azúcar bajó de 3,276,858 quintales a 2,514,951 quintales, o sea, una reducción de 23.3 por ciento. En 1975-76 el ingreso por concepto de ventas se redujo a \$ 53.4 millones y en el año natural 1977 a \$ 45.8 millones. En 1977, por lo tanto, el ingreso bruto por concepto de ventas netas había disminuído en 37.5% en comparación con su valor en 1973-74.

El costo de ventas en proporción a las ventas ha tenido variaciones irregulares. En 1973-74 era de 85.8 por ciento, bajó a 63.1 por ciento en 1974-75; subió a 90.5 por ciento en 1975-76 y bajó otra vez al 82.1 por ciento en el año natural 1977. Los costos de ventas por quintal de azúcar también han variado en forma similar. En 1973-74 eran de \$ 19.22 por quintal de azúcar refinada, subieron a \$ 22.13 en 1974-75 y bajaron a \$ 21.17 y \$ 20.97 en 1975-76 y el año natural 1977 respectivamente.

Las refinerías azucareras, en conjunto, tuvieron pérdidas netas ajustadas en todos los años que se estudiaron.

Los gastos de operación variaron en forma irregular. Los gastos generales y administrativos se mantuvieron en alrededor de \$ 1 millón en los 3 primeros años pero aumentaron a \$ 2.0 millones en el año natural 1977. Los gastos de manufactura, que ascendieron a \$ 12.1 millones en 1973-74, aumentaron a \$ 13.5 millones en 1974-75, pero luego se redujeron a \$ 1.1 millones y a \$ 6.1 millones en 1975-76 y el año natural 1977 respectivamente. Este fue el costo que más influencia tuvo en los costos de operación.

Las refinerías de la Corporación Azucarera tuvieron un beneficio de operaciones de \$ 16.6 millones en 1974-75 y de \$ 1.1 millones en 1975-76. En los otros períodos bajo estudio tuvieron pérdida de operaciones. Sin embargo, aún en esos 2 años en que tuvieron beneficios en las operaciones experimentaron, debido a los ajustes de años anteriores y a los gastos no operacionales, pérdidas de \$ 10.3 millones en 1974-75 y \$ 11.2 millones en 1975-76. En el período completo entre el 1ro. de julio de 1973 al 31 de diciembre de 1977 las pérdidas de las refinerías alcanzaron la cifra de \$ 36.8 millones.

No se vislumbran cambios significativos en las condiciones económicas de las refinerías o de la industria azucarera en general que puedan hacer que las refinerías puedan tener beneficios en el futuro inmediato. Actualmente, en 1977-78, solo la Refinería Roig está funcionando. La Refinería Mercedita, que era la otra que operaba en 1977-78, sufrió un fuego que destruyó su centro de empaque y está enviando a refinar su azúcar al exterior. Se espera vuelva a refinar azúcar cuando su centro de empaque sea reparado y esto puede tardar varios meses más.

GRAFICA NUM. 11

RESULTADO CONSOLIDADO DE OPERACIONES - REFINERIAS

Millones de quintales

Dólares por quintal

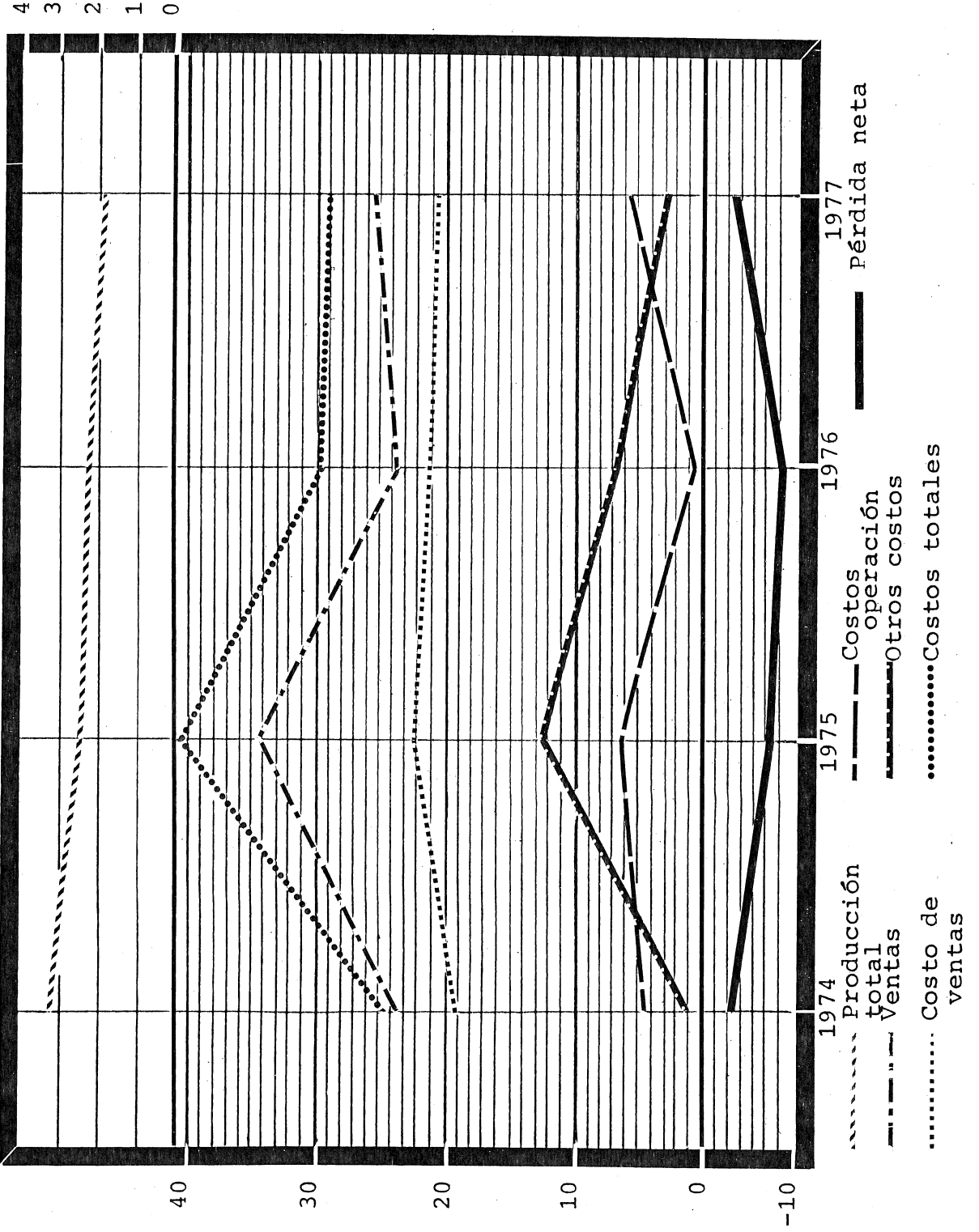


Tabla núm. 46

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76	Año
	1974	1975	1976	a 12/31/76	Natural 1977
Ventas netas <sup>1/</sup>	73,382	88,238	53,402	22,761	45,829
Costo de ventas	62,992	55,666	48,343	28,860	37,629
Ingreso bruto	10,390	32,570	5,059	( 6,099)	8,200
Gastos					
Generales y administrativos	783	1,242	998	806	2,013
Reparaciones	655	1,242	1,556	925	1,052
Gastos de manufactura	12,113	13,482	1,084	572	6,066
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	538	412
Depreciación	-	-	323	154	239
Total costos de operación	13,552	15,966	3,964	2,995	9,784
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	( 3,162)	16,603	1,095	( 9,094)	( 1,583)
Gastos no operacionales	1,643	3,831	2,285	1,785	1,821
Ingresos no operacionales	290	27	33	4	2
Exceso de ingresos (gastos)	(1,353)	( 3,805)	( 2,252)	( 1,782)	( 1,819)
Ingreso (pérdida) neto	(4,515)	12,799	( 1,156)	(10,877)	( 3,403)
Ajuste años anteriores	113	(23,119)	(10,061)	3,608	( 199)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(4,402)	(10,320)	(11,217)	( 7,269)	( 3,602)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarque.

Tabla núm. 47

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de ventas	<u>85.8</u>	<u>63.1</u>	<u>90.5</u>	<u>82.1</u>
Ingreso bruto	14.2	36.9	9.5	17.9
Gastos				
Generales y administrativos	1.1	1.4	1.9	4.4
Reparaciones	.9	1.4	2.9	2.3
Gastos de manufactura	16.5	15.3	2.0	13.2
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	.9
Depreciación	-	-	.6	.5
Total costos de operación	<u>18.5</u>	<u>18.1</u>	<u>7.4</u>	<u>21.3</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	( 4.3)	18.8	2.1	( 3.5)
Gastos no operacionales	2.2	4.3	4.3	4.0
Ingresos no operacionales	<u>.4</u>	-	<u>.1</u>	-
Exceso de ingresos (gastos)	( 1.8)	( 4.3)	( 4.2)	( 4.0)
Ingreso (pérdida) neto	( 6.2)	14.5	( 2.2)	( 7.4)
Ajuste de años anteriores	<u>.2</u>	<u>(26.2)</u>	<u>(18.8)</u>	<u>( .4)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 6.0)	(11.7)	(21.0)	( 9.9)



Tabla núm. 48

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADO CONSOLIDADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar refinada - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas	22.39	35.09	23.39	25.53
Costo de ventas	<u>19.22</u>	<u>22.13</u>	<u>21.17</u>	<u>20.97</u>
Ingreso bruto	3.17	12.95	2.22	4.57
Gastos				
Generales y administrativos	.24	.49	.44	1.12
Reparaciones	.20	.49	.68	.59
Gastos de manufactura	3.70	5.37	.47	3.38
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	.23
Depreciación	-	-	.14	.13
Total costos de operación	<u>4.14</u>	<u>6.35</u>	<u>1.74</u>	<u>5.45</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	(.96)	6.60	.48	(.88)
Gastos no operacionales	.50	1.52	1.00	1.01
Ingresos no operacionales	.09	.01	.01	-
Exceso de ingresos (gastos)	<u>(.41)</u>	<u>(1.51)</u>	<u>(.99)</u>	<u>(1.01)</u>
Ingreso (pérdida) neto	(1.38)	5.10	(.51)	(1.90)
Ajuste años anteriores	<u>.03</u>	<u>(9.19)</u>	<u>(4.41)</u>	<u>(.11)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(1.34)	(4.09)	(4.91)	(2.01)
Producción de azúcar refinada (quintales)	3,276,858	2,514,951	2,283,145	1,794,851

Análisis por refinerías individuales

De las cuatro refinerías que operaba la Corporación en 1974, Guánica cerró sus operaciones en 1976 e Igualdad en 1977. Quedaban en operaciones en 1978 solamente Roig y Mercedita. El desglose que sigue a continuación ilustra como han variado las ventas netas por unidad de producción en el período bajo estudio:

<u>Refinería</u>	<u>1974</u>	<u>1977</u>	% aumento (+) disminución (-)
	(Miles de \$)		
Roig	12,697	11,758	- 7.4
Guánica	2,788	-	-
Igualdad	13,419	3,125	-76.7
Mercedita	<u>44,478</u>	<u>30,946</u>	<u>-30.4</u>
TOTAL	73,382	45,829	-37.5

El resultado de operaciones varió como sigue en el mismo período de tiempo:

<u>Refinería</u>	Ingreso (pérdida) neto	
	<u>1974</u>	<u>1977</u>
	(Miles de \$)	
Roig	331	( 218)
Guánica	( 204)	-
Igualdad	(1,670)	(1,627)
Mercedita	<u>(2,859)</u>	<u>(1,757)</u>
TOTAL	(4,402)	(3,602)

Dado el caso que las refinerías Roig y Mercedita son las que continúan en operación; analizamos el resultado de sus operaciones en forma más detallada en las Tablas núms. 53 a 58.

Tabla núm. 49

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADOS DE INGRESOS Y GASTOS  
Año fiscal 1974  
(Miles de dólares)

	Roig	Guánica	Igualdad	Mercedita	TOTAL
Ventas netas <sup>1/</sup>	12,697	2,788	13,419	44,478	73,382
Costo de ventas	<u>10,252</u>	<u>2,355</u>	<u>11,681</u>	<u>38,704</u>	<u>62,992</u>
Ingreso bruto	2,445	433	1,738	5,774	10,390
Gastos					
Generales y administrativos	325	65	-	393	783
Reparaciones	335	47	-	273	655
Gastos de manufactura	1,254	513	2,959	7,387	12,113
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-
Total costo de operaciones	<u>1,915</u>	<u>625</u>	<u>2,959</u>	<u>8,053</u>	<u>13,552</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	530	( 192)	( 1,221)	( 2,279)	( 3,162)
Gastos no operacionales	488	125	449	581	1,643
Ingresos no operacionales	<u>289</u>	-	-	<u>1</u>	<u>290</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 199)	( 125)	( 449)	( 580)	( 1,353)
Ingreso (pérdida) neto	331	( 317)	( 1,670)	( 2,859)	( 4,515)
Ajuste años anteriores	-	<u>113</u>	-	-	<u>113</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	331	( 204)	( 1,670)	( 2,859)	( 4,402)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarque.

Tabla núm. 50

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADOS DE INGRESOS Y GASTOS  
AÑO FISCAL 1975  
(Miles de dólares)

	Roig	Guánica	Igualdad	Mercedita	TOTAL
Ventas netas <sup>1/</sup>	14,805	3,380	7,062	62,991	88,238
Costo de ventas	<u>7,259</u>	<u>2,526</u>	<u>2,096</u>	<u>43,785</u>	<u>55,666</u>
Ingreso bruto	7,545	854	4,966	19,205	32,570
Gastos					
Generales y administrativos	234	108	41	859	1,242
Reparaciones	471	52	310	409	1,242
Gastos de manufactura	1,443	672	5,396	5,971	13,482
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	-	-
Depreciación	-	-	-	-	-
Total costo de operaciones	<u>2,148</u>	<u>832</u>	<u>5,747</u>	<u>7,239</u>	<u>15,966</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	5,397	22	( 781)	11,965	16,603
Gastos no operacionales	416	184	2,134	1,097	3,831
Ingresos no operacionales	<u>8</u>	<u>-</u>	<u>6</u>	<u>13</u>	<u>27</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 409)	( 184)	( 2,128)	( 1,084)	( 3,805)
Ingreso (pérdida) neto	4,989	( 162)	( 2,909)	10,881	12,799
Ajuste de años anteriores	( 6,155)	621	-	(17,585)	(23,119)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 1,166)	459	( 2,909)	( 6,704)	(10,320)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarque.

Tabla núm. 51

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADOS DE INGRESOS Y GASTOS  
AÑO FISCAL 1976  
(Miles de dólares)

	Roig	Guánica	Igualdad	Mercedita	TOTAL
Ventas netas <sup>1/</sup>	11,297	571	5,537	35,997	53,402
Costo de ventas	<u>8,156</u>	<u>689</u>	<u>4,347</u>	<u>35,151</u>	<u>48,343</u>
Ingreso bruto	3,141	( 118)	1,190	846	5,059
Gastos					
Generales y administrativos	255	66	55	622	998
Reparaciones	553	53	301	649	1,556
Gastos de manufactura	1,454	307	1,568	( 2,245)	1,084
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	-	-
Depreciación	-	9	-	314	323
Total costo de operaciones	<u>2,263</u>	<u>435</u>	<u>1,925</u>	<u>( 659)</u>	<u>3,964</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	878	( 553)	( 735)	1,505	1,095
Gastos no operacionales	639	85	34	1,527	2,285
Ingresos no operacionales	<u>6</u>	-	<u>21</u>	<u>6</u>	<u>33</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 633)	( 85)	( 13)	( 1,521)	( 2,252)
Ingreso (pérdida) neto	245	( 638)	( 747)	( 16)	( 1,156)
Ajuste años anteriores	<u>(1,955)</u>	<u>( 712)</u>	<u>(1,501)</u>	<u>( 5,893)</u>	<u>(10,061)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(1,710)	(1,350)	(2,248)	( 5,909)	(11,217)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarque.

Tabla núm. 52

REFINERIAS AZUCARERAS  
ESTADOS DE INGRESOS Y GASTOS  
AÑO FISCAL 1977  
(En miles de dólares)

	Roig	Igualdad	Mercedita	TOTAL
Ventas netas <sup>1/</sup>	11,758	3,125	30,946	45,829
Costo de ventas	<u>9,734</u>	<u>2,894</u>	<u>25,001</u>	<u>37,629</u>
Ingreso bruto	2,024	231	5,945	8,200
Gastos				
Generales y administrativos	265	826	922	2,013
Reparaciones	555	66	431	1,052
Gastos de manufactura	1,123	760	4,183	6,066
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	412	412
Depreciación	-	-	239	239
Total costos de operación	<u>1,944</u>	<u>1,652</u>	<u>6,188</u>	<u>9,784</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	80	(1,420)	(243)	(1,583)
Gastos no operacionales	212	107	1,502	1,821
Ingresos no operacionales	-	-	2	2
Exceso de ingresos (gastos)	<u>(212)</u>	<u>(107)</u>	<u>(1,500)</u>	<u>(1,819)</u>
Ingreso (pérdida) neto	(132)	(1,528)	(1,743)	(3,403)
Ajuste años anteriores	<u>(86)</u>	<u>(99)</u>	<u>(14)</u>	<u>(199)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(218)	(1,627)	(1,757)	(3,602)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarque.

Tabla núm. 53

REFINERIA MERCEDITA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76 a 12/1/76		Año Natural 1977
	1974	1975	1976			
Ventas netas 1/	44,478	62,991	35,997	14,246		30,946
Costo de ventas	<u>38,704</u>	<u>43,785</u>	<u>35,151</u>	<u>18,050</u>		<u>25,001</u>
Ingreso bruto	5,774	19,205	846	( 3,804)		5,945
Gastos:						
Generales y administrativos	393	859	622	549		922
Reparaciones	273	409	649	572		431
Gastos de manufactura	7,387	5,971	(2,245)	533		4,183
Costo de inventario azúcar cruda	-	-	-	538		412
Depreciación	-	-	314	<u>154</u>		<u>239</u>
Total costo de operación	<u>8,053</u>	<u>7,239</u>	( 659)	<u>2,346</u>		<u>6,188</u>
Beneficio (pérdida) neto operaciones	(2,279)	11,965	1,505	(6,150)		( 243)
Gastos no operacionales	581	1,097	1,527	957		1,502
Ingresos no operacionales	<u>1</u>	<u>13</u>	<u>6</u>	<u>4</u>		<u>2</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( 580)	( 1,084)	(1,521)	( 954)		(1,500)
Ingreso (pérdida) neto	(2,859)	10,881	( 16)	(7,104)		(1,743)
Ajuste años anteriores	-	(17,585)	(5,893)	(3,092)		( 14)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	(2,859)	( 6,704)	(5,909)	(4,012)		(1,757)

1/ Excluye los gastos de ventas y embarques.

Tabla núm. 54

REFINERIA MERCEDITA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			7/1/76 a 12/1/76	Año Natural 1977
	1974	1975	1976		
Ventas netas 1/	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de ventas	<u>87.0</u>	<u>69.5</u>	<u>97.6</u>	<u>126.7</u>	<u>80.8</u>
Ingreso bruto	13.0	30.5	2.4	( 26.7)	19.2
Gastos:					
Generales y administrativos	0.9	1.4	1.7	3.9	3.0
Reparaciones	0.6	0.6	1.8	4.0	1.4
Gastos de manufactura	16.6	9.5	( 6.2)	3.7	13.5
Costo de inventario de azúcar cruda	-	-	-	3.8	1.3
Depreciación	-	-	0.9	1.1	0.8
Total costo de operación	<u>18.1</u>	<u>11.5</u>	( 1.8)	<u>16.5</u>	<u>20.0</u>
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	( 5.1)	19.0	4.2	( 43.2)	( 0.8)
Gastos no operacionales	1.3	1.7	4.2	6.7	4.9
Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
Exceso de ingresos (gastos)	( 1.3)	( 1.7)	( 4.2)	( 6.7)	( 4.9)
Ingreso (pérdida) neto	( 6.4)	17.3	-	( 49.9)	( 5.6)
Ajuste años anteriores	-	( 27.9)	( 16.4)	<u>21.7</u>	( 0.1)
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 6.4)	( 10.6)	( 16.4)	( 28.2)	( 5.7)

1/ Excluye gastos de ventas y embarques.



Tabla núm. 55

REFINERIA MERCEDITA  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	21.64	38.81	23.79	23.73
Costo de caña molida	<u>18.83</u>	<u>26.97</u>	<u>23.23</u>	<u>19.17</u>
Ingreso bruto	2.81	11.83	.56	4.56
Gastos:				
Generales y administrativos	.19	.53	.41	.71
Reparaciones	.13	.25	.43	.33
Gastos de manufactura	3.59	3.68	( 1.48)	3.21
Costo de inventario azúcar cruda	-	-	-	.32
Depreciación	-	-	<u>.21</u>	<u>.18</u>
Total costo de operaciones	<u>3.92</u>	<u>4.46</u>	( <u>.44</u> )	<u>4.75</u>
Beneficio (pérdida) neto operaciones	( 1.11)	7.37	.99	( .19)
Gastos no operacionales	.28	.68	1.01	1.15
Ingresos no operacionales	-	<u>.01</u>	-	-
Exceso de Ingresos (gastos)	( <u>.28</u> )	( <u>.67</u> )	( <u>1.01</u> )	( <u>1.15</u> )
Beneficio (pérdida) neto	( 1.39)	6.70	( .01)	( 1.34)
Ajuste años anteriores	-	<u>(10.83)</u>	( <u>3.89</u> )	( <u>.01</u> )
Ingreso (pérdida) neto ajustado	( 1.39)	( 4.13)	( 3.91)	( 1.35)

<sup>1/</sup> Excluye los gastos de ventas y embarques.

Tabla núm. 56

REFINERIA ROIG  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
(En miles de dólares)

	Años fiscales			7/1/76		Año Natural 1977
	1974	1975	1976	a	12/31/76	
Ventas netas 1/	12,697	14,805	11,297	8,515	11,758	
Costo de ventas	<u>10,252</u>	<u>7,259</u>	<u>8,156</u>	<u>10,810</u>	<u>9,734</u>	
Ingreso bruto	2,445	7,545	3,141	(2,295)	2,024	
Gastos:						
Generales y administrativos	325	234	255	235	265	
Reparaciones	335	471	553	266	555	
Gastos de manufactura	1,254	1,443	1,454	-	1,123	
	<u>1,915</u>	<u>2,148</u>	<u>2,263</u>	<u>501</u>	<u>1,944</u>	
Total gastos de operación	530	5,397	878	(2,796)	80	
Beneficio (pérdida) neto operaciones						
Gastos no operacionales	488	416	639	443	212	
Ingresos no operacionales	<u>289</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	
Exceso de ingresos (gastos)	( 199)	( 409)	( 633)	( 443)	( 212)	
Ingreso (pérdida) neto	331	4,989	245	(3,240)	( 132)	
Ajuste años anteriores	<u>-</u>	<u>(6,155)</u>	<u>(1,955)</u>	<u>593</u>	<u>( 86)</u>	
Ingreso (pérdida) neto ajustado	331	(1,166)	(1,710)	(2,647)	( 218)	

1/ Excluye los gastos de ventas y embarques.

Tabla núm. 57

REFINERIA ROIG  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS

En proporción (por ciento) a ventas netas

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <sup>1/</sup>	100.0	100.0	100.0	100.0
Costo de ventas	<u>80.7</u>	<u>49.0</u>	<u>72.2</u>	<u>82.8</u>
Ingreso bruto	19.3	51.0	27.8	17.2
Gastos:				
Generales y administrativos	2.6	1.6	2.3	2.3
Reparaciones	2.6	3.2	4.9	4.7
Gastos de manufactura	9.9	9.7	12.9	9.6
	<u>15.1</u>	<u>14.5</u>	<u>20.0</u>	<u>16.5</u>
Total gastos de operación	4.2	36.5	7.8	.7
Beneficio (pérdida) neto de operaciones	3.8	2.8	5.7	1.8
Gastos no operacionales	<u>2.3</u>	<u>.1</u>	<u>.1</u>	<u>-</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( <u>1.6</u> )	( <u>2.8</u> )	( <u>5.6</u> )	( <u>1.8</u> )
Ingreso (pérdida) neto	2.6	33.7	2.2	( 1.1)
Ajuste de años anteriores	-	( <u>41.6</u> )	( <u>17.3</u> )	( <u>.7</u> )
Ingreso (pérdida) neto ajustado	2.6	( 7.9)	( 15.1)	( 1.9)

<sup>1/</sup> Excluye gastos de ventas y embarques.

Tabla núm. 58

REFINERIA ROIG  
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS  
Por quintal de azúcar producida - dólares

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
Ventas netas <u>1/</u>	23.51	30.13	21.55	33.84
Costo de ventas	<u>18.99</u>	<u>14.78</u>	<u>15.56</u>	<u>28.01</u>
Ingreso bruto	4.53	15.36	5.99	5.82
Gastos:				
Generales y administrativos	.60	.48	.49	.76
Reparaciones	.62	.96	1.05	1.60
Gastos de manufactura	2.32	2.93	2.77	3.23
	<u>3.55</u>	<u>4.37</u>	<u>4.32</u>	<u>5.59</u>
Total gastos de operación	.98	10.98	1.67	.23
Beneficio (pérdida) neto operaciones				
Gastos no operacionales	.90	.85	1.22	.61
Ingresos no operacionales	<u>.54</u>	<u>.02</u>	<u>.01</u>	<u>-</u>
Exceso de ingresos (gastos)	( <u>.37</u> )	( <u>.83</u> )	( <u>1.21</u> )	( <u>.61</u> )
Ingreso (pérdida) neto	.61	10.15	.47	(.38)
Ajuste años anteriores	<u>-</u>	<u>(12.52)</u>	<u>(3.73)</u>	<u>(.25)</u>
Ingreso (pérdida) neto ajustado	.61	(2.37)	(3.26)	(.63)

1/ Excluye los gastos de ventas y embarques.

La productividad de las refinerías se redujo hasta el año 1976 debido a su inhabilidad para eliminar el personal excedente a medida que mermaba la producción. En el año 1974 se produjeron 3,276,858 quintales de azúcar refinada con un total de 697 empleados para una producción promedio por empleado de 4,701 quintales. En 1976, la producción total se había reducido a 2,283,145 quintales, pero el empleo se quedó en 700 personas y la producción promedio por empleado se redujo a 3,262 quintales. Esto fue una disminución de 30.6% en productividad.

No obstante, la situación de productividad mejoró en 1977 debido a que se redujo el personal a 470 personas. La producción promedio por empleado subió entonces a 3,818 quintales, aunque esto era todavía 18.8% más bajo que en 1974.

Si examinamos la situación por refinerías individuales, encontramos que la única que mantuvo su productividad en un nivel razonable fue la Mercedita con 4,929 quintales por empleado en 1974 y 4,883 en 1977.

Tabla núm. 59

REFINERIAS AZUCARERAS  
PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO

	Años fiscales			Año Natural 1977
	1974	1975	1976	
<u>TOTAL DE LAS REFINERIAS:</u>				
Producción azúcar refinada (quintales)	3,276,858	2,514,951	2,283,145	1,794,851
Empleo (número)	697	627	700	470
Producción por empleado (quintales)	4,701	4,011	3,262	3,818
Indice producción por empleado	100.0	85.3	69.4	81.2
<u>POR REFINERIAS INDIVIDUALES:</u>				
Producción por empleado (quintales)				
Mercedita	4,929	4,184	4,516	4,883
Roig	4,426	4,272	3,644	3,309
Igualdad	5,239	2,981	2,296	2,988
Guánica	2,476	3,584	924	-

D. EVALUACION Y CONCLUSIONES

## COMPARACION CON OTRAS INDUSTRIAS

De los estudios industriales de la Junta de Salario Mínimo, hemos seleccionado las industrias de bebidas alcohólicas, alimento de animales y elaboración de arroz para comparación con las centrales y refinerías azucareras. A pesar de que no son exactamente comparables por la gran diferencia en el proceso de manufactura, son las únicas que presentaban rasgos similares en cuanto a escala de producción de las unidades y base de materia prima agrícola; y que, además, hubiera la información financiera. Como los datos de las otras industrias estaban disponibles solamente para el año 1974, hemos utilizado el mismo año de la Corporación Azucarera. Presentamos los datos correspondientes en la Tabla núm. 60, próxima página.

Puede observarse que las refinerías y los molinos de arroz y alimento son similares en cuanto a la proporción elevada del costo de la materia prima, lo que le deja un margen estrecho para cubrir los costos de elaboración y los gastos generales. En estas circunstancias, el resultado de operaciones depende de alcanzar un alto grado de control y eficiencia en la elaboración y de una organización económica con un "overhead" administrativo limitado. Las tres industrias funcionaron con pérdidas en el año 1974; en el caso de los alimentos y arroz, mínimo; en el caso de las refinerías, de un 6.2% de las ventas.

En el caso de las centrales, en que el margen sobre el costo de la materia prima es más holgado, se realizó un beneficio de operaciones de 1.2% de las ventas. La industria de bebidas



Tabla núm. 60

COMPARACION DEL RESULTADO DE OPERACIONES  
DE INDUSTRIAS SELECCIONADAS DE ELABORACION  
AÑO 1974

Partida	Bebidas <sup>1/</sup> : alcohólicas:	Alimentos animales <sup>2/</sup>	Elaboración: de arroz <sup>2/</sup>	Centrales	Refinerías
EN MILES DE DOLARES:					
Ventas netas	122,471 <sup>3/</sup>	99,870	48,729	105,057	73,382
Menos:					
Costo de materiales	46,827	87,602	43,464	64,670	62,992
Gastos de operación y generales	63,528	13,701	5,293	39,073	14,905
Total de gastos	<u>110,355<sup>3/</sup></u>	<u>101,303</u>	<u>48,757</u>	<u>103,743</u>	<u>77,897</u>
Ingreso neto de operaciones	12,116	- 1,433	- 28	1,314	- 4,515
EN POR CIENTOS:					
Ventas netas	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Menos:					
Costo de materiales	38.2	87.7	89.2	61.6	85.8
Gastos de operación y gen.	<u>51.9</u>	<u>13.7</u>	<u>10.9</u>	<u>37.2</u>	<u>20.4</u>
Total de gastos	<u>90.1</u>	<u>101.4</u>	<u>100.1</u>	<u>98.8</u>	<u>106.2</u>
Ingreso neto de operaciones	9.9	- 1.4	- 0.1	1.2	- 6.2

1/ Junta de Salario Mínimo: La Industria de Bebidas alcohólicas, Sept. 1975.

2/ Junta de Salario Mínimo: La Industria de Alimentos y Productos Relacionados, Oct. 1975.

3/ En el caso de la industria de bebidas alcohólicas, se ajustó el resultado de operaciones para eliminar los arbitrios tanto de las ventas como de los costos de operación.

alcohólicas, con un margen mayor aun sobre el costo de la materia prima y con una situación de mercado más favorable, logró un beneficio neto de operaciones de 9.9%.

Desde luego, que la experiencia de la Corporación Azucarera en el año 1974 ocurrió en una situación de un precio inflado en circunstancias anormales para la industria, por lo cual el resultado de sus operaciones no refleja una condición normal y recurrente.

Con respecto a la producción de caña en las fincas, no hemos encontrado información de actividades comparables. Lo ideal sería si se pudiera obtener los informes financieros correspondientes a las fincas privadas que se dedican al cultivo de la caña para poder establecer un marco de referencia adecuado para evaluar las posibilidades económicas de esta actividad de la Corporación Azucarera.

Finalmente podemos establecer una comparación en cuanto a la productividad de los recursos totales en la Corporación Azucarera con las otras industrias. Esta se obtiene a base del porcentaje del ingreso (pérdida) neto de operaciones a los activos totales. En el caso de la Corporación Azucarera tenemos que computar el dato consolidado para las tres actividades, ya que no es posible distribuir los activos totales entre las fincas, centrales y refinerías. La proporción del resultado de operaciones a los activos totales en cada caso es:

Bebidas alcohólicas	8.0%
Alimentos para animales	-2.6
Arroz	-0.3
Corporación Azucarera	-3.3

ASPECTOS RELATIVOS A LA ORGANIZACION DE LA RAMA EJECUTIVA

La Corporación Azucarera es una subsidiaria de la Autoridad de Tierras. Por lo tanto, su relación con la organización de la rama ejecutiva es a través de su compañía matriz. Ya hemos recomendado que se debe ubicar la Autoridad de Tierras en el Departamento Sectorial de Agricultura bajo el gobierno de una Junta de Directores presidida por el Secretario del Departamento. Lo que falta por determinar entonces, con respecto a la Corporación Azucarera, es su relación con la Autoridad de Tierras.

Dado el volumen y magnitud de las operaciones de la Corporación, su impacto en la agricultura y la economía en general de Puerto Rico es de gran importancia. Aunque la industria azucarera se encuentra en crisis y la Corporación ha funcionado con pérdidas operacionales sustanciales, la experiencia del año 1974 y la comparación con actividades similares demuestra que, aunque es muy improbable que se pueda lograr una meta de autosuficiencia económica, no se puede asumir que el déficit operacional de más de \$ 60 millones anuales que se ha venido experimentando desde 1976 es una conclusión inexorable.

La Corporación Azucarera había tratado en el pasado de sobreponerse al déficit en sus operaciones cerrando las unidades de producción más perdidosas; pero, los déficits han continuado. No obstante, consideramos que no se debe descartar la posibilidad de reducir el déficit operacional hasta tanto se pruebe con

otras posibilidades en que se pueda atacar más efectivamente las raíces del problema. Por lo tanto, recomendamos que se continúe con las operaciones de la Corporación Azucarera.

Veamos, entonces, los problemas organizacionales que han contribuido a la situación actual de la Corporación y en la próxima sección de este informe examinaremos los problemas operacionales.

En términos de su organización, la Corporación Azucarera ha sufrido en el pasado por la falta de integración de su estructura organizacional, por la falta de planificación y control de sus operaciones, y por algunas debilidades en sus sistemas y procedimientos de administración. La falta de integración organizacional se evidenciaba en que la Corporación tendía a funcionar independientemente de la Autoridad de Tierras, como si estuvieran en el mismo nivel jerárquico, a pesar de que era una subsidiaria de ésta. Se reflejaba, además, en que las actividades agrícolas funcionaban independientemente de las fabriles, en que no había una coordinación adecuada entre las unidades de producción en ambas fases, y en que los servicios administrativos que le prestaba la Autoridad no eran satisfactorios.

No obstante, la gerencia actual de la Autoridad de Tierras ha ido adoptando medidas para resolver estos problemas. Una de las primeras fue encomendarle un análisis de las operaciones administrativas a Price Waterhouse & Co. Los propósitos de este análisis fueron:

1. Identificar y determinar la naturaleza y magnitud de los problemas administrativos con que se confronta la gerencia; y

2. Preparar recomendaciones para corregir los problemas y debilidades.

Este estudio cubrió las siguientes áreas: planificación y presupuestos, organización, contabilidad, procesamiento de data, compras, inventarios, e informes gerenciales. En este análisis se examinaron las áreas de problemas organizativos y administrativos de la Corporación y se propuso un excelente plan de acción para atender las mismas, el cual ya la Corporación está implantando. Entendemos que estas medidas tienen grandes probabilidades de mejorar notablemente la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Veamos en forma resumida los hallazgos y recomendaciones de este magnífico estudio con respecto a los aspectos de planificación y presupuesto y de organización. Los demás aspectos son de índole administrativa y caen fuera del ámbito de nuestra encomienda.

#### A. Planificación y presupuestos

Uno de los principales problemas que afectan la Corporación es la falta de planificación que se manifiesta, específicamente en que:

1. No hay un plan comprensivo financiero y de operaciones a corto y largo plazo.
2. No se establecen metas y objetivos específicos para el funcionamiento de la empresa.
3. No se ha incorporado el personal clave de la organización al proceso de formulación de presupuesto.

4. El personal supervisorio no está comprometido al cumplimiento del presupuesto.

5. El personal en general no tiene conciencia de costos.

Lo que existe actualmente es un presupuesto anual y trimestral pero el mismo no es funcional. Aparentemente, solo existe para satisfacer un requisito de las instituciones financieras. Es un documento general sin detalle suficiente sobre objetivos específicos y niveles de ejecución de las unidades individuales.

La industria azucarera ha estado sufriendo por años una situación de ventas declinantes y costos ascendentes. Los propósitos de la planificación deben ser el control del nivel de producción (plan operacional) y de los costos (plan financiero) para ajustarlos a esta situación.

El informe de Price Waterhouse diseña un excelente sistema y proceso para llevar a cabo la planificación y sugiere las normas con respecto a un plan para la industria, un plan corporativo con la definición de responsabilidades por el mismo, y un plan para las unidades de producción en las fases agrícola e industrial.

En nuestra opinión, la única falla del sistema propuesto es que pone la responsabilidad por la función de planificación en los funcionarios que están a cargo de las operaciones.

#### B. Organización

Los problemas de organización son:

##### 1. Al nivel corporativo

a. No se había definido la relación entre el Director Ejecutivo de la Corporación Azucarera y el de la Autoridad de

Tierras. Parecía como si estuvieran al mismo nivel de jerarquía y cada uno fuera responsable directamente a la Junta de Gobierno.

b. No se habían definido satisfactoriamente las responsabilidades entre las unidades administrativas de la Autoridad de Tierras y la Corporación Azucarera. Esto hacía que los servicios administrativos a la segunda no fueran satisfactorios.

c. El alcance del control del personal ejecutivo era muy amplio y muy disperso geográficamente.

d. La gerencia estaba compuesta principalmente de personas con experiencia en la fase agrícola. No había un balance de experiencia en la fase fabril.

## 2. Al nivel de las centrales

En términos generales la organización de éstas es adecuada pero existen los siguientes problemas operacionales:

a. Falta de personal entrenado para sustituir a los funcionarios que se encuentran próximos a retirarse.

b. Falta de uniformidad en las clasificaciones de plazas, descripción de funciones y niveles de compensación.

c. No hay claridad en las líneas de responsabilidad y de información.

d. La empresa tiene a su cargo algunas actividades no relacionadas con la producción de azúcar y cuya operación económica es muy dificultosa.

Las recomendaciones de Price Waterhouse para atender estos problemas son:

1. Al nivel corporativo

a. Una definición clara de las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los directores ejecutivos de ambas organizaciones.

b. La agrupación de las centrales en dos áreas geográficas, cada una bajo la supervisión de un director ejecutivo auxiliar.

c. Crear la posición de Director Ejecutivo Auxiliar para operaciones fabriles.

d. Crear dos centros regionales de procesamiento electrónico de datos.

2. Al nivel de las centrales

a. La preparación de un manual de organización

b. Uniformar las normas de personal

c. Reclutamiento de personal para llenar las vacantes

La gerencia de la Autoridad de Tierras ha tenido la visión de ir más allá de las recomendaciones de Price Waterhouse y ya ha efectuado una integración de las operaciones fabriles y de campo alrededor de cada central, uniéndolas en un distrito bajo la dirección de un gerente. También ha eliminado la posición de Director Ejecutivo de la Corporación y ha consolidado sus funciones en el Director Ejecutivo de la Autoridad de Tierras. Ambas medidas deben ser de gran efectividad para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Lo que faltaría ahora es completar la integración funcional de la Corporación Azucarera con la Autoridad de Tierras, de manera



que su posición en la organización sea la de otro programa de la Autoridad, al mismo nivel jerárquico del programa de piñas y los demás.

La integración o consolidación de ambas empresas debe resultar en economías operacionales sustanciales. Se simplifica el nivel ejecutivo; se le da a todos los programas una dirección unificada; permite la consolidación de las funciones de mercadeo, finanzas y administración para todos los programas; facilita la labor de planificación tomando en consideración todas las actividades; y permite la creación de una unidad de eficiencia que le de asesoramiento a todas las actividades de producción.

La proposición de Price Waterhouse para la división del programa de azúcar en dos áreas geográficas armoniza perfectamente con la integración de ambas empresas y, de hecho, al implantarse ambas recomendaciones, se hacen mutuamente más eficaces. Dentro de cada área habría una coordinación más efectiva de los distritos por la proximidad geográfica de la dirección. Cada distrito está compuesto por una central con una serie de fincas, las cuales operarían como una sola unidad.

De las recomendaciones de Price Waterhouse, la única que resultaría superflua en esta organización consolidada sería la de crear la posición de Director Ejecutivo Auxiliar para operaciones fabriles, a la cual se le sugería asignar las funciones de la eficiencia operacional y control de costos en las centrales y refinerías. Creemos que la definición de esta posición es de naturaleza operacional y ocasionaría una duplicación y fricciones con los directores auxiliares de áreas y los gerentes de distritos, quienes operacionalmente tienen ya esa responsabilidad.

La unidad de eficiencia que nosotros hemos propuesto, tendría una naturaleza asesora, sin autoridad operacional sobre los ejecutivos de línea.

Al consolidar la Autoridad de Tierras y la Corporación Azucarera, la estructura organizacional que resulta de las recomendaciones aquí expuestas es básicamente la misma que indicamos en el informe correspondiente a la Autoridad, página 140, con la modificación de subdividir el Programa de Azúcar en dos áreas. Repetimos dicho diagrama en la próxima página con el cambio indicado.

Se ha señalado un posible obstáculo a la consolidación de ambas empresas debido a estipulaciones de los convenios de bonos de la Corporación. Este es un punto legal a dilucidarse por los especialistas en la materia quienes, de comprobar que pueda haber alguna limitación en este sentido, deberán recomendar la forma de hacerlo factible. De todas maneras, si no fuera posible efectuar la consolidación formalmente, es suficiente, para los objetivos que aquí se persiguen, que esta integración se realice funcionalmente, manteniendo los cuerpos jurídicos correspondientes.

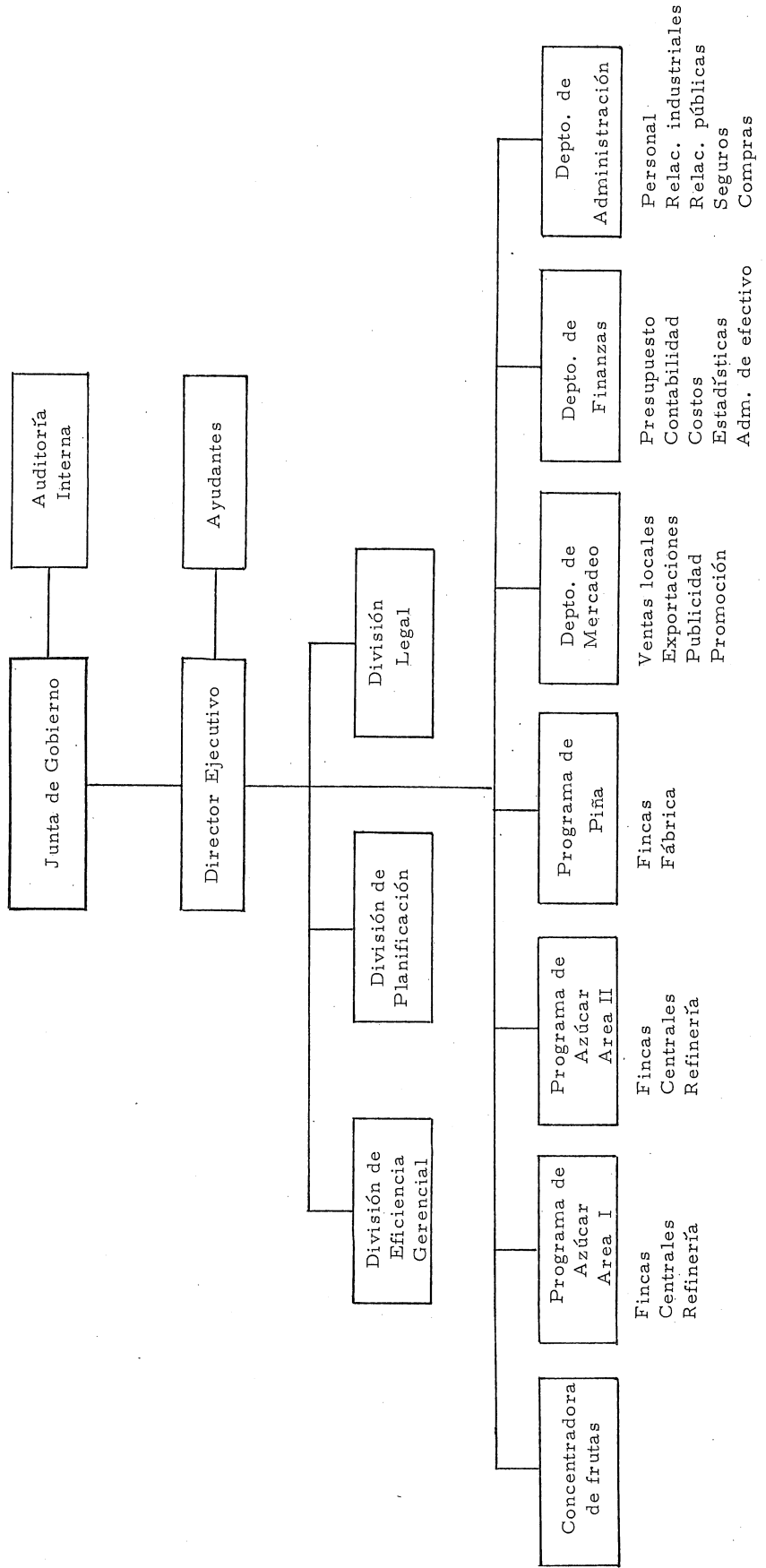
A base de los razonamientos y análisis que anteceden, le sometemos a la Comisión las siguientes

#### RECOMENDACIONES SOBRE LA CORPORACION AZUCARERA

##### 1. Existencia

Se deben continuar las operaciones de la Corporación Azucarera.

AUTORIDAD DE TIERRAS DE PUERTO RICO  
SUGERENCIAS PARA UN DIAGRAMA DE ORGANIZACION



## 2. Organización

Se debe consolidar la Corporación Azucarera con la Autoridad de Tierras de forma que las actividades de la Corporación pasen a constituir un departamento o programa de la Autoridad en el mismo nivel jerárquico que el programa de piñas, el de concentradora de frutas y otras actividades comerciales de la Autoridad. Se recomienda, además, eliminar la posición de Director Ejecutivo de la Corporación asignándole estas funciones al Director Ejecutivo de la Autoridad; subdividir el Programa de Azúcar en dos áreas geográficas cada una bajo la dirección de un Director Ejecutivo Auxiliar; ubicar los directores ejecutivos auxiliares en el mismo nivel jerárquico que los de los demás programas o departamentos, todos ellos nombrados por y responsables directamente al Director Ejecutivo de la Autoridad; subdividir las áreas del Programa de Azúcar en distritos geográficos, integrando dentro de estos las operaciones agrícolas y fabriles que radiquen en su jurisdicción territorial bajo la autoridad de un gerente de distrito.

## 3. Gobierno interno

El gobierno interno de la Autoridad de Tierras sería la responsabilidad de su Junta de Directores, la cual tendría la función de proveer una dirección central única para todos los programas y actividades que se realicen en la organización. Este gobierno y coordinación sería ejercido a través del Director Ejecutivo de la Autoridad por delegación de la Junta de Directores. La Junta tendría la facultad de nombrar y destituir al Director Ejecutivo y de aprobar los nombramientos que este

proponga para Directores Auxiliares de Programas. Se debe cambiar el título del Director Ejecutivo a Presidente y el de los directores auxiliares y de departamentos a Vice-presidentes.

#### 4. Relaciones externas

Todas las relaciones externas de la Corporación Azucarera, como un programa de la Autoridad de Tierras, serían a través de ésta.

#### 5. Naturaleza y objetivos de las actividades

a. Como un departamento de la Autoridad de Tierras, las actividades del Programa de Azúcar se limitarían al cultivo de caña, la elaboración de azúcar cruda y la refinación de azúcar.

b. En consonancia con el objetivo de autosuficiencia económica y financiera que ya se ha recomendado para la Autoridad de Tierras, se debe fijar como meta operacional del Programa de Azúcar reducir su déficit operacional a un nivel en que resulte factible el objetivo de la Autoridad de generar un sobrante económico. Debe establecerse la reducción de costos como el criterio operacional más importante en el funcionamiento del programa, al cual deben subordinarse todos los demás objetivos.

#### 6. Aspectos económicos y financieros

Ya hemos presentado aquí las recomendaciones de naturaleza organizacional que son indispensables para perseguir la meta de autosuficiencia económica que se ha propuesto. Para reducir el déficit operacional del programa sin el cierre o retiro de unidades de producción, será necesario, además de las medidas organizacionales aquí indicadas, efectuar cambios en el funcionamiento del programa como un negocio, los cuales analizaremos en la próxima sección del informe.

## ASPECTOS ECONOMICOS, FINANCIEROS Y OPERACIONALES

Una vez se ha establecido que la Autoridad de Tierras estará orientada a funcionar como una empresa comercial con el objetivo de llegar eventualmente a una autosuficiencia económica y financiera, la operación de la Corporación Azucarera será un factor crucial en el éxito o fracaso en alcanzar este fin. Desde su comienzo en julio de 1973 hasta el 31 de diciembre de 1977, o sea, en cuatro años y medio, la Corporación ha sufrido pérdidas de \$ 235,564,000. En los últimos tres años, el déficit operacional ha sido de más de \$ 60 millones anuales. Esto representa un peso insoportable sobre las finanzas de la Autoridad y es evidente que ésta no podrá ni acercarse a su objetivo de un sobrante económico si no se reduce substancialmente el déficit de la Corporación.

Las recomendaciones sobre la organización, planificación y administración de este programa que se han incluido en este informe y en el de Price Waterhouse Co., y las que ha introducido la gerencia de la Autoridad crearán los instrumentos para ayudar a hacer la operación más económica. Pero estas medidas no producirán resultados suficientes si no van acompañadas de una reorientación del Programa de Azúcar a funcionar como un negocio. Es imprescindible que la operación del programa se base en un esfuerzo firme y constante de reducir costos y aumentar la productividad.

En el 1978 la Corporación realizó un esfuerzo heróico para eliminar el déficit operacional al cerrar cuatro centrales y dos

refinerías y descontinuar la explotación de varias fincas de caña. Pero este esfuerzo no tuvo éxito y se continuó experimentando un déficit de más o menos igual magnitud.

Esto se debió a que las decisiones de entonces estuvieron basadas en un análisis económico muy superficial, realizado alrededor de un escritorio por personas que no conocen lo que es operar un negocio, y el estudio no incluía un plan de distribución de la producción entre las unidades de manera que cada una continuase operando a una proporción mayor de aprovechamiento de su capacidad, que es la forma más efectiva de reducir los costos unitarios. No se puede esperar mejorar la eficiencia significativamente reduciendo simultáneamente las unidades de producción y la producción. Para aumentar la productividad y mejorar la eficiencia, habría que mantener la misma producción con menos unidades o aumentar la producción con las mismas unidades.

No es muy simple lograr esto. Al igual que en el programa de piñas, el programa de azúcar consiste de tres negocios distintos (caña, centrales y refinerías) con condiciones operacionales distintas y patrones diferentes de comportamiento de los costos. Además, los tres aspectos se encuentran a niveles muy diferentes de acercamiento a su punto de paridad (break-even point), como puede observarse con solamente comparar el ingreso neto de operaciones en el primero y el último año del período aquí estudiado:

	Ingreso (pérdida) neto de operaciones <sup>1/</sup> (En miles de \$)	
	<u>1974</u>	<u>1977</u>
Fincas de caña	(10,048)	(48,463)
Centrales azucareras	5,773	( 7,321)
Refinerías	( 3,162)	( 1,583)

Esto demuestra que un plan de acción para llegar al punto de paridad puede ser viable en el caso de las centrales y refinerías. El escollo difícil se encuentra en la fase agrícola.

En la misma forma que ya hemos coordinado las recomendaciones organizacionales para el Programa de Azúcar con las medidas correspondientes sugeridas para la Autoridad, corresponde ahora hacer lo mismo con las medidas funcionales comerciales. A estos fines, sometemos las siguientes

RECOMENDACIONES:

1. Operaciones

La recomendación más importante del estudio de Price Waterhouse, a nuestro juicio, fue la de formular un plan operacional y financiero para la Corporación en el cual se establecieran metas específicas de producción y costos para cada una de las unidades que integran la empresa. Para que pueda hacerse un plan funcional con buenas probabilidades de que se alcancen sus objetivos, es necesario hacer primeramente un análisis

---

<sup>1/</sup> Este es el ingreso neto antes de los gastos no-operacionales y de los ajustes de años anteriores. En nuestra opinión este provee una mejor indicación de las posibilidades operacionales del programa.



económico del comportamiento de los costos en cada unidad relativos a la escala de producción y a la proporción de aprovechamiento de la capacidad productiva y determinar las condiciones necesarias para que se alcance el punto de paridad. El plan de producción entonces estaría orientado hacia el volumen de producción y su distribución entre las distintas unidades que pueda resultar en el máximo ingreso neto o la pérdida neta mínima en el conjunto de todas las operaciones. Nada se lograría con un arreglo que permita obtener beneficios en uno de los aspectos pero que ocasione pérdidas adicionales que los anulen en otro de los aspectos.

El problema que planteamos aquí es similar al que ya habíamos señalado en relación con el programa de piñas. Se trata de tres negocios distintos en que algunas de las condiciones y requisitos para realizar beneficios son conflictivas entre sí y es necesario precisar cual es la combinación que puede producir los rendimientos máximos en conjunto.

## 2. Administración

En el caso del Programa de Azúcar, más que en ninguno otro de los programas de la Autoridad, hace falta una delegación de poderes sobre bases comerciales a los administradores de las distintas unidades. Una vez aprobado el plan, asignadas las metas de producción a cada unidad y establecidos los parámetros de costos unitarios para cada una de ellas, habría que delegar en los administradores de las unidades la autoridad necesaria para que estos logren que se cumpla el plan. Se podría entonces evaluar su función gerencial en términos del grado de cumplimiento de los objetivos.

### 3. Organización

Ya hemos cubierto estos aspectos en la sección correspondiente a organización en este informe y en el de la Autoridad de Tierras. En términos funcionales el efecto de las medidas organizacionales que se han propuesto es que se liberaría a las unidades de producción de todas las funciones accesorias y de "staff". Estarían entonces en posición de concentrar todos sus esfuerzos en las funciones de producción: cómo lograr las metas de producción al costo mínimo posible. En esta especialización departamental, le correspondería a otras divisiones de la organización llevar a cabo en la forma más eficiente posible las funciones de financiamiento, mercadeo, planificación, etc. La aportación de las unidades de producción al bienestar de la empresa sería la magnitud del ingreso neto de operaciones que genere.