

NUESTROS PROBLEMAS EN LA INDUSTRIA AZUCARERA

POR C.C. REDMAN

Anoche tuve un sueño de que el azúcar había subido a \$60 el quintal... Si fuera así, no tendría necesidad de expresarme sobre el tema de hoy, pues el dinero cubre una multitud de pecados.

Primero, me permito expresar las gracias a la Asociación Dominicana de Técnicos Azucareros por haberme invitado a charlar con Uds. Me siento muy honrado y para mí es un gran placer, pues me siento como en mi casa, entre gente que habla el mismo idioma —el idioma del azúcar— entre gente con quienes comparto las mismas ilusiones y también las mismas desilusiones.

El año pasado tuve el honor de expresar algunas palabras, si mal no recuerdo, sobre el tema de "Pérdidas". Este año el tema será "Nuestros Problemas en la Industria Azucarera". Evidentemente, los dos temas están relacionados entre sí, pues es inconcebible pensar en pérdidas sin pensar en problemas, como es también inconcebible hablar de problemas sin hacer mención de las pérdidas ocasionadas por los problemas.

Quisiera, pues, hacer hincapié en el hecho de que el tema de este año es nuestros problemas en la Industria Azucarera, enfatizada la palabra nuestros, o sea problemas relacionadas de una u otra manera con el Técnico o la Tecnología usada. Las dos palabras, Técnico y Tecnología, se usan en el sentido aceptado generalmente. Obviamente, hay otros problemas serios que no son de la competencia del Técnico. Estos no se han tocado por razones obvias.

La Industria Azucarera es un complejo de muchas disciplinas que comprenden, Agricultura, Cosecha y Transporte, Procesamiento, Administración, etc. y toda la operación se refleja al final de cuentas en costo de producción comparado con precio de venta. Cuando los precios de venta son buenos, los errores y las deficiencias en las disciplinas delineadas son mayormente olvidados y nos felicitamos mutuamente por el resultado económico. Pasamos por alto las sumas considerables que por error dejamos de percibir. Más aún, en los años prósperos no hacemos planificación para mejoras que pudieran compensar los años difíciles que con toda certeza nos asechan.

Debiéramos de aprender algo del ejemplo que nos ofrece la caña de azúcar. Cuando todo marcha bien y hay abundancia de nutrientes, condiciones climáticas, etc. la planta convierte los nutrientes en azúcares simples que utiliza para su fin primordial, que es la conversión en celulosa para su crecimiento vegetal. Llegando o llegados los tiempos de escasez, la planta convierte los azúcares simples en sacarosa. Lo hace así, no para satisfacer nuestras necesidades, sino para tener una reserva de fácil manejo, de modo que, al llegar nuevamente los tiempos buenos, se invierta la sacarosa en azúcares simples, para satisfacer su razón primordial de ser, que es la supervivencia. Fíjense que hace su reserva antes de llegar la sequía y durante la sequía, para aprovecharla cuando lleguen los tiempos buenos. Nosotros debemos hacer lo mismo en nuestra industria —proveer para el futuro.

Este problema de la falta de planificación para el futuro, yo lo defino como "Problema de Filosofía". Hasta que todos nosotros, incluyendo a las autoridades con poder de decisión, no cambiemos de filosofía, estaremos sujetos a la inacción y seguiremos con nuestros problemas a rastras.

PROBLEMAS DE INTERCOMUNICACION

Como la Industria consiste de varias disciplinas, es prácticamente imposible que en una sola cabeza quepan todos los conocimientos requeridos. Sugiero, pues, que entre las distintas disciplinas haya más comunicación —más ventilación de problemas en la búsqueda de soluciones adecuadas. Necesitamos conocer nuestras deficiencias para poder formular la corrección necesaria.

El problema de intercomunicación es quizás más agudo cuando se refiere a Transporte. Y Transporte incluye la Cosecha. De un lado tenemos la relación Transporte—Campo y del otro Transporte—Fábrica, reflejados en el contexto "calidad de la caña". De nada vale que el Campo coseche X Tons. de caña si Transporte no es capaz de entregar más que X-N Tons. De igual modo, nada vale que el Campo coseche X Tons., Transporte mueva X Tons. y la Fábrica esté en condición de moler sólo X-N Tons. En fin, considero que Transporte y Cosecha es el centro y el corazón de las operaciones de zafra, y nuestros Administradores deben estudiar bien ese aspecto antes del comienzo de la zafra, por lo menos.

