



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES**  
**CUM RODAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD**

**Título: El Contrato de Seguros Agropecuarios alternativa eficaz para administrar riesgos externos en producción cañera de la UBPC Tanteo del municipio de Rodas.**

**Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad**

**Autor: Rolando Monzón Román**

**Tutora: Msc. Taimy González Borges**

**Cienfuegos 2012**

# DEDICATORIA

*A mis hijas: Yuneisy, Yuliema, María y Jenny por ser mis mayores tesoros;*

*A mi esposa Zoila por su apoyo incondicional y paciencia sin límites;*

*A todos mis amigos, sin distinción.*

# AGRADECIMIENTOS

*A mi tutora Msc. Taimy González Borges, por sus valiosas sugerencias y recomendaciones.*

*A todos los compañeros de trabajo que me han apoyado.*

*A mis amigos: Beby, Fredy, Danilo, Bello, Arturo, Michel, Pipe, Osmay, Armando, Yasmany... por soportarme durante estos difíciles días.*

*A la Jefe de la Carrera de Contabilidad Estrella por sus sabios consejos y siempre oportuna ayuda;*

*A todos los que de una forma u otra me han brindado su ayuda, a todos y por todo...*

*¡Muchas gracias!*

**“Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados”**

**“José Martí”**

## **AVAL DE INVESTIGACIÓN**

### **Avala**

Pablo Cartaya González, Administrador UBPC Tanteo.

### **Datos de la Investigación**

Título: El Contrato de Seguros Agropecuarios alternativa eficaz para administrar riesgos externos en producción cañera de la UBPC Tanteo del municipio de Rodas.

Autor: Rolando Monzón Román.

### **Actualidad**

El tema investigado y el resultado alcanzado en la investigación tiene una actualidad indudable, dada por la importancia que tiene para las entidades del sector agropecuario el contrato de seguros como una vía para minimizar las pérdidas económicas por riesgos externos a que están expuestas las producciones en este sector y en especial las cañeras, por constituir la azúcar uno de los renglones exportables fundamentales y por la política trazada por el Partido, que prevé en la actualización del modelo económico cubano, la ampliación y fortalecimiento del seguro agropecuario.

### **Novedad**

La novedad de la investigación está dada en la implementación de un proceso de Administración de riesgos externos en la UBPC cañera Tanteo del municipio de Rodas mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

### **Impacto Económico**

El impacto económico de los resultados de la investigación se aprecia en el cálculo de los beneficios económicos que hubiese obtenido la UBPC Tanteo de haber tenido aseguradas las producciones cañeras en las campañas que comprende el período entre los años 2005 al 2011, por un valor ascendente a \$ 877900,60.

### **Bibliografía**

Se consulta una amplia bibliografía de gran actualidad y de fuentes autorizadas.

Dado en Rodas el día 12 del mes de mayo del año 2012. "Año 54 de la Revolución".

---

Pablo Cartaya González.

Administrador

UBPC Tanteo.



Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

---

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

---

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

---

Firma del TUTOR

# ÍNDICE

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
Capítulo I: Cultivo de la caña de azúcar en Cuba, las UBPC cañeras y la Administración de riesgo externos con financiamiento mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios: Aspectos Teóricos.	7
1.1 El cultivo de la caña de azúcar. Evolución Histórica.	7
1.2. Las UBPC cañeras.	9
1.3- El Riesgo externos en el cultivo de la caña de azúcar en Cuba.	11
1.4.- .El riesgo: Su definición.	12
1.5.- La administración de riesgos.	13
1.5.1.- Identificación de riesgos	14
1.5.2.- <i>Análisis de riesgos.</i>	14
1.5.3.- La evaluación del riesgo:	15
1.5.4.- Financiación del riesgo:	16
1.6.- El contrato de seguro: alternativa en la administración de riesgos	20
1.6.1.- Antecedentes históricos del Contrato de Seguros Agropecuarios en Cuba	20
1.6.2.- Definición del Contrato de Seguros Agropecuarios	22
1.6.3.- Deberes y derechos fundamentales del asegurador y el asegurado.	22
1.6.4 – Procedimiento de concertación y ejecución del contrato de seguros agropecuarios.	23
1.6.4.1.- Solicitud del seguro.	23
1.6.4.2.- Análisis de riesgos.	25
1.6.4.3.- Cobro de la prima.	25
1.6.5.- Reclamación y solución de confiables.	26
Capítulo II: La administración de riesgos externos en producciones cañeras de las UBPC Tanteo y Laos: Análisis comparativo de los resultados económicos obtenidos mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.	29
2.1 Consideraciones Generales.	29
2.2.- Caracterización de la UBPC Tanteo.	30
2.2.1.- Análisis de los resultados económicos UBPC Tanteo.	34
2.3.- Caracterización de la UBPC Laos.	39
2.3.1.- Análisis de los resultados económicos UBPC Laos.	41

2.4.- Análisis comparativo entre los resultados económicos de las UBPC Tanteo y Laos.	47
Capítulo III: Implementación del proceso de administración de riesgo externos en el cultivo de la caña de azúcar en la UBPC Tanteo mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.	52
3.1.- Proceso de Administración de Riesgos en la UBPC Tanteo.	52
3.1.1.- Primera etapa: Establecimiento de contexto.	52
3.1.2.- Segunda etapa: Identificación de riesgos.	52
3.1.3.- Tercera etapa: Análisis y evaluación de riesgos.	54
3.1.4.- Cuarta etapa: Tratamiento de los riesgos.	57
3.1.5.- Quinta etapa: Monitoreo y revisión.	58
3.1.6.- Sexta etapa: Comunicación e información.	59
3.2.- Generalización de los resultados obtenidos en la implementación del proceso de administración de riesgos externos en el cultivo de la caña de azúcar en la UBPC Tanteo.	60
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	

# RESUMEN

## RESUMEN

En las Unidades Básicas de Producción cañera del municipio de Rodas, no se realiza un proceso de administración de riesgos, por lo que la investigación realizada partió de la interrogante: ¿Cómo contribuir a minimizar las pérdidas económicas derivadas de riesgos externos en las producciones cañeras de la UBPC Tanteo del municipio de Rodas?, y donde se plantea como hipótesis que, la implementación de un proceso de administración de riesgos externos en las producciones cañeras mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios contribuye a minimizar las pérdidas económicas en esta entidad; lo que constituyó el objetivo general de la misma, el que se logró mediante el cumplimiento de los objetivos específicos siguientes: Analizar la producción de la caña de azúcar en Cuba en las Unidades Básica de Producción Cooperativas, los riesgos externos a que esta expuesta; establecer el marco conceptual en relación al riesgo, su administración y el contrato de seguros agropecuarios y demostrar la factibilidad del empleo de este contrato como una alternativa para administrar riesgos externos. Se emplearon métodos y técnicas que posibilitaron llegar a la conclusión del que el contrato de seguros agropecuario constituye una herramienta eficaz para administrar riesgos externos en las producciones cañeras y se formulan las recomendaciones pertinentes.

Palabras claves:

Administración, Riesgos  
Contrato de Seguros Agropecuarios.

# ABSTRACT

Abstract:

In the Basic Units of sugarcane production in Rodas municipality, there is not a risk management process, so the research began with the question: How to help minimize economic losses from external risks in sugarcane production of Tanteo UBPC in Rodas municipality and where, it is hypothesized that the implementation of a process of external risk management in sugarcane production by the agricultural insurance contract helps to minimize economic losses in this state, what was the overall objective of it, which was achieved by meeting the following specific objectives: To analyze the production of sugar cane in Cuba in the Basic Units of Cooperative Production, the external risks to the exposed, establish the conceptual framework in relation to risk, its management and agricultural insurance contract as an alternative to manage external risks. Methods and techniques were used that allowed the conclusion of the agricultural insurance contract is an effective tool to manage external risks in sugarcane production and makes appropriate recommendations.

Key words:

management, risk, agricultural insurance contract.

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN:**

La Agricultura es una de las actividades más sensibles dentro de la economía de un país. Esto esta dado en lo fundamental porque está sometida a múltiples factores interrelacionados (naturales, biológicos, económico y sociales). Esta se desarrolla frecuentemente bajo ciertas condiciones de incertidumbres, dada por factores climáticos, fenómenos imprevistos, o aunque previsibles no resulta posible evitar todos sus efectos, como son las plagas y las seguías.

En Cuba la agricultura, ostenta una indiscutible relevancia dentro de la economía y al igual que de manera global sufre las afectaciones, sobre todo en los últimos años, de severos cambios climáticos, los que alteran el régimen de las precipitaciones, los cambios de estaciones, las temperaturas y otros procesos naturales, a lo que se suma las tormentas tropicales y los huracanes los que se comportan de manera muy activa y se caracterizan por la gran fuerza de los vientos y la abundancia de las lluvias. Todo ello hace de esta actividad un proceso sometido a frecuentes riesgos derivados de las ya mencionadas condiciones de incertidumbre.<sup>1</sup>

La máxima dirección del Partido en Cuba analizó este fenómeno y a tales efectos planteó que “los fenómenos climatológicos en los últimos años han causado elevados daños a la economía. Las pérdidas por 16 huracanes desde 1998 al 2008 se valoraron en 20 mil 664 millones de dólares, sin incluir las cuantiosas afectaciones ocasionadas por la seguía”.<sup>2</sup>

Ante estas condiciones se precisa de una estrategia que permita enfrentar los riesgos a que esta expuesta esta actividad primordial dentro de la economía cubana, deviniendo el contrato de seguros agropecuarios como un instrumento imprescindible en la política financiera y agraria.<sup>3</sup> Este es un contrato en virtud del cual el asegurador está obligado a resarcir un daño en de caso que ocurra un evento cubierto ya sean riesgos climáticos y/o biológicos o fenómenos que afectan el rendimiento, la calidad y/o la supervivencia del cultivo en forma verificable, y por el cual el asegurado paga una prima.

A este respecto no resulta fortuito que en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del PCC se establezca que se trabajará en fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación.

---

<sup>1</sup> Mc Cormach Bequer, María de la Caridad. *Temas de Derecho Agrario cubano*. P 477.

<sup>2</sup> VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución*.

<sup>3</sup> *Ibidem*. *Temas de Derecho Agrario cubano*. P- 477

Dentro del sector de la agricultura un significativo lugar ocupan las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), surgidas en el año 1993 como alternativa a la producción agropecuaria estatal, organizando la mayor parte de las tierras estatales bajo formas de explotación cooperativa, según el modelo experimentado en las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), de origen campesino.<sup>4</sup>

La implementación jurídica de estas se llevó a cabo mediante el Decreto Ley Número 142 del 20 de septiembre de 1993 emitida por el Consejo de Estado que dispuso la creación de las UBPC, a partir de las estructuras empresariales de los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar, a los cuales se le encomendó mediante el Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la organización y dirección del proceso de constitución de las nuevas cooperativas.

Su fundamentación política estaba basada en la necesidad de hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera; y con el propósito de aplicar fórmulas que incentivaran y motivaran a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales.

Dado el carácter emergente de esta estrategia de reestructuración agropecuaria, se inició su implementación casi de inmediato a la promulgación del Decreto Ley, y con más celeridad en la agricultura cañera, en virtud de la mayor complejidad de esta y la inminencia de la zafra azucarera de 1993 – 1994 y por constituir un reglón primordial de la economía cubana.

En el municipio de Rodas en la actualidad funcionan 7 de estas entidades cuya línea fundamental de producción es el fomento y desarrollo de la caña de azúcar: Tanteo, Cartagena, Turquino, Carrasco, Ciruela, Laos y Dos Hermanos; en las que, en la mayoría, no se realiza un acertado análisis de los riesgos a que está expuesto el cultivo de esta gramínea, ni emplean el contrato de seguros agropecuarios como una alternativa para administrar los mismos, lo que quedó acreditado mediante el análisis de los estados financieros, los planes de producción y además corroborado por la experiencia laboral del autor de la presente investigación como Especialista de Seguros y Reaseguros de la Empresa del Seguro Estatal Nacional (ESEN). De las anteriores mencionadas UBPC constituye una excepción la UBPC Laos, la que transfiere estos riesgos a la ESEN mediante la suscripción del contrato de seguro agropecuario, por lo que se tomará como muestra para realizar los análisis comparativos necesarios para corroborar la validez de esta propuesta.

---

<sup>4</sup> Valdés Paz, Juan. *Procesos Agrarios en Cuba. 1959-1995*.p- 164.

Es por ello que se identifica como **Problema Científico**:

¿Cómo contribuir a minimizar las pérdidas económicas derivadas de riesgos externos en las producciones cañeras de la UBPC Tanteo del municipio de Rodas?

### **Objetivo**

### **General**

Implementar un proceso de administración de riesgos externos en la UBPC cañera Tanteo del municipio de Rodas, mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

Para darle cumplimiento al mismo se proponen los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Analizar la producción de la caña de azúcar en Cuba, identificando la incidencia de las Unidades Básica de Producción Cooperativas (UBPC) en su cultivo y los riesgos externos a que esta expuesta.
2. Establecer el marco conceptual en relación al riesgo, su administración y el contrato de seguros agropecuarios.
3. Demostrar la factibilidad del empleo del Contrato de Seguros Agropecuarios como una alternativa para administrar riesgos externos, mediante el análisis comparativo de los resultados económicos de dos UBPC en igualdad de condiciones, pero que difieren en cuanto a la utilización de este contrato, siendo las mismas Laos y Tanteo.
4. Implementar un proceso de administración de riesgos externos para la UBPC cañera Tanteo mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

Para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantea la siguiente

### **Hipótesis:**

La implementación de un proceso de administración de riesgos externos en las producciones cañeras mediante la transferencia de los mismos a la empresa aseguradora con la suscripción del Contrato de Seguros Agropecuarios contribuye a minimizar las pérdidas económicas en la UBPC Tanteo del municipio de Rodas.

### **Objetivo General**

Implementar un proceso de administración de riesgos externos en la UBPC cañera Tanteo del municipio de Rodas, mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

Para darle cumplimiento al mismo se proponen los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Analizar la producción de la caña de azúcar en Cuba, identificando la incidencia de las Unidades Básica de Producción Cooperativas (UBPC) en su cultivo y los riesgos externos a que esta expuesta.
2. Establecer el marco conceptual en relación al riesgo, su administración y el contrato de seguros agropecuarios.
3. Demostrar la factibilidad del empleo del Contrato de Seguros Agropecuarios como una

alternativa para administrar riesgos externos, mediante el análisis comparativo de los resultados económicos de dos UBPC en igualdad de condiciones, pero que difieren en cuanto a la utilización de este contrato, siendo las mismas Laos y Tanteo.

4. Implementar un proceso de administración de riesgos externos para la UBPC cañera Tanteo mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

Para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos se plantea la siguiente

**Hipótesis:**

La implementación de un proceso de administración de riesgos externos en las producciones cañeras en la UBPC Tanteo del municipio de Rodas mediante la transferencia de los mismos a la empresa aseguradora con la suscripción del Contrato de Seguros Agropecuarios contribuye a minimizar las pérdidas económicas.

**Variables:**

**Independientes:** proceso de administración de riesgos externos en las producciones cañeras y Contrato de Seguros Agropecuarios.

**Dependientes:** pérdidas económicas en la UBPC Tanteo del municipio de Rodas.

La lógica de la investigación se basa en el enfoque dialéctico materialista que permitió utilizar los métodos y técnicas que posibilitaron penetrar en el objeto de estudio desde una posición científica. El enfoque dialéctico posibilitó apreciar los fenómenos a estudiar en su objetividad, en su intensidad, en su multidimensionalidad, en su carácter sistémico y permitió revelar las relaciones internas del proceso estudiado; además se emplearon métodos teóricos, empíricos y matemáticos para la obtención, procesamiento y análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos, entre los mismos se encuentran:

De nivel teórico:

Inductivo- Deductivo: se aplicó con el objetivo de poder realizar generalizaciones acerca de los elementos investigados, permitió la estructuración de las diferentes etapas de la investigación, posibilitó arribar a las conclusiones correspondientes y a la proyección de los resultados de la aplicación práctica del Contrato de Seguros Agropecuarios como una alternativa eficaz para administrar riesgos externos en la producción cañera de la UBPC Tanteo.

Analítico – Sintético: se utilizó en todas las etapas del trabajo científico, permitiendo realizar análisis e inferencias de la bibliografía consultada y sintetizar los aspectos más relevantes analizados en cada caso, este método fue imprescindible para profundizar en el conocimiento de las partes y el todo, descubriendo sus interrelaciones en el fenómeno estudiado, con su utilización se realizaron indagaciones sobre los antecedentes del objeto

de estudio para revelar la lógica de su desarrollo, lo que permitió llegar a la concepción del sistema investigado.

Enfoque Sistémico: su utilización en relación con el modelo, obedeció a la necesidad de estudiar el Contrato de Seguros desde una posición integral para la solución del problema. Se logró descomponer el sistema y llegar a la parte esencial, lo que permitió la concatenación lógica entre sus elementos y evidenciar el carácter de sistema de los mismos, se empleó para realizar el análisis del objeto de la investigación y la concepción de la propuesta.

Histórico- Lógico: se utilizó para revelar la génesis de los conceptos de riesgo, contrato de seguros, origen de la caña de azúcar, la evolución histórico universal de los mismos en su desarrollo y en especial, las tendencias actuales al estudiar la trayectoria real del objeto y los acontecimientos que tuvieron lugar en el decursar de su historia y como este ha funcionado y se ha desarrollado; lo que permitió precisar un grupo de ideas predominantes en distintos períodos de su evolución hasta la actualidad, se empleó, además para realizar el análisis de los diferentes enfoques o puntos de vistas que se tuvieron en cuenta, lo que permitió el análisis del proceso y las nuevas exigencias en la rama del Azúcar.

Modelación: propició el establecimiento del sistema de indicadores y comparaciones en la modelación de la propuesta y la metodología para evaluar el impacto en los indicadores de desarrollo empresarial. Se plantea en términos ideales, cómo debe ser, qué debe conocer y cuáles referentes teóricos sustentan la propuesta.

Del nivel empírico

Fueron empleados básicamente para diseñar la propuesta y para obtener e interpretar la información de la aplicación práctica de la misma.

La observación: concebida como la percepción atenta, cuidadosa, juiciosa, planificada y sistemática de la manifestación del problema en las condiciones naturales.

Análisis documental: permitió profundizar en las fuentes teóricas de la investigación y de documentos rectores en la materia, así como en la documentación primaria de las unidades objeto de estudio.

Métodos Matemáticos

Como métodos matemáticos-estadísticos se emplearon el análisis porcentual para la tabulación de los resultados, gráficos estadísticos y elementos de la estadística descriptiva para el análisis de los instrumentos utilizados en la caracterización y el

diagnóstico. Estos métodos permitieron la interpretación de datos, tanto cuantitativos como cualitativos y estandarizar los resultados de la aplicación de la propuesta.

La novedad de la investigación está dada en la implementación de un proceso de Administración de riesgos externos en la UBPC cañera Tanteo del municipio de Rodas con financiamiento mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

Estructura de la tesis:

El informe final, para la presentación de los resultados de la investigación, tiene la siguiente estructura:

Introducción: se expone la justificación del trabajo, objetivos e importancia;

Desarrollo: esta conformado por tres capítulos, en los que se organizará el contenido de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado “Cultivo de la caña de azúcar en Cuba, las UBPC y la Administración de riesgo externos mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios: Aspectos Teóricos”. Contiene el marco teórico referencial de la investigación: aborda aspectos teóricos relacionados con el cultivo de la caña de azúcar en Cuba, el papel de las UBPC en su cultivo; así como de los riesgos a que esta expuesta esta producción, la administración de los mismos utilizando como alternativa el contrato de seguros agropecuario.

Capítulo II: “La gestión de riesgos externos en producciones cañeras de las UBPC Tanteo y Laos: Análisis comparativo de los resultados económicos obtenidos mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios”. Se realiza un análisis de la gestión de riesgos externos en las producciones cañeras de la UBPC Tanteo en comparación con los resultados económicos obtenidos por la UBPC Laos en la Administración de riesgos externos mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.

Capítulo III: Implementación de un proceso de administración de Riesgos externos en el área de producción de caña en la UBPC Tanteo mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios. Se implementa un proceso de Administración de Riesgos externos en la UBPC Tanteo utilizando como alternativa el contrato de seguros agropecuarios.

Conclusiones y;

Recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## **CAPITULO I: “Cultivo de la caña de azúcar en Cuba, las UBPC y la Administración de riesgos externos mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios: Aspectos Teóricos”**

En el presente capítulo se realiza un breve análisis de la evolución histórica del cultivo de la caña de azúcar; el papel de las UBPC en su cultivo; así como de los riesgos externos a que esta expuesta esta producción y la administración de los mismos utilizando como alternativa el contrato de seguros agropecuario.

### 1.1 El cultivo de la caña de azúcar. Evolución Histórica.

La caña de azúcar ( *Saccharum officinarum*, L), es una materia prima con excelentes condiciones para captar, almacenar la energía solar y a partir de ella generar importantes cantidades de electricidad. Por otro lado permite producir azúcar con destino al consumo humano y otros alimentos para la producción animal. También se puede obtener alcohol (etanol), para sustituir parcial o totalmente la gasolina y el diesel empleado en el transporte y maquinaria agrícola y otros usos en la producción industrial y los servicios. Adicionalmente, la caña permite obtener decenas de derivados de alto valor agregado. Se ha comprobado que las plantaciones de caña actúan como áreas absorbentes, las que mediante reacciones químicas absorben el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub> principal causante del efecto invernadero y del aumento de la temperatura del planeta), del aire y lo expulsa en forma de oxígeno. Se calcula que en un año una hectárea de caña de azúcar puede absorber más de 60 toneladas de dióxido de carbono y producir unas 40 toneladas de oxígeno puro, dando lugar al llamado efecto bosque, que es capaz de crear el equilibrio necesario entre las emisiones de CO<sub>2</sub> durante el proceso de producción agroindustrial cañero. Contribuye de manera positiva en el balance ambiental, mejorando y conservando el medio ambiente. Son pocas las plantas que tienen las cualidades de la caña de azúcar, tanto comerciales, como de mejoramiento del medio ambiente; casi se puede afirmar que hasta el presente prácticamente no existe otra planta igual.<sup>5</sup>

El origen de la Caña de Azúcar (*Saccharum .spp.híbrida*) es aún en nuestros días, un tema polémico y controvertido, aunque se acepta en general su origen asiático, la zona específica del mismo no está claramente definida. Autores tan prestigiosos como Humbert (1963), aceptan a la India como centro de origen y citan las observaciones de los escritos de Alejandro Magno, los que en el año 327 a.n.e. anotaron que en el subcontinente indio

---

<sup>5</sup> Pérez Villanueva, Omar E. y otros. Cincuenta años de la economía cubana. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2010. p. 243

“... los naturales del país chupaban unas cañas que producían miel sin la intervención de las abejas”.<sup>6</sup>

Las observaciones referentes al lugar de origen de la caña de azúcar, citada anteriormente, se basan en versiones recogidas de la tradición oral y sin ningún basamento científico.

El eminente científico Ruso I. Vavilov desarrolló su teoría, hoy mundialmente aceptada, sobre los centros de origen y dispersión de las especies, en la misma, Vavilov afirma que el centro de origen y dispersión de cualquier especie es aquel lugar donde se encuentra el mayor número de especies o individuos creciendo espontáneamente<sup>7</sup>.

Según Naranjo (2003) se plantea que tomando como base sólida los descubrimientos de Vavilov, se ha procedido a determinar no sólo el lugar de origen de la caña de azúcar, sino además su evolución como especie.<sup>8</sup>

La caña de azúcar fue introducida en Cuba poco después del descubrimiento desde Europa y durante el período en que Don Diego Velásquez era gobernador. No obstante no es hasta el año 1540 que se observa un interés de la Corona por incentivar esta producción, para lo que era necesaria una inversión para la que no existían suficientes recursos económicos. No es hasta principios del siglo XVII (1600) que la Corona otorga un crédito para que se desarrolle este cultivo.<sup>9</sup>

El desarrollo de la producción azucarera durante los 2 siglos posteriores fue muy lento y se efectuó en trapiches muy rudimentarios, movidos por fuerza animal.

La agricultura cubana antes de 1959 estaba caracterizada por la presencia del capital foráneo en casi todas las esferas económicas, el íntimo estrechamiento y fusión de intereses con la oligarquía agro financiera criolla y el alto grado de concentración de la propiedad en la agricultura a través del latifundio cañero y ganadero.

Tan solo el 9,4 % de los propietarios poseía el 73,3% de la tierra del país. Este elevado grado de concentración de la riqueza del medio de producción fundamental del sector

---

<sup>6</sup> Citado por Dagoberto Libán Rumbaut Leyva, en la Tesis de Grado: Evaluación del comportamiento de los principales factores productivos que inciden en el rendimiento cañero en la CPA 26 de Julio. Universidad de Cienfuegos 2011.p.10.

<sup>7</sup> Citado por María Victoria Hernández Álvarez, en la Tesis de Grado: Propuesta de plan de acciones para mejorar la eficiencia económica social- productiva de la UBPC Vista Alegre y CPA Raúl Díaz. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad de Cienfuegos. 2011. p. 39.

<sup>8</sup> Naranjo Rangel, O. Tesis de Grado: Manejo y Explotación de Variedades de Caña de Azúcar en la Empresa Azucarera “5 de Septiembre”, en función de su potencial agroecológico. Curso escolar 2002-2003. P. 15.

<sup>9</sup> Torres Cuevas, Eduardo. Historia de Cuba 1492-1898. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2001. p. 20.

agropecuario reclamaba la necesidad de llevar a vías de hecho un proceso de redistribución de la misma. A la vez la economía cubana se caracterizaba por ser una economía monoprodutora, monoexportadora, y estructuralmente deformada.<sup>10</sup>

En la década de los años 1950 la economía cubana, deformada como resultado de un largo proceso, se había convertido en suministrador de productos primarios, fundamentalmente de azúcar.<sup>11</sup> Con la promulgación de la Primera y Segunda Ley de Reforma Agraria pasaron a manos del Estado cubano más del 70% de las tierras agrícolas, creándose el sector estatal de la agricultura cubana.

Esta proporción de tierras en manos del Estado cubano se modificó sustancialmente en el año 1993 con la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) a las que en número considerable se les encargó ser continuadoras de la cultura azucarera de más de 400 años de experiencia acumulada<sup>12</sup>. Línea de producción que ostenta una indiscutible relevancia dentro de la economía.

### **1.2. Las UBPC cañeras.**

El 10 de septiembre de 1993, la dirección del país dio a conocer, mediante Acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, una propuesta de estrategia consistente en un profundo e irreversible cambio estructural del sector agrario, que permitiera resolver no solo los efectos la crisis que afectaba el país, sino las limitaciones al desarrollo del sector agropecuario.

La propuesta del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, posteriormente legislada mediante el Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 20 de Septiembre del propio año, creó las premisas programáticas para la necesaria reestructuración del sector agropecuario estatal, poseedor de mas del 80% de las tierras del país.

Algunos de los objetivos a alcanzar fueron:

- Reescalar la organización agropecuaria mediante empresas de menores dimensiones.
- Recuperar y elevar la producción agropecuaria.
- Elevar la eficiencia económica hasta alcanzar la rentabilidad del sector.
- Aumentar la autosuficiencia del sector.

---

<sup>10</sup> *Ibíd*em p. 176.

<sup>11</sup> *Ibíd*em. P. 177.

<sup>12</sup> Domenech. Silvia M. Economía en Periodo Especial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana 2002. p. 146.

- Estabilizar e incrementar la fuerza de trabajo directamente vinculada a la producción.
- Constituir un nuevo modelo de incentivación al trabajo y a la producción.

Se reestructuró el sector agropecuario estatal cañero y no cañero, creándose dentro de los territorios de las empresas estatales, nuevas formas de organización de la producción: las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Estas nacen como una nueva fórmula de explotación agraria en Cuba, que daba continuidad a las reformas agrarias iniciadas en 1959.

La implementación jurídica se llevó a cabo mediante el Decreto Ley Número 142 del 20 de septiembre de 1993 emitida por el Consejo de Estado que dispuso la creación de las UBPC, a partir de las estructuras empresariales de los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar, a los cuales se le encomendó mediante el Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, la organización y dirección del proceso de constitución de las nuevas cooperativas.

Su fundamentación política estuvo basada en la necesidad de hacer más eficiente la agricultura cañera y no cañera; y con el propósito de aplicar fórmulas que incentivaran y motivaran a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales.

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa se definen como organizaciones económicas y sociales independientes, con personalidad jurídica propia, con autonomía en su gestión, integrada por obreros que libremente y con la aprobación de la Asamblea General deseen incorporarse a las mismas con el objetivo de incrementar la producción agropecuaria, empleo racional de los recursos y mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo.

La constitución se hace basándose en unidades o segmentos productivos de las empresas de la cual se segregan, recibiendo las tierras en usufructo y comprando a crédito las instalaciones, animales y demás recursos productivos existentes en ellas.

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa cuentan con un patrimonio propio constituido por sus bienes, instalaciones, equipos, plantaciones, animales y los fondos acumulados. Finalizado el ciclo económico y con la determinación previa del ingreso total, se procede al pago o la amortización del crédito para la adquisición de bienes al momento de su adquisición, cumplimiento de las obligaciones adquiridas con motivo de los créditos recibidos, pagos de las obligaciones fiscales y demás gastos ocasionados en el proceso productivo.

De existir utilidades determinadas en su balance anual, las UBPC, distribuye entre los cooperativistas, hasta el 50 % de las utilidades, lo que se hace de acuerdo con el trabajo aportado por cada miembro, destinando el resto al fondo de reserva para contingencias, adquisición de medios básicos y de rotación, construcción de viviendas, instalaciones productivas y sociales, estímulos y otros, previa aprobación de la Asamblea General,

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa al concluir la etapa fundamental de su constitución alcanzaban la cifra de 2 879 nuevas unidades con personalidad jurídica independiente, autonomía, recursos propios y autogestión. Estas unidades tienen en usufructo 3 218 000 *ha*, el 29% del área total del país y casi el 40% del área agrícola, con 262 mil miembros y un área promedio de 1 117 *ha*. Si se compara con las cuatrocientas setenta y cuatro Empresas Estatales existentes en la Agricultura en 1989, sin lugar a dudas se aprecia que se produjo la conversión de la gigantesca empresa estatal en empresas cooperativas socialistas de mediana y pequeña magnitud.

Significativo resulta que hasta agosto del año 1993 la propiedad de la tierra en el agro cubano correspondía en un 15 % a campesinos individuales el 10 % a Cooperativas de Producción Agropecuarias y el 75 % a Empresas Estatales; situación que cambió con la constitución de las UBPC las que a finales del año 1994 ocupaban el 42 % del área de la tierra que anteriormente era explotada por Empresas Estatales.<sup>13</sup> (Ver Anexo No. 1)

Constituyen, no obstante los duros tropiezos de todo tipo que han debido enfrentar en sus primeros años, una organización socialista de productores con un futuro promisorio, tanto para su propio desarrollo, como para la agricultura cubana.

En la actualidad las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, como forma de producción totalmente irreversible, tienden a consolidarse y abarcan a toda la agricultura cañera, anteriormente estatal y a una parte mayoritaria de la agricultura no cañera y la ganadería vacuna y al igual que de manera global sufre las afectaciones, sobre todo en los últimos años, de severos cambios climáticos, los que alteran el régimen de las precipitaciones, los cambios de estaciones, las temperaturas y otros procesos naturales, a lo que se suma las tormentas tropicales y los huracanes los que se comporta de manera muy activa y se caracterizan por la gran fuerza de los vientos y la abundancia de las lluvias. Todo ello hace de la actividad que en las mismas se desarrolla un proceso

---

<sup>13</sup> Datos tomados de Domenech. Silvia M. Economía en Periodo Especial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana 2002. p. 100.

sometido a frecuentes riesgos derivados de las ya mencionadas condiciones de incertidumbre.<sup>14</sup>

### **1.3- Riesgos externos en el cultivo de la caña de azúcar en Cuba.**

Un aspecto relevante para la producción cañera lo constituyen las características climáticas. Por su importancia se destacan las siguientes variables: el volumen y distribución anual de las precipitaciones, el efecto combinado de la evapotranspiración y la temperatura cuyas incidencias en el régimen hídrico de los suelos son determinantes y explican en muchos casos la variabilidad de los rendimientos.

En Cuba estos riesgos son, fundamentalmente, la sequía, los ciclones y tormentas tropicales, las inundaciones, mangas de vientos, tornados, granizos y las plagas y enfermedades.

El riesgo de sequía es uno de los que más inciden en la agricultura cañera, aunque la mayoría de las personas asocian las grandes pérdidas en ese sector con el azote de los huracanes. La sequía es un fenómeno muy intenso por su duración, en ocasiones, todo un año. Este fenómeno fue analizado por el compañero Fidel Castro, que al respecto planteó: "... una sequía como esta nos obliga a decirle adiós a la idea de vivir de la industria azucarera o de la caña; la caña necesita agua"...<sup>15</sup>

Los ciclones y tormentas tropicales causan grandes pérdidas a la agricultura cañera, dado en lo fundamental por la intensidad de los vientos que provocan fractura de los tallos, desprendimiento de las cepas y acamamiento de las plantas, esto último posibilita la acción nociva de los roedores. Aunque estos fenómenos atmosféricos no afectan directamente al país todos los años la amenaza esta latente en el período comprendido entre el 1ro de junio al 30 de noviembre, etapa en la que no se pueden tomar medidas inmediatas para minimizar las consecuencias negativas ante la inminencia del siniestro.

Los tornados y los granizos aunque no son muy frecuentes, ni abarcan grandes extensiones del cultivo, de igual forma constituyen un riesgo en el cultivo de la caña.

Las plagas y enfermedades, aun y cuando es un riesgo que ha disminuido en Cuba con la introducción de variedades resistentes obtenidas en el Instituto Nacional de Investigaciones de la Caña de Azúcar (INICA) inaugurado en 1964 por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, se manifiesta aisladamente en algunas plantaciones cañeras, por

---

<sup>14</sup> Mc Cormach Bequer, María de la Caridad. Temas de Derecho Agrario cubano. P 477.

<sup>15</sup> Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado en la clausura de la "Conferencia Mundial Diálogo de Civilizaciones. América Latina en el siglo XXI: Universalidad y Originalidad". Palacio de la Convenciones, 30 de marzo del 2005. Versiones taquigráficas del Consejo de Estado. La Habana. P. 32.

lo que constituye una amenaza potencial, debido a que los gérmenes que las producen se han ido adaptando al clima y hacen sus manifestaciones esporádicamente.

#### **1.4.- El Riesgo. Su definición.**

El riesgo es algo inherente a casi toda actividad humana. Su definición ha sido objeto de polémica durante mucho tiempo entre los profesionales asociados a la actividad.

Para el director Técnico en la Correduría de Seguros Félix Gonzalo Alonso, desde el ámbito de la estadística, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida. Si consideramos un suceso con una probabilidad de ocurrencia P y un daño o severidad S, el riesgo vendrá definido por el producto de esta probabilidad por el efecto o magnitud del daño.<sup>16</sup>

En artículos posteriores y desde un ámbito más económico comenta que se entiende el riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas).<sup>17</sup>

Para Quirós el riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.<sup>18</sup>

Para la Federation Of European Risk Management Associations (FERMA) el riesgo es un fenómeno subjetivo-objetivo del proceso de toma de decisión entre diferentes alternativas en situación de incertidumbre, con la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto<sup>19</sup>; esta lo define como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias.<sup>20</sup>

El Estándar Australiano de administración de riesgos lo define como la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se le mide en términos de consecuencias y probabilidades<sup>21</sup>.

Según los autores del curso básico de administración de riesgos, impartido a distancia, por riesgo se entiende un evento fortuito e incierto resultante de acciones humanas o por

---

<sup>16</sup> Gonzalo Alonso, Félix; "Gerencia de riesgos", Anales de mecánica y electricidad, Mayo-Junio 2005.

<sup>17</sup> Gonzalo Alonso, Gerencia de Riesgos: Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso, Mayo-Junio 2006.

<sup>18</sup> Quiros, M.C; Administración del riesgo y auditoría interna, 2003

<sup>19</sup> Koprinarov, Bratoy; El riesgo empresarial y su gestión analítica, 2005.

<sup>20</sup> FERMA; Estándares de la gerencia de riesgos, 2003

<sup>21</sup> AS/NZS 4360: 1999. Estándar Australiano. Administración de riesgos. Documento PDF. P-5.

la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio<sup>22</sup>.

Como se puede observar, variadas han sido las definiciones encontradas en la literatura consultada, con lo que se ha podido demostrar que el riesgo no ha sido conceptualizado de forma íntegra sino de manera fragmentada o dividido, de acuerdo con el punto de vista de cada disciplina implicada en su valoración, lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden.

En muchos trabajos en los que se ha definido el riesgo, este se resalta como algo determinante, “el impedimento, el obstáculo, la amenaza, el problema” que ponen en duda el alcance de los objetivos empresariales; apareciendo algunas diferencias en los fragmentos de la conceptualización, pero en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas.

El autor de esta investigación asume que riesgo es la probabilidad de que un evento dañoso pueda ocurrir y afecte los resultados económicos de una unidad de producción o actividad.

Dado que el riesgo queda inevitablemente ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, resulta imposible eliminarlo. Ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo.

### **1.5.- La administración de riesgos.**

La administración de riesgos es una aproximación científica al comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir. A esta actividad también se le denomina Gerencia de Riesgos.

La Gerencia de Riesgos se ha convertido en una función vital de la dirección corporativa actual. Esta es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo – efectividad. Su objetivo principal es la optimización de todos y cada uno de los recursos disponibles, para minimizar las

---

<sup>22</sup> CECOFIS, Curso básico Administración de riesgos, p. 13.

consecuencias negativas de los riesgos y maximizar las positivas, así como sus respectivas probabilidades.<sup>23</sup>

Cada vez más, se hace necesario contar con un modelo apropiado para la Gerencia de Riesgos que permita tener un punto de referencia a la hora de definir el proceso para llevarla a cabo, diseñar la estructura organizativa necesaria para desarrollarla y establecer sus objetivos, de forma que represente la mejor práctica con la que la empresa pueda auto-evaluarse.

A nivel mundial han surgido diferentes modelos de estandarización de Gerencia de Riesgos como son el Coso en Estados Unidos, El estándar AS/NZS 4360 de Australia y Nueva Zelanda, una metodología propuesta a partir del Informe Tumbull, el ARO propuesto por Especialistas como DMR-Consulting, el CAN/CSA – Q850-97 de Canadá, el propuesto por la Agencia de la Protección del Medio Ambiente de EEUU (EPA 40CFR68); así como la evaluación de riesgos basado en estándares propuesta por las principales organizaciones de gerencia de riesgo del Reino Unido.

En su mayoría ellos definen el marco en el cual se pueden desarrollar las actividades industriales y económicas para no producir riesgos ambientales, de salud, de trabajo, etc. Simultáneamente, grandes empresas de consultoría en el mundo entero están prestando atención al tema ofreciendo sus sistemas y programas de gestión de riesgos adaptadas a las diferentes actividades económicas.

Antes de comenzar el proceso de análisis de la administración de los riesgos, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas, objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

#### Contexto estratégico

Se deben establecer las metas, los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de la actividad, o de la parte de la organización a la cual se piensa aplicar el proceso de administración de riesgos. El proceso debería ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

También deberían especificarse los recursos requeridos y los registros que se van a llevar. Establecer el alcance y los límites de una aplicación del proceso de administración de riesgos implica: Definir el proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos; Definir la extensión del proyecto en tiempo y ubicación; Identificar cualquier estudio

---

<sup>23</sup> Gonzalo. A. Félix. Gerencia de riesgos, Anales de mecánica y electricidad, Mayo- junio 2005. p. 13.

necesario y su alcance, objetivos y recursos requeridos; Definir el alcance y amplitud de las actividades de administración de riesgos a llevar a cabo.

Para un eficiente desarrollo de sus actividades, la gerencia de riesgos en cualquier sector u organización debe ajustarse a una metodología que le permita distribuir su trabajo en varias etapas:

1. Identificación de riesgos.
2. Análisis de riesgos
3. Evaluación de riesgos
4. Financiación de riesgos.

### **1.5.1 Identificación de riesgos**

La identificación del riesgo es sumamente importante, dado que permite determinar de una manera más exacta el nivel de exposición a un riesgo o pérdida de una entidad o negocio.

La identificación de riesgos propone identificar la exposición de una empresa a la incertidumbre. Esta hay que encauzarla de forma ordenada para asegurarse de que se han identificado todas las actividades importantes de la organización y que se han definido todos los riesgos que implican dichas actividades.

### **1.5.2 Análisis de riesgos.**

El administrador de riesgos debe de llevar a cabo dos acciones fundamentales en esta sub.-etapa: el medir y el jerarquizar los riesgos.

Por medir se entiende el asignarle un valor previamente identificado y por jerarquizar el establecimiento de rangos de modo que se pueda establecer categorías de cada uno de los riesgos identificados y de esta forma determinar cuales son los más importantes y urgentes que requieren de una atención inmediata y cuales los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus **consecuencias** y las **probabilidades** de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades; así como realizar un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto.

Para evitar prejuicios subjetivos cuando se analizan consecuencias y probabilidades, deberían utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

Se pueden incluir las siguientes **fuentes de información**:

- Registros anteriores.
- Experiencia relevante.
- Prácticas y experiencia de la industria.
- Literatura relevante publicada.
- Comprobaciones de *marketing* e investigaciones de mercado.
- Experimentos y prototipos.
- Modelos económicos, de ingeniería u otros.
- Opiniones y juicios de especialistas y expertos.

Entre las **técnicas** que permiten una mejor obtención de información se incluyen:

- Entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés.
- Utilización de grupos multidisciplinarios de expertos.
- Evaluaciones individuales utilizando cuestionarios.
- Uso de modelos de computador u otros.
- Uso de árboles de fallas y árboles de eventos.

### **1.5.3 La evaluación del riesgo:**

La evaluación del riesgo es la cuantificación de las exposiciones a riesgos, basadas en su impacto financiero en la empresa y expresadas en términos monetarios. Esta etapa es muy importante, ya que, permite discriminar la información generada en la fase de identificación y colabora para establecer las prioridades de solución.

Existen diversos modelos para el análisis de riesgos, alcanzando algunos de ellos extraordinaria complejidad y rigor mediante el empleo de la ciencia matemática. En otros la aplicación de parámetros y sub-parámetros cuidadosamente elaborados permite una calificación de las amenazas de forma extraordinariamente rigurosa.

La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

El análisis de riesgo y los criterios contra los cuales se comparan los riesgos en la evaluación de riesgos deberían considerarse sobre la misma base. En consecuencia, la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como un número específico, tal como, un valor de fatalidad, frecuencia o monetario.

La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

El análisis de riesgo y los criterios contra los cuales se comparan los riesgos en la evaluación de riesgos deberían considerarse sobre la misma base. En consecuencia, la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como un número específico, tal como, un valor de fatalidad, frecuencia o monetario.

#### **1.5.4 Financiación del riesgo:**

Para el financiamiento del riesgo se pueden utilizar varias variantes, entre las que pueden citarse las siguientes: Estrategias Internas; Estrategias a nivel superior; Seguros; Reservas para contingencias; Etc.

#### **1.5.5.- La Administración de riesgos en Cuba.**

La Gestión de Riesgos se convierte en una práctica para las empresas cubanas a partir del año 2003, cuando se promulga la Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, que incorpora en su contenido la Evaluación de Riesgos. A partir de este momento se convierte en una aspiración que todas las empresas cubanas tengan sus riesgos bien identificados y evaluados. Esta norma jurídica fue derogada por el Reglamento de la Ley No. 107, Ley de la Contraloría y en el mes de marzo del año 2011 entró en vigor la Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República que establece como uno de los componentes del Control Interno la Gestión y Prevención de Riesgos.<sup>24</sup>

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.<sup>25</sup>

Dentro de este componente una de las normas es la **identificación de riesgos y detección del cambio**. Dentro de esta se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

---

<sup>24</sup> Contraloría General de la República, Resolución No. 60 de fecha 1 de marzo del año 2011. Artículo 9.

<sup>25</sup> *Ibidem*. Artículo 11.

Los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.<sup>26</sup>

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

Otras de las normas dentro del componente es la de **prevención de riesgos**: esta constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección. El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores.

Sin embargo, dicha reglamentación presenta limitaciones. A criterio del autor de la investigación, el modo de identificación de los riesgos que establece la Resolución 60/2011 resulta ambiguo, no hace referencia a las herramientas a utilizar.

A pesar de ser considerados los riesgos un componente esencial del Control Interno, la manera tan ambigua en que este tema es desarrollado en dicha norma jurídica, imposibilita una gestión eficaz de los mismos. Las definiciones y la variedad de términos, no están expuestos con la suficiente claridad que permita a las entidades aplicar correctamente los elementos contenidos en el componente Evaluación de riesgos, profundizando fundamentalmente en la identificación y evaluación de riesgos. Resulta significativo que aun y cuando en el texto de la norma jurídica referida se hace referencia a todos los riesgos, tanto internos como externos que pueden afectar el cumplimiento de

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* Artículo 11, inciso a).

los objetivos de trabajo, en el anexo No. II al realizar la definición de términos limitan estos a las posibles manifestaciones negativas que favorecen la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción administrativa. Estos procesos deben ser continuos, dinámicos, participativos, preventivos y transformadores.<sup>27</sup>

Teniendo en cuenta las limitaciones que presenta la Resolución 60/11 para la Gestión de Riesgos, se diseña el proceso de Administración de riesgos a partir de una interrelación entre el Estándar Australiano y la Resolución 60, para dar cumplimiento al Objetivo General de la presente investigación, el que está conformado por las siguientes etapas:

1. Establecimiento de contextos.
2. Identificación de riesgos.
3. Análisis y evaluación de riesgos.
4. Tratamiento del riesgo.
5. Monitoreo y revisión.
6. Comunicación e información.

El establecimiento del contexto estratégico, organizacional y de la Administración de Riesgos de la entidad, reviste singular importancia para el resto del proceso. En esta etapa se definen los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos, quedando establecido el contexto estratégico, organizacional, así como la definición de la Administración de Riesgos.

La identificación de riesgos es sumamente importante, pues permite determinar de una manera más exacta el nivel de exposición de una entidad o negocio a un riesgo.

El desarrollo de la etapa de identificación, debe incluir la especificación de los puntos claves del organismo, así como proveer una lista de todas las fuentes de riesgos y áreas de impacto. A raíz de la gran cantidad potencial de fuentes e impactos, se debe desarrollar una lista genérica que focalice las actividades de identificación de riesgos y contribuya a una administración más efectiva. Las fuentes de riesgos y áreas de impacto genéricas son seleccionadas de acuerdo a su relevancia para la actividad bajo estudio.

El equipo o grupo de trabajo encargado de llevar a cabo la Administración de Riesgos debe realizar dos acciones fundamentales en esta etapa: el medir y el jerarquizar los riesgos.

---

<sup>27</sup> *Ibidem*. Anexo No. II. Términos: Diagnóstico de riesgos e identificación de objetivos de control, Medidas a tomar en el Plan de Prevención de Riesgos, Participación activa y consciente de los trabajadores, Posible manifestación negativa.

Se entiende por medir, el hecho de asignarle un valor previamente identificado y por jerarquizar, el ordenamiento que pudiera ser mediante el establecimiento de rangos. De este modo, se pueden establecer categorías para cada uno de los riesgos identificados, lo que permite determinar cuáles son los más importantes y urgentes y que, por tanto, requieren una atención inmediata, y cuáles son los de menor importancia y podrían ser atendidos posteriormente.

La evaluación del riesgo es la cuantificación de las exposiciones a riesgos, basadas en su impacto financiero en la empresa y expresadas en términos monetarios. Esta etapa es muy importante, ya que permite discriminar la información generada en la fase de identificación y facilita establecer las prioridades de solución.

El producto de un análisis y evaluación de riesgos es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior. Deberían considerarse los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que podrían resultar de tomar el riesgo. Las decisiones deben tener en cuenta el amplio contexto del riesgo e incluir una consideración de la tolerabilidad de los riesgos sostenidos por las partes fuera de la organización que se benefician de ellos.

El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

La comunicación e información constituye una consideración importante en cada paso del proceso de Administración de Riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos desde la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo. Esta etapa involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta, más que un flujo de información en un solo sentido del tomador de decisión hacia los interesados.

Teniendo en cuenta que los riesgos a que está sometida la producción cañera, en su mayoría son de carácter externo, dentro de los cuales adquiere gran relevancia, por la magnitud de las pérdidas que ocasionan y su frecuencia, los ciclones tropicales, huracanes, incendios y las intensas sequías pudiera utilizarse como estrategia para

administrarlos el Contrato de Seguro Agropecuario, mediante el cual se transfieren los mismos a la entidad aseguradora.

A este respecto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del PCC se establece que se trabajará en fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación.<sup>28</sup>

### **1.6.- El contrato de seguro: alternativa en la administración de riesgos**

La indiscutible relevancia del sector agropecuario en nuestra economía hace necesario el empleo del seguro como instrumento económico y jurídico que permite a los productores agrícolas resarcirse de las pérdidas patrimoniales ocasionadas por acontecimientos fortuitos, imprevistos o que aún resultando previsibles producen daños o perjuicios inevitables, lo que constituye una forma de administrar algunos de los riesgos externos a que está expuesta esta actividad.

Como se sabe la actividad agropecuaria constituye un proceso regido simultáneamente por leyes económicas, biológicas y naturales. De manera global el planeta viene siendo afectado, sobre todo en los últimos años, por severos cambios climáticos, los que producen apreciables impactos en la actividad agropecuaria, precisamente porque alteran el régimen de las precipitaciones, de los cambios de estación, las temperaturas y otros procesos naturales.

En el caso de Cuba, como el de otros países de la región, el factor geográfico hace que se comporten de manera muy activa los huracanes y las tormentas tropicales, caracterizados por la gran fuerza de los vientos y la abundancia de las lluvias. Con cierta frecuencia se producen sequías. También se presentan plagas y enfermedades propias de la zona a pesar de la actividad del control fitosanitario y veterinario de frontera, en lo cual también inciden factores geopolíticos. Todo ello hace de la actividad agropecuaria un proceso intrínsecamente sometido a frecuentes riesgos derivados de las ya mencionadas condiciones de incertidumbre.

#### **1.6.1.- Antecedentes históricos del Contrato de Seguros Agropecuarios en Cuba**

El Presidente del Consejo de Ministros, haciendo uso de las facultades atribuidas por la Ley Número 851 de 6 de julio de 1960, dictada por el Gobierno Revolucionario, dispuso la nacionalización de unas 150 compañías de seguro existentes en el país, incluyendo unas 50 norteamericanas. De ello se derivó que en noviembre de ese mismo año, se creó la

---

<sup>28</sup> VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. Lineamiento No. 203.

Oficina de Control de Seguros, que puede considerarse como la primera institución estatal creada para rectorar la actividad de aseguramiento en el país de manera centralizada.

Luego en 1963, se constituye la Empresa Nacional del Seguro (ENSEG), con el objeto de liquidar los negocios de todas las compañías nacionales y extranjeras aseguradoras y poco después cuando la ENSEG fue disuelta sus negocios pendientes pasaron a manos de la ESICUBA, entidad aseguradora que había sido creada también en el año 1963.

Diversos cambios ocurridos en la esfera económica e institucional hacen que se constituye la Empresa del Seguro Estatal Nacional (ESEN), mediante la Resolución Número 858 de 22 de diciembre de 1978 del Ministro Presidente del Comité Estatal de Finanzas.

La ESEN se concibió estructuralmente en ese entonces, con oficinas en cada provincia y desde el punto de vista de su objeto social, esta empresa se encargaría fundamentalmente de los seguros generales a la población y los seguros de responsabilidad civil.

A comienzos de los 80, se aprecia un cambio importante de la política agraria a favor de la utilización del seguro agropecuario. A ello se refirió el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, Presidente del Consejo de Estado y de Ministros en el Discurso de Clausura del VI Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, en 1982, cuando expresó lo siguiente: "Porque ustedes saben que a lo largo de estos 23 años nadie ha asegurado nunca una cosecha y el estado ha sido el asegurador de todas las cosechas, cada vez que ha habido un ciclón, una plaga, una catástrofe, una desgracia, de lo cual estamos satisfechos, en ello ha demostrado su apoyo a los campesinos, su simpatía hacia los campesinos y la solidaridad de nuestro proletariado con nuestros campesinos."<sup>29</sup>

Como expresión de esa nueva política en 1983 la ESEN amplía la oferta hacia la esfera agropecuaria, encargándose del resarcimiento financiero a las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), a las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y a los agricultores pequeños, por los daños o pérdidas ocasionados a los cultivos y bienes agropecuarios, y por las muertes o sacrificios de los animales objeto de aseguramiento, hecho por el cual algunos especialistas atribuyen a esta fecha la creación del seguro agropecuario, si bien desde fecha anterior existía la protección jurídica del seguro a la agricultura aunque limitada a unas pocas modalidades.

---

<sup>29</sup>Castro Ruz, Fidel: Presidente del Consejo de Estado y de Ministros en el Discurso de Clausura del VI Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, el 17 de mayo de 1982, Periódico Trabajadores, 19 de mayo, p.2- 4 o ver de Cratilio Navarrete: Legislación y Documentos sobre Derecho Agrario Cubano. La Habana, 1984, p. 399.

A tenor de esta orientación mediante las Resoluciones Números 9, 10 y 11, todas de fecha 18 de abril de 1988, del Ministro Presidente del Comité Estatal de Finanzas, quedaron ya definidas las tres grandes líneas del seguro agropecuario, que se mantienen actualmente: el seguro de bienes agrícolas, el seguro de bienes pecuarios y el seguro de otros bienes, si bien estas disposiciones sufrieron reiteradas modificaciones a los efectos de ir ampliando de manera casuística la cobertura de protección de los diferentes cultivos y actividades

Toda esta experiencia sirvió de fundamento para que se dictara la Resolución Número 25 de 13 de julio de 1998, del Ministro de Finanzas y precios que aprueba la Póliza Integral de Seguros Agropecuarios, poniendo en vigor como anexos a la misma, tanto las condiciones generales, así como las condiciones especiales y pólizas correspondientes a las diferentes líneas y modalidades del seguro agropecuario. Esta disposición se encamina a eliminar la acentuada dispersión normativa que se apreciaba en esta materia y a adecuar la concepción del seguro agropecuario a las nuevas necesidades y condiciones socioeconómicas existentes en el país. De momento solamente quedaba fuera de este marco jurídico el seguro de bienes pecuarios expuestos en ferias y exposiciones, regulado en la Resolución 19 de 1995, del Ministro de Finanzas y Precios.

#### **1.6.2.- Definición del Contrato de Seguro Agropecuario.**

Por el Contrato de Seguro Agropecuario, el Asegurador se obliga a una prestación consistente en el resarcimiento por los daños o perjuicios ocasionados a los bienes agrícolas y ganaderos y otros necesarios para la actividad agropecuaria pertenecientes a los productores agrícolas, y el asegurado al pago de una prima.

#### **1.6.3.- Deberes y derechos fundamentales del asegurador y el asegurado.**

El status jurídico de las partes en el contrato de seguro agropecuario está definido en lo fundamental en las Condiciones Generales de la Póliza de Seguros Agropecuarios y en las Condiciones Particulares de las Pólizas para bienes agrícolas, para bienes pecuarios y para otros bienes.

El Asegurado:

El Asegurado está obligado a:

- ofrecer de forma fidedigna y exacta toda la información y documentos que requiera el Asegurador para el cálculo de la prima, asegurando la veracidad de los datos consignados;
- abonar la prima en la fecha fijada en la póliza, el incumplimiento de esta obligación suspende los efectos del seguro y el asegurado queda sin derecho a indemnización en

caso de ocurrencia del siniestro;

- a cuidar y proteger el interés asegurable así como acatar las disposiciones que dicten los organismos competentes;
- a aminorar con su actuar las consecuencias del siniestro con el empleo de los medios a su alcance y a su vez proteger el bien asegurado de ulteriores daños o pérdidas, lo cual es expresión del principio de buena fe.
- a avisar de inmediato al asegurador sobre la ocurrencia del acontecimiento previsto en la póliza, lo que notificará por escrito al asegurador dentro de los 30 días siguientes a su ocurrencia.

El asegurado tiene derecho a recibir como bonificación, descuentos anuales en la prima a abonar, por lo que se denomina como la buena experiencia del asegurado, es decir, por años consecutivos sin efectuar reclamaciones y debe prestar la cooperación necesaria para que el asegurador ejercite el derecho de subrogación.

El asegurador tiene derecho a realizar las inspecciones necesarias en cuanto al interés asegurable. Recibido el aviso de la ocurrencia del siniestro queda obligado a realizar la inspección en un plazo no mayor de 10 días.

El asegurador a través de sus inspectores, debe realizar la comprobación de los daños o pérdidas con la participación del asegurado, elaborando un Acta consignando las causas del siniestro, la magnitud de las pérdidas y otras informaciones de interés.

El asegurador está obligado a pagar la indemnización o a rechazar la reclamación de pago según proceda, dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que obran en su poder las informaciones requeridas.

#### **1.6.4.- Procedimiento de concertación y ejecución del contrato de seguros agropecuarios en la actividad cañera.**

El proceso de concertación del contrato de seguros agropecuarios consta de cuatro etapas: Solicitud del seguro; Análisis de Riesgos; Cobro de la Prima; Emisión de la póliza. Este proceso por lo general se lleva a cabo en cualquier época del año.

##### **1.6.4.1 Solicitud del seguro.**

El primer acto para llegar a la concertación del contrato de seguros agropecuarios reside en la solicitud que mediante modelos establecidos, formula el interesado a la Empresa de Seguros, bien ante sus dependencias, o a través de los agentes de seguros que pueden ser personas naturales o jurídicas; en el caso de las personas naturales que realizan funciones de agentes de seguros, deben constar con una autorización especial para la concertación de este tipo de seguro.

Como se aprecia el modelo cubano de aseguramiento en el sector agropecuario establece un sistema mixto de concertación del contrato pues, en ocasiones se emplea la vía directa, o sea, cuando el asegurado y asegurador se vinculan sin intermediación y en otras situaciones, las más frecuentes, la vía es indirecta (al estilo del sistema americano o de agencias) en las que los agentes de seguro son los que comercializan las pólizas que oferta la Empresa.

Etapas de Solicitud de Seguros, durante esta se realiza la identificación del interés asegurable, lo que constituye uno de los primeros aspectos a definir. Para ello se valora, la existencia de este, por parte del solicitante sobre el bien que se pretende asegurar.

Los agentes de seguros encargados de la concertación del contrato, tienen la responsabilidad de verificar la relación del potencial asegurado con el interés asegurable; así como, explicarles a los clientes detalladamente, el alcance de las coberturas y ayudarles a seleccionar la que mejor se adapte a las condiciones reales del bien. La existencia y contenido de dichas coberturas se deben tener en cuenta para la determinación final del interés asegurable. Las coberturas que ofrece la entidad aseguradora son la A, la B y la C y la cobertura adicional de incendio. La cobertura A cubre fuertes vientos, exceso de humedad, granizo, sequía, plaga y enfermedades; la B resguarda contra fuertes vientos, exceso de humedad y granizo; y la C sequía y plagas y enfermedades.

Para la definición del Objeto de Seguro en la caña se considerará el desarrollo vegetativo y producción de las plantas, con sus costos y rendimientos esperados.

Para el Seguro de caña se utiliza el Modelo de Solicitud R-DO-A-14 y este constituye el documento oficial que da inicio al contrato, donde el productor manifiesta el deseo de ser asegurado y plasma la información necesaria, que permite la valoración de los riesgos que se van a cubrir. Se confecciona con ayuda del representante del seguro, en original y copia; el original forma parte del expediente de la póliza y la copia queda en poder del solicitante.

En el seguro de Bienes Agrícolas se registrarán los datos reales de los tres últimos años o campañas, lo que sirve de referencia para tomar la decisión definitiva sobre el rendimiento a asegurar y la tarifa a aplicar, partiendo de la siniestralidad calculada para dicho periodo. En la caracterización del bien, se detallan los aspectos correspondientes al producto, lo que permite la determinación del valor asegurado y la emisión de las condiciones particulares en la póliza.

El seguro de la caña tiene tres modalidades: inversión, rendimiento y plantaciones permanentes. En la modalidad de inversión se asegura el valor de la inversión directa, considerando los costos por las labores planificadas a la plantación, la época de siembra, la tecnología a utilizar y el área planificada. El importe de la inversión directa nunca podrá ser superior al valor que resulte de la venta de la cosecha. Esta modalidad es poco utilizada ya que solo le permite al productor resarcir los gastos incurridos hasta el momento de la pérdida.

En la modalidad de Rendimiento se aseguran los valores que debe alcanzar el productor al finalizar la cosecha, a partir de un nivel esperado de producción por unidad de área, valorada a un precio promedio ponderado. Se toman como referencias el rendimiento obtenido en los últimos tres años, el potencial productivo de la variedad de la caña, las condiciones edafoclimáticas en que se desarrolla el cultivo, la tecnología empleada y la experiencia del productor en el manejo de la producción. Esta modalidad es la más utilizada, porque, en caso de ocurrir el siniestro le da la posibilidad al productor de recuperar el costo de la inversión y obtener un mínimo de utilidades.

En la modalidad de Plantaciones Permanentes se asegura la suma de los valores de todas las plantas que conforman la plantación, determinados a partir de sus fichas de costos, considerando los cortes o depreciación y tecnología del cultivo.

En la concertación del contrato se utilizan como unidades de medidas de superficie la hectárea (ha) y como unidades de masa las toneladas métricas (t).

En el modelo deben plasmarse los cálculos que justifiquen los parámetros de aseguramiento, tales como valor asegurado y tarifas de primas a aplicar; deben realizarse un croquis de la ubicación del bien.

Se recogerá además, las firmas del documento, que en caso del asegurado, lo hará dando fe de la veracidad de los datos aportados y como constancia de que conoce las Condiciones Generales y Especiales del producto de seguros solicitado; el representante del seguro, que puede ser un agente de seguro o un funcionario de la empresa autorizado o el Jefe del Territorio como constancia de haber revisado el contenido del modelo y de estar de acuerdo con términos registrados en el mismo. En la UEB se plasmarán los datos de la persona que recibe y revisa la solicitud asumiendo el nivel de cobertura que le corresponde, requisito indispensable para oficializar los trámites de la solicitud. La suscripción del modelo de solicitud no supone un compromiso de aceptación del riesgo.

#### **1.6.4.2.- Análisis de Riegos.**

El análisis de riesgos se realizará con el objetivo de determinar el grado de asegurabilidad del bien, las coberturas a ofertar y las posibles recomendaciones al asegurado en cuanto al cumplimiento de las normativas para el mejor desarrollo o protección del bien que se asegura. Esta actividad es realizada fundamentalmente por Entidades de Servicios Auxiliares a partir de la solicitud de servicios presentada por la aseguradora; aunque también la pueden realizar Agentes de Seguros personas naturales o jurídicas, Especialistas de Seguros y Reaseguros de los Territorios o de las Unidades Empresariales de Base de la ESEN..

El análisis de riesgos se realiza a los productores que soliciten el seguro en función de la política comercial trazada, siendo obligatorio para aquellos productores que en su historial como asegurados presenten siniestralidad superior al 0.75 o que en igual campaña inmediata precedente, hayan tenido una siniestralidad superior a la planificada; a todos los productores que se inicien como tales en el cultivo que desea asegurar.

En el seguro de caña de azúcar este análisis de riesgos se realiza una vez germinadas las siembras realizadas y en las plantaciones establecidas, al brotar el retoño.

Una vez confeccionada la solicitud y realizado el análisis de riesgo, se efectúa la revisión de la documentación con el objetivo de determinar si la Aseguradora posee la capacidad para asumir el riesgo.

#### **1.6.4.3.- Cobro de la prima.**

Aceptado el riesgo por la Aseguradora se procederá al cobro de la prima, la que se abonará en el propio domicilio del Asegurado, en las UEB, en las Oficinas del seguro de los territorios o a través de sus agentes, tanto naturales como jurídicos, y sólo surtirá efectos mediante la entrega al Asegurado de un recibo impreso o documento acreditativo debidamente firmado por la persona autorizada, procurando siempre, que la mayor parte de pago de prima de los asegurados se realice a través de mecanismos establecidos por el banco (transferencias bancarias o por medio de cheques), quedando como constancia el slip bancario.

Se podrá ofrecer como facilidad de pago el fraccionamiento de la prima, fundamentalmente para aquellos productos con una vigencia anual, cercana a este periodo o con elevados montos de prima. En todos los casos abonará inicialmente el 60 % del total de la prima y el 40 % restante de la forma convenida reflejada en las condiciones particulares.

En caso de ocurra un siniestro, previo al vencimiento del plazo para la liquidación de la prima, el asegurado solo tendrá derecho a la indemnización después de haber liquidado la

parte de la prima que adeuda a la aseguradora, la que podrá ser deducida del importe de la indemnización.

#### **1.6.5.- Reclamación y solución de conflictos.**

Las reclamaciones y conflictos que se generen entre asegurador y asegurado con motivo de la ejecución del contrato, que son fundamentalmente las que tienen que ver con la indemnización, se desenvuelven a través de dos procedimientos o fases.

Una fase o procedimiento interno que comienza cuando el asegurado formula la solicitud de indemnización, a continuación el asegurador conforma un expediente, una Comisión Técnica dictamina sobre la solicitud y luego el Director de la entidad emite la decisión.

Una segunda fase consistente en el proceso judicial que corresponda.

#### **1.6.6 - Actualidad e importancia del Contrato de Seguros Agropecuarios**

En la producción cañera en Cuba es relevante el papel que está llamado a desempeñar el Contrato de Seguros Agropecuarios, debido a los riesgos climáticos y/o biológicos a que está expuesto este cultivo.

Se consideran riesgos climáticos y/o biológicos a la ocurrencia de aquellos fenómenos que afectan el rendimiento, la calidad y/o la supervivencia del cultivo en forma verificable. Para cubrirse de éstos riesgos el productor dispone de una variada oferta de seguros agrícolas.

A la hora de contratar un seguro, es importante que el tomador tenga claro que el objetivo del mismo no es elevar ni disminuir el ingreso, sino estabilizarlo y esto siempre conlleva un costo, el que deberá ser incluido en los análisis y planes de la entidad.

Debido a las características geográficas de Cuba esta es asediada por diversos fenómenos atmosféricos, sobre todo huracanes, intensas lluvias y tornados, que en gran medida causan impactos a la agricultura y en especial a la cañera, materia prima de uno de los mayores renglones exportables de la economía.

Otro de los factores climáticos que causa impactos negativos en esta rama de la economía lo constituye la sequía que en los últimos años ha causado pérdidas significativas a la agricultura.

Esta situación ha sido analizada por la máxima dirección del país y ha merecido el pronunciamiento de las altas esferas del Partido y Gobierno, a tal efecto el VI Congreso del Partido se pronunció por la necesidad del empleo del Contrato de Seguros Agropecuarios como una forma de minimizar o compensar las pérdidas que por plagas, enfermedades o factores climáticos adversos sufre la economía cubana en este sector. A propósito en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la

Revolución, aprobados en este evento de la fuerza dirigente superior de la sociedad y del Estado cubano, se establece que se trabajará en fortalecer y ampliar la actividad de seguros agropecuarios, propiciando una mayor eficacia en su aplicación<sup>30</sup>. Por lo que los directivos y funcionarios del sector deberán trabajar en la implementación de dicho lineamiento.

#### Conclusiones del capítulo:

La caña de azúcar fue introducida en Cuba por los colonizadores españoles, su cultivo se inicia en la cuarta década del siglo XVI, cuando la corona española concedió un crédito para su desarrollo; por lo que existe una tradición de casi cinco centurias en su cultivo.

Las UBPC Cañeras son continuadoras de esta tradición en el cultivo de la caña en Cuba y se constituyeron a partir del año 1993, a partir de las estructuras empresariales del Ministerio de la Agricultura y del hoy extinto Ministerio del Azúcar, como una alternativa para salir de la crisis económica en que se sumió Cuba con la caída del socialismo en los países de Europa del Este y la antigua Unión Soviética.

El cultivo de la caña de azúcar está sometido a frecuentes riesgos externos, producto al impacto que provocan las condiciones medioambientales sobre sus plantaciones, dentro de los que se pueden citar la sequía, los ciclones y tormentas tropicales, las inundaciones, mangas de vientos, tornados, granizos, las plagas y enfermedades e incendios.

El riesgo es un fenómeno intrínseco a toda actividad humana y puede definirse como la probabilidad de que un evento dañoso pueda ocurrir y afecte los resultados económicos de una unidad de producción o actividad.

Es posible minimizar las pérdidas que puede ocasionar la ocurrencia de un riesgo, administrándolo, por lo que en la actualidad corporativa la Administración de riesgos cobra gran importancia y existen varios modelos para realizar este proceso.

En Cuba la Administración de Riesgos se realiza según lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, la que prevé como uno de los componentes la Gestión y Prevención de Riesgos, en la que incluye tanto los riesgos internos como externos; pero cuando en el Anexo No. II realiza la definición de términos, en la mayoría de los mismos, limitan los riesgos a indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o manifestaciones de corrupción administrativa.

---

<sup>30</sup> VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución No. 203.

Una forma de administrar los riesgos externos a que esta expuesto el cultivo de la caña de azúcar en Cuba es transfiriendo los mismos a la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) mediante la suscripción de un Contrato de Seguros Agropecuarios.

# CAPÍTULO II

## **Capítulo II: La administración de riesgos externos en producciones cañeras de las UBPC Tanteo y Laos: Análisis comparativo de los resultados económicos obtenidos mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.**

En el presente capítulo se ofrece un diagnóstico de la Gestión de Riesgos externos que se lleva a cabo en las UBPC Tanteo y Laos, mostrando la visión que tiene cada una de dicho proceso. Para ello se ofrece primeramente una caracterización de ambas unidades, un diagnóstico de sus procesos de Gestión de Riesgos externos y se realiza una comparación de los resultados económicos de ambas mediante la administración de los riesgos externos a través del contrato de seguros agropecuarios.

### **2.1 Consideraciones Generales.**

La Gestión de Riesgos, en Cuba se realiza según lo establecido en la Resolución No. 60 del 2011 de la Contraloría General de la República que establece como uno de los componentes del Control Interno la Gestión y Prevención de Riesgos.<sup>31</sup>

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

La norma jurídica citada establece que “los factores externos incluyen los económico - financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.”<sup>32</sup>

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, se determina la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

Otras de las normas dentro del componente, que establece la susodicha norma es la de **prevención de riesgos**, “esta constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético - moral, técnico - organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados

---

<sup>31</sup> Contraloría General de la República, Resolución No. 60 de fecha 1 de marzo del año 2011. Artículo 9.

<sup>32</sup> *Ibidem*. Artículo 11, inciso a).

y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.”<sup>33</sup>

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores.

Sin embargo la práctica ha demostrado que aún es deficiente la actividad en este sentido, muchas veces porque no existe una comprensión adecuada de dicho proceso y otras porque la definición de algunos de los términos que se realiza en el anexo No. 1 de dicha norma jurídica limitan su aplicación, muestra de ello lo constituye el resultado alcanzado en el proceso de gestión de riesgos externos de las UBPC Tanteo y Laos del municipio de Rodas.

## **2.2.- Caracterización de la UBPC Tanteo.**

La UBPC Tanteo, cuyo domicilio legal radica en la Finca Tanteo, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, quedó constituida el día 15 de noviembre del año 1997, en reunión de trabajadores, previa autorización del Delegado Provincial del MINAZ, y fue el resultado de la fusión de las UBPC “Las Glorias” y “Santa Elena”. Adquirió personalidad jurídica mediante la inscripción en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias No Estatales (REANE) y en el Registro de Unidades Básicas de Producción Cooperativas (REUCO), el día 9 de diciembre del año 1997<sup>34</sup>.

La actividad fundamental a que está dedicada es el cultivo de la caña de azúcar, según lo aprobado en su Objeto Social.<sup>35</sup> Para el desarrollo de las actividades aprobadas en su objeto social cuenta con una extensión superficial de 2200.75 hectáreas con los linderos siguientes, limita por el norte con el poblado de Congojas; por el sur con la CPA Nicaragua Libre; por el este con la Finca Cristalina; por el oeste con la CPA Nicaragua

---

<sup>33</sup> *Ibíd*em, inciso c).

<sup>34</sup> Certificado expedido por la Oficina Nacional de Estadísticas en fecha 28 de noviembre del año 2011, en el que consta lo siguiente: Actividad Fundamental (NAE) 0110; Cultivo: 1; DPA: 2702; Organismo: 108; Código 51844.

<sup>35</sup> Ministro del Azúcar. Resolución No. 1023 de fecha 5 de junio del año 2005, aprueba el Objeto Social de la UBPC Tanteo, cuya línea fundamental de producción es el cultivo de la caña de azúcar.

Libre. De esta área dedica al cultivo de la caña 1366.09 Ha, a la producción agropecuaria 554.61 Ha, y el resto del área lo constituyen guardarralla.<sup>36</sup>

En la Unidad están determinados los objetivos de trabajo por áreas, incluyendo la producción de caña (actividad económica fundamental que desarrolla) en el cual sólo prevén perfeccionar la organización de la producción cañera a partir de la conformación de bloques.

En el funcionamiento Interno la entidad se rigen por las disposiciones del extinto Ministerio del Azúcar, actualmente Grupo Empresarial AZCUBA y en especial por el Reglamento General<sup>37</sup> y el Reglamento Interno, confeccionado sobre la base del Reglamento General de las UBPC mencionado. La máxima autoridad de la entidad lo constituye la Asamblea General, esta elige al Administrador y a los miembros de la Junta de Administración. La Asamblea General la integran todos los trabajadores de la Unidad y se reúne una vez al mes.

La Asamblea General como órgano superior de la UBPC tiene, entre otras, las atribuciones siguientes:<sup>38</sup>

- a) aprobar y modificar el Reglamento Interno de las UBPC asegurando que no contravenga la legislación vigente y el Reglamento Interno;
- b) aprobar el Plan de Producción y otros, así como las inversiones a realizar;
- c) determinar la cuantía de las vinculaciones y los anticipos para todos sus integrantes, teniendo en cuenta sus posibilidades económicas y la conveniencia de lograr una diferenciación por la complejidad e importancia del trabajo que cada uno realiza y sus resultados;
- d) aprobar la utilización del fondo de reserva, cuidando establecer una cuantía mínima para las contingencias;
- e) aprobar el balance financiero;
- f) elegir, ratificar y sustituir a los miembros de la Junta de Administración u otros jefes de las áreas de responsabilidad administrativa que tenga la unidad;
- g) aprobar la admisión y separación definitiva de los miembros;
- h) aprobar las formas de organización y pago del trabajo y la reglamentación de los estímulos materiales y morales;

---

<sup>36</sup> Registro de Tenencia de la Tierra, Certificado No. 1750951, expedido el 28 de mayo del año 2007.

<sup>37</sup> Resolución No. 525 de fecha 6 de noviembre del 2003, del Ministro de Azúcar, Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas vinculadas al Ministerio del Azúcar, tal y como quedó modificado por la Resolución No. 48 de 28 de marzo del 2005, de la propia autoridad.

<sup>38</sup> *Ibidem*. Artículo 15.

- j) acordar la venta, la cuantía y los procedimientos para la distribución de los productos agropecuarios a los miembros de la UBPC y los destinados a la comercialización de su producción diversificada;
- j) examinar y tomar acuerdo sobre los problemas relacionados con la actividad económica, jurídica, social, medioambiental y el funcionamiento de la UBPC;
- k) aprobar la asignación y distribución de viviendas a los miembros de la UBPC, de acuerdo a sus necesidades y en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente;
- l) aprobar la contratación de fuerza de trabajo adicional para la UBPC;
- m) velar por el cumplimiento de la legislación vigente;
- n) aprobar el sustituto del Administrador de la UBPC;
- o) sancionar, modificar, anular y confirmar las medidas disciplinarias aplicadas por el Administrador y/o en su caso por la Junta de Administración;
- p) someter a la consideración de la instancia correspondiente, para su evaluación y decisión, el cambio de objeto social, la propuesta de fusión, división o disolución de la UBPC; y
- q) aprobar la propuesta de la Junta de Administración para la venta o baja de sus activos fijos tangibles.

La Junta de Administración es el órgano de dirección ejecutivo-administrativo de la UBPC y sus miembros son elegidos en Asamblea General por un término de cinco (5) años, mediante votación abierta y por mayoría simple de los integrantes. De igual modo podrán ser revocados en cualquier momento; responde ante su respectiva Asamblea General y está integrada por 7 miembros: el Administrador, el Jefe de Producción, el Económico, el Jefe de Recursos Humanos, el Contador, el Jefe de Abastecimiento, el Jefe de Maquinaria. Participan como invitados permanentes en estas reuniones el secretario del sindicato, el del PCC y los Jefes de Lotes. La Junta se reúne todas las semanas y sus acuerdos se adoptan por mayoría de votos.

La Junta de Administración tiene las atribuciones y responsabilidades que le sean definidas por la Asamblea General en su Reglamento Interno, entre las que se encuentran las siguientes:<sup>39</sup>

- a) cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General y las Disposiciones Legales vigentes;
- b) garantizar el cumplimiento de las disposiciones relativas al proceso productivo;

---

<sup>39</sup> *Ibíd.* Artículo 20.

- c) acordar o proponer la imposición de sanciones disciplinarias en los casos procedentes;
- d) acordar la celebración de Asambleas Generales no programadas;
- e) rendir cuenta e informar mensualmente a la Asamblea General sobre las actividades y el estado económico-financiero de la UBPC, o de manera extraordinaria los hechos de delitos o de corrupción que se hayan producido cuando se considere necesario por acuerdo de la Junta, o a solicitud del Secretario General de la Sección Sindical, por interés de los trabajadores;
- f) responder por la administración del patrimonio de la UBPC y del Estado conforme al mandato de la Asamblea;
- g) presentar a la Asamblea General proyectos e iniciativas encaminadas al mejor funcionamiento de la UBPC;
- h) suministrar la información establecida al MINAZ y a los organismos globales y garantizar la elaboración del balance contable y su presentación en fecha;
- i) aprobar la concertación de contratos económicos con las entidades del Estado y otras entidades, velando por su control y ejecución, así como responder y exigir por el cumplimiento de las obligaciones de las partes;
- j) confeccionar dentro del término establecido, de conjunto con la Sección Sindical, el proyecto del Reglamento Interno y someterlo a la aprobación de la Asamblea General, así como mantenerlo actualizado;
- k) garantizar la entrega en tiempo y forma de los documentos e informes establecidos en las normas vigentes necesarias para el control y recuperación de los préstamos monetarios, así como para el cobro de compensaciones y subsidios, cuando corresponda;
- l) garantizar que la personalidad jurídica de la UBPC no se utilice para la realización de operaciones mercantiles o de otra índole, con fines ajenos a la actividad de su competencia;
- m) proponer a la Asamblea General la venta o baja de un medio básico según los procedimientos establecidos y con la autorización debida, reservando al Estado el derecho de primera opción;
- n) exigir la capacitación técnica tanto de los dirigentes como de los demás miembros de la misma, que por sus responsabilidades específicas lo requieran y garantizar su asistencia a los cursos y seminarios que se programen;
- o) proponer a la Asamblea General el sustituto del Administrador;
- p) establecer, en coordinación con el sindicato a esa instancia, los precios de venta de los productos agropecuarios a los miembros de la UBPC y su núcleo familiar, nunca menor al

costo de producción, cuando las condiciones lo exijan y la Asamblea General se vea imposibilitada de hacerlo;

q) confeccionar y presentar a la Asamblea General el presupuesto de ingresos y