Si con caña fresca logramos aumentar el rendimiento en .10 de 1 por ciento, esto equivale a 8,000 Tons. de azúcar en una zafra de 8,000,000 Tons., que a

\$10 nada más el quintal valdrían \$1,600,000. Señores: nuestras pérdidas son mucho mayores de un décimo de porcentaje de rendimiento.

Yo les pido a Uds. que me digan cuántos días transcurren entre la cosecha y la molienda, y podemos hacer un pequeño estimado de las pérdidas. Por experiencia personal hace muchos años atrás en el viejo Ingenio Santa Fe, experimentos llevados a cabo indicaban que en 24 horas la caña perdía 1/10 de porciento de rendimiento. Al final de dos días había perdido 2/10 adicionales. Al final de 3 días, 3/10 adicionales. Y así por el estilo. Al final de 4, había perdido 1 porciento de rendimiento, o sea 20 libras por Ton. de caña.

Estimo que nuestras cañas, si no estoy equivocado, son entregadas al ingenio en no menos de 5 días. Pero no tomo mi experiencia solamente. Tengo aquí el informe general del año 1974, de la Estación de Investigación y Experimentación de La Duquesa, del Consejo Estatal del Azúcar. En la pág. 20 hay un pequeño párrafo sobre el deterioro de la caña después del corte. Voy a leer textualmente lo que dice: "La tabla muestra algunos de los resultados obtenidos en la prueba de deterioro de la caña después del corte. La magnitud de pérdidas es considerable en cuanto a peso de caña se refiere, perdiéndose 322 y 235 lbs. en 68 días por cada tonelada de caña cortada y expuesta a la intemperie en los Ingenios Ozama y Barahona. También ocurren mermas en pureza y rendimiento 96, lo que conlleva a sustanciales pérdidas en azúcar, alcanzando 66.9 y 91.6 lbs. de azúcar en 8 días por ton. de caña en los Ingenios Ozama y Barahona, respectivamente".

No creo que nuestra caña llegue a 8 días, pero, como digo, creo que un buen promedio es de 4 ó 5 días. Si es 4 ó 5 días, las pérdidas, según mis experimentos, confirmados por la Estación de La Duquesa en el año 1974, son de alrededor de 30 lbs. por ton. Señores: 30 lbs. por ton. de caña en 8 millones de tons. de caña son 120,000 tons. de azúcar, que a razón de \$10 q. son 24 millones. Este es un asunto bastante serio para nosotros.

No puedo hablar de problemas de Campo, pues en mis 50 años y más de experiencia, nunca he oído a un Jefe de Campo admitir problema alguno: o ha llovido demasiado o ha llovido poco. Sólo quisiera señalar aquí que en el Campo es donde se hace el azúcar y en el Campo es donde hay que gastar 60 cts. de cada peso, produzca, o no, el azúcar que debe producir. Las alternativas son enormes aunque difíciles de apuntar.

A riesgo de exponerme a las críticas de mis amigos del Campo, sugiero que mientras no conozcan con exactitud cuánto les cuesta producir una tonelada de azúcar en unidad de tiempo, y campo por campo, no conocerán de ninguna manera las deficiencias, y si éstas no son conocidas, no hay posibilidad de corrección. Es útil saber al final de zafra la cantidad de tareas cosechadas, con su rendimiento en toneladas de caña, pero esto no es suficiente, dada la infinidad de variables que entran en el resultado: variedad, clase de caña, cultivo, abono, y las siempre perennes "condiciones climáticas", etc. No es fácil hacer el cálculo;

otros países para este fin utilizan computadoras. Nosotros debemos avanzar igualmente. Conocer un poco de la verdad es mejor que desconocer la totalidad, y desconocer la verdad es vivir como el avestruz con la cabeza metida en la arena.

Lo anterior es un breve resumen de las posibilidades del Campo. Sin control adecuado de producción y gastos en detalle, difícilmente podemos rivalizar en un mundo tan competitivo.

PROBLEMAS DE PROCEDIMIENTO

En primer lugar, debe notarse que la buena marcha de la Fábrica se compone de tres ingredientes: 1o. Eficiencia de Equipo, 2o. Eficiencia de los operarios, y 3o. Ritmo de operaciones impuesto por la Administración.

De poco nos sirve tener equipo bueno y eficiente si los operarios no están capacitados para operarlo correctamente y proveer el mantenimiento requerido.

Igualmente nos sirve de poco tener operarios buenos, si el equipo es pobre.

En cualquier caso, si la dirección de la Empresa exige operaciones no compatibles con la capacidad equipo/hombre, la eficiencia se disminuye.

En otras palabras, "eficiencia" es un término difícil de expresar y solamente podemos hablar de "eficiencia relativa".

Cuando se molía la caña con dos mazos verticales, movidas por fuerza animal, el proceso era indudablemente eficiente bajo esas condiciones, aunque, comparado con un molino de hoy, la deficiencia es clara. Solamente podemos comparar eficiencias cuando las condiciones son iguales, y es sumamente difícil encontrar condiciones iguales entre los Ingenios.

EQUIPO

Sur Africa se considera como país muy eficiente, tanto en equipo como en capacidad del personal. La tabla que sigue indica las diferencias existentes en capacidad instalada comparadas con nuestro Ingenio Río Haina, que es, sin duda, nuestro Ingenio mejor equipado.

DIFERENCIAS EN CAPACIDAD COMPARADAS CON RIO HAINA

	Prom. Sur Africa	Haina
Preparación Caña—Hp/T.Fibra/Hra.	82	26
Molinos KG Fib./Hra./M3 TRV	862	1,447
Calentadores Pies2 /TC/Hra.	88	31
Clasificadores Glns. /TC/Hra.	987	767
Evaporadores Pies2 Hs/TC/Hra.	371	271
Filtros Pies2 Area/TC/Hra.	6.9	3.3
Tachos Pies3/TC/Hra.	57.7	30
Xtalizadoras — Total Pies3/TC/Hra.	176	137
Calderas — No. Vapor/TC/Hra.	1,604	1,273
TG KW/TC/Hra.	36.4	25.8

Notarán Uds. que en todos los renglones, R. Haina está muy por debajo de S. Africa; en capacidad instalada, aproximadamente 50 por ciento debajo de S. Africa. Es de notarse, asimismo, que en la categoría Preparación Caña—HP/TF/Hra., sólo tiene instalado el 31 por ciento comparado con S. Africa. En molinos, Haina tiene una molienda muy por encima comparado con S. Africa, 167 por ciento más, pero también debo decirles que debido a la mejor preparación de la caña, influenciada a su vez por el HP en preparación, y el hecho de que en los feederrollers de S.A. no se han tomado en consideración en la expresión KG Fib./Hr./M3TRV, es inevitable que los molinos de S.A. tengan mayor extracción.

Entonces, nos hacemos dos preguntas:

- 1) ¿Cuáles es el precio que pagamos por nuestra relativa ineficiencia comparada con S. Africa?
- 2) ¿Qué podemos hacer para mejorarla?

Es fácil contestar la primera pregunta mediante un simple cálculo:

De una zafra de 8 mm TC, si aumentamos la extracción de 91 a 94 y la retención de 84 a 85, con el precio de azúcar a \$10/100 lbs., produciremos 38,000 tons. más de azúcar, que equivaldrían a \$76 MM de ganancias adicionales.

La contestación a la segunda pregunta, sin embargo, es más difícil. ¿Qué

podemos hacer para mejorar la situación y aliviar en gran parte esa pérdida de \$76 MM/año en nuestros Ingenios?

La verdad es que nuestros Ingenios ya muelen sobre su capacidad nominal y la mejoría de extracción a ese ritmo de molienda es sumamente difícil y muy costosa.

Extracción no es sólo función del número de molinos, sino entraña la energía para mover el equipo y suministrar vapor a procesamiento. Hay que preparar mejor la caña y sobre todo necesitamos más energía para la preparación y más equipo de evaporación para manejar el aumento en la maceración requerida, cuyo costo sería muy alto, si es verdad, como les digo, que nuestro cuello de botella estriba en preparación de caña, generación de vapor y evaporación. Entonces, para la instalación de calderas, desfibradoras y evaporadoras nuevas, cada Ingenio resultaría con un costo no menor de \$3.5 MM. Con 10 Ingenios, sin contar Esperanza y Amistad, el costo sería \$35 MM. Esto, sin contar los Ingenios que necesitan trapiches nuevos, por ejemplo Ozama y Porvenir.

En la mayoría de los Ingenios, los dos renglones citados, Energía y Evaporación, son deficientes, como podrán Uds. haber notado en la comparación de equipo Sur Africa-Haina.

Sin embargo, me es grato informarles que estamos comenzando a movernos en esa dirección. En Ozama estamos instalando una caldera y una desfibradora unigrator, y será muy interesante observar los resultados.

Necesitamos equipo nuevo para mejorar la eficiencia, pero no de golpe y porrazo, sino en un plan para un período de no menos de 5/10 años. Hoy en día es difícil pensar en hacer instalaciones en un período menor de 2/3 años. La entrega de equipo de cualquier naturaleza no se efectúa en menos de 1 año.

El requisito principal es un firme compromiso de nuestras autoridades competentes de que la mejoría de eficiencia es un objetivo principal, una filosofía determinada de la Empresa, ya que sólo ellos pueden indicar el monto permisible de la inversión. Con esa determinación los Técnicos pueden discutir prioridades, tomando como base los estudios hechos con anterioridad, modificándolos con las exigencias del día y presentar un plan en detalle con estimados de costo y beneficio probables.

Más sobre este aspecto no cabe en la charla. Basta con decir que estoy firmemente convencido de que si no procedemos así, en un futuro distante no estaremos en posición de competir en el mercado de nuestros azúcares, con esperanzas de éxito, en la relación fundamental "costo producción: precio de venta". Hay que mejorar la eficiencia donde quiera que sea posible.

ALGUNAS PALABRAS SOBRE EL PROBLEMA DE OPERARIOS

Aun con el mismo equipo, los operarios pueden y deben mejorar su eficiencia.

El primer requisito es entusiasmo y comprensión de sus superiores. No es cuestión de invertir grandes sumas de dinero, sino de estudiar el equipo y conocer sus potenciales. Por ejemplo, si al Ingenio le falta capacidad en evaporadores, pero le exigen una operación de 2 ó 3 semanas entre limpieza, llega el momento en que los evaporadores no pueden trabajar efectivamente y se requiere interrumpir la maceración para mantener la molienda, o si no, reducir el ritmo. Esto puede traer como consecuencia una disminución de la extracción. En relación con la maceración, sólo hay un Ingenio que llega a usar 160 por ciento Mac. por ciento Fibra. En S. Africa el promedio es de 300 por ciento. No puede haber extracción sin maceración adecuada.

Desafortunadamente, entre la mayoría de nosotros existe la noción de que día tras día tenemos que romper récord de molienda. Hasta que no cambiemos de filosofía, reemplazando la filosofía de máxima molienda por la filosofía de eficiencia, no veo posibilidad de mejoría. No es que una molienda máxima no sea necesaria, sino que tiene que ser compatible con la eficiencia.

El Jefe de Molinos y sus ayudantes deben interesarse más en el resultado de los molinos, anotando la relación entre ritmo de molienda, Fibra por ciento y Pol por ciento caña, y la aplicación de presión a los molinos así como la aplicación de agua de maceración. La relación existe, pero no de una manera lineal, y la única manera de mejorar el trabajo es por constante vigilancia, cambiando una variable y observando los resultados hasta encontrar la forma más aceptable.

Entre el Molino y la Fabricación debe existir una cooperación mutua. Y el Supte. de Fabricación puede hacer mucho para aliviar esta condición: no exigir presión de escape excesiva y al final de cuentas botar el exceso o la atmósfera; mantener el Bx más alto posible en los evaporadores; utilizar los tachos efectivamente, limitando las templeas al mínimo, consistentes con purezas iniciales y finales adecuadas, para agotamiento de las mieles.

Otra área de cooperación a veces muy defectuosa en nuestros Ingenios es el control de las aguas de condensación. Deben eliminarse las fuentes de contaminación tan pronto como aparezcan y no esperar la próxima parada para su corrección. Las calderas necesitan agua pura y caliente para su mejor operación.

En el Depto. de Fabricación, el Supte. y sus asistentes pueden jugar un papel decisivo en pro de la eficiencia. Para mencionar sólo algunos aspectos referentes a las cristalizadoras y a la purga de las masas cocidas, he notado que se necesita más vigilancia. En las cristalizadoras deben anotarse para cada templa la hora, Bx, Pureza y Temp. a la hora de descarga; llevar un récord del enfriamiento y un récord del agotamiento por medio del análisis de la llamada "Pureza Ciclón"; chequear constantemente las cristalizadoras para que haya movimiento adecuado y que no haya dilución por serpentines defectuosos. En cuanto a la purga, tomar muestras por lo menos dos veces cada turno para examen visual, a fin de verificar que las centrífugas no estén pasando azúcar o que los operarios no estén sobrecargando los canastos.

En fin, el Supte. con visión y entusiasmo tiene su día más que atareado y verá muy pronto que sus subalternos se ocupan también y se contagian con su entusiasmo.

Resulta a veces penoso cuando se le pregunta algo al Ingeniero o al Supte. y éstos tienen que averiguar la contestación con el Capataz.

PROBLEMAS DE CONTROL

En la mayoría de nuestros ingenios el pesaje de los componentes requeridos para satisfacer la ecuación fundamental de Caña — Maceración — Jugo — Bagaço, no se conoce con exactitud. El pesaje de la caña es defectuoso aun en aquellos Ingenios que la transportan mayormente por ferrocarril. En algunos Ingenios el pesaje del jugo no existe, por defectos o por falta de pesa, y en casi ninguno pesan el agua de maceración.

Así es que los numeritos suministrados con toda regularidad son estimados basados en la experiencia y pericia del Jefe Químico. Lo que sí pueden ser verdaderos son los análisis, que es más importante. Pero, a decir verdad, es difícil que los varios coeficientes reportados para juzgar la eficiencia, sean tomados con seriedad.

Lamento tener que decir esto, pero es la verdad. Nuestra contabilidad tiene fallas enormes. Cuántas veces no vemos un reporte, por ejemplo, que indica una pérdida "no determinada" relativamente alta. Con toda seguridad el próximo reporte indicará una pérdida "negativa". ¿Ha habido más eficiencia en el último caso? No. Lo que sucede es que esa bendita "reserva" ha sido aplicada para "balancear".

Señores: tenemos que insistir en que los números se reporten tal como caen, anotándolos en el reporte indicando al menos que tal o cual número está sujeto a estimación, por carecerse de los medios para medirlo con exactitud. Solamente así podemos hacer llegar a nuestras autoridades competentes la necesidad de invertir en equipo imprescindible, para poder controlar efectivamente y así indicar las pérdidas con fines de corrección.

Hay otras pérdidas y problemas que prefiero no comentar.

Sugiero, pues, que el Jefe Químico no tiene toda la culpa. Culpa sí tiene cuando sus reportes indican falsías. Es preferible reportar las cosas tal como existen, a pesar de saber que las bases son erróneas. Sólo así podemos conocer nuestras deficiencias y con la ayuda de Dios tratar de convencer a las autoridades competentes que deben suministrar los medios para un control más efectivo.

Otra sugerencia que quisiera hacer, es que nuestra Industria establezca un Departamento de Control de Pesos, preferiblemente de carácter oficial, cuya función sería verificar la exactitud de los pesos y posiblemente autorizado para condenar el uso de aquellos pesos que no lleguen a satisfacer los requerimientos.

Existe otro problema relacionado con el personal, que no es peculiar a nuestra Industria. Sin embargo, dada la naturaleza histórica de la misma, la filosofía existente hasta ahora, y otros factores de carácter netamente local, este problema tiene un impacto fuera de lo ordinario en nuestro caso y aún más en nuestro futuro. Me refiero al "Problema de Administración".

Uso la palabra Administración en el sentido más amplio, sin referirme específicamente a Administradores Titulares, aunque ellos no están tampoco exentos, como tampoco estamos exentos todos nosotros. Me refiero al reconocimiento y al incentivo.

Creo que si buscamos verdaderamente la razón de las fallas mencionadas en "problemas de operarios" encontraremos que son mayormente debidos a falta de reconocimiento e incentivación más que a falta de capacidad. Hemos sido muy negligentes en la promoción de factores de motivación para nuestros Técnicos. El resultado ha sido la fuga de nuestros jóvenes de promesa a otros campos de actividad. La falta de reconocimiento e incentivo disminuye el aliciente para el trabajo y es la semilla de la ineficiencia.

En nuestro medio no tenemos una fuente inagotable de Técnicos especializados en la Industria y necesitamos tratar de retener los que prometen para el futuro.

Los principios de motivación son difíciles de establecer debido a las complejidades del comportamiento humano, que no ha sido del todo entendido.

Sin embargo, existe un número de factores a los cuales la mayoría de los seres humanos responden. La relativa importancia de estos factores varía con el individuo y la situación particular, pero sí llevan peso suficiente como para merecer la consideración por parte de cada Administrador de Molinos o Fabricación, o el Administrador a cualquier nivel, porque, al fin y al cabo, somos todos Administradores de nuestro trabajo y de nuestra vida.

Newman, en su libro "Administrative Action" menciona una serie de incentivos primarios requeridos para proveer satisfacción a miembros individuales de una empresa y que, a la vez, hacen posible las contribuciones apropiadas hacia los objetivos de la empresa. Estos son, y no necesariamente en orden de méritos:

- 1) Salarios y recompensa adecuados.
- 2) Status social y respeto.
- 3) Seguridad en el trabajo.
- 4) Trabajo atractivo.
- 5) Oportunidad para el desarrollo.

- 6) Actividad valiosa.
- 7) Influencia personal.
- 8) El tratamiento de cada uno como persona individual.
- 9) Una voz en las decisiones.
- 10) Justa y diligente supervisión.

La solución a ese problema no es fácil, pero exhorto a cada uno de Uds. a abrir el diálogo entre todos, a enseñar a los que menos saben, buscar consejos de quienes puedan saber más, y en todo actuar con verdadero amor al trabajo, con verdadero amor al prójimo, para que la luz del entusiasmo brille en el rostro de cada uno y encienda el fuego de la eficiencia.

No hay otro camino a seguir, Sres., sino la fe en nuestro futuro, demostrada por nuestras acciones de hoy.

Hasta aquí he tratado de reseñar los problemas de nuestra Industria, que son:

Problemas de Filosofía, Intercomunicación, Utilización del Campo, Problemas de Transporte y Cosecha, Procesamiento, Operarios, Control y Administración.

No pretendo haber tocado todos los problemas, y es de esperar que uno de Uds. pondere la situación y defina otros que necesitan corrección. Así harán un gran aporte a nuestra Industria.

Pero sí hay otro problema, que mencionaré más adelante, que los abarca todos de una u otra manera, tanto en el presente como en el futuro.

No ha sido mi intención ser o parecer muy crítico, aunque a veces no he logrado evitarlo por complemento. Mi intención ha sido poner sobre el tapete los problemas, para que cada uno de Uds. vaya ponderando, primero, si realmente existen, o si simplemente están en mi mente. Y después, si en realidad existen, ponderar las posibles soluciones.

El primer requisito es entusiasmo para crear la mística de eficiencia en todos los niveles. El segundo requisito es paciencia. Todas las necesidades no pueden ser satisfechas de un día para otro. Hay soluciones que requieren la inversión de capital, que debido a circunstancias, puede no estar disponible. Este es un problema de dirección de Empresa que, por razones obvias, no he tratado aquí.

El Técnico puede y debe sugerir, pero la decisión final, a fin de cuentas, es a base de costo y disponibilidad de fondos.

Busquemos primeramente aquellas soluciones que nosotros, como personas individuales o en equipo, podemos aportar con nuestro esfuerzo. Thomas Edison, el gran inventor, dijo una vez que la creatividad es 10 por ciento inspiración y 90 por ciento transpiración. No tengamos miedo de sudar en busca de la mejoría. Nuestro esfuerzo en este sentido será altamente beneficioso.

EL FUTURO

Nadie puede predecir. Nuestra Industria ha estado siempre expuesta a cambios inesperados de precios del azúcar. Los altos precios siempre nos han adormecido en la creencia de que todo marcha bien. Hemos contado con razón las ganancias, pero no hemos contabilizado las ganancias dejadas de percibir por la ineficiencia.

No soy pesimista respecto al futuro. He visto el azúcar en el Mercado Mundial a 0.75\$/100 lbs. y el anhelo de todos en aquel entonces era que llegara algún día a \$2.00. Hemos sobrevivido y sobreviviremos aún. Los altos precios de 2 años atrás han traído como consecuencia la expansión de la Industria en otros países y el nuestro, acoplado con dos factores más serios (1o.) una reducción marcada en el consumo y 2o.) inversiones en tecnologías existentes o nuevas en la búsqueda de sustitutos.

La ley de "oferta y demanda" estará en vigor y los Ingenios ineficientes tendrán que cerrar sus puertas por no poder competir.

Espero que nosotros no caeremos en esta categoría. Tenemos el principal ingrediente, que es el personal —ese mismo personal a quien tengo el honor de dirigirme. Latente, quizás todavía no conciente, está su potencialidad, pero sí existe y sólo espera la llamada para estar presente en ese momento difícil.

Señores: confío en que Uds. responderán a mi llamada la eficiencia, por ser el único camino abierto a nosotros, si es que vamos a sobrevivir en un mundo competitivo, que exige más que nunca eficiencia y más eficiencia.

He dicho que existe otro problema que abarca a todos los problemas de una u otra manera, tanto en el presente como en el futuro.

Me refiero al problema de "decisión". Todos los problemas mencionados y, los no mencionados, requieren decisiones para poder ser solucionados. Muchas se pueden tomar sobre la marcha, pero otras requieren autorización superior.

Es efectivamente en el "futuro" cuando necesitaremos decisiones vitales y, para todos, éstas serán nuevas en su carácter y concepto.

Me refiero a decisiones que involucran sumas cuantiosas de dinero, tanto en la mejoría de nuestros campos, como en nuestro sistema de cosecha, transporte, fábrica, etc. y también decisiones para la industrialización de sub-productos.

Estoy convencido que tarde o temprano tendremos que diversificar e industrializar los sub-productos. Las decisiones a tomar en ese respecto serán irreversibles.

En cualquier proceso requerimos energía. Sugiero, pues, que primeramente acondicionemos nuestros Ingenios para poder tener un exceso de energía para suplir la nueva industria. En el caso particular de la utilización de bagazo, que tengamos un excedente real y sustituirlo en vez de petróleo para obtener nuestros requerimientos. En todo caso, sugiero que nuestro esfuerzo sea dirigido principalmente al mercado local y sólo eventualmente al mercado exterior. Sugiero también, que hagamos un esfuerzo común para facilitar a industrias de sub-productos, ya establecidas, la materia prima que necesitan sin necesidad de importación de petróleo para satisfacer sus requerimientos.

¿Quiénes tomarán esas decisiones? ¿El economista, el técnico, el financista, u otros al margen de la Industria? Sugiero que necesitamos una organización oficial para estudiar a fondo las distintas proposiciones que sean presentadas, con fines de escoger aquéllas que representan los verdaderos intereses de la Nación y descartando las que representen intereses puramente empresariales.

Señores, amigos: en esta breve charla he tratado de apuntar los problemas existentes, mirando hacia el futuro. He tratado de insistir en la eficiencia como el único camino hacia la sobrevivencia. He tratado de reseñar mis temores, pero a la vez mi completa convicción de que tenemos el personal técnico para vencer estos temores. He tratado de indicar la necesidad que tenemos todos de abrir nuestra visión, cambiar nuestra filosofía —imbuirnos de entusiasmo— y esperar con paciencia los cambios que a gritos demanda nuestra Industria Azucarera.

No he tocado muchos problemas, problemas serios de otra índole, por considerar que no son de la competencia de nosotros los Técnicos, ni mucho menos ventilarlos en esta reunión. Pero sí, existen y reclaman solución.

Sólo me resta pedir a todos ponderación serena de las palabras que les he dirigido y disculpa por las fallas que pueda haber cometido en un esfuerzo honesto por tratar un tema tan complicado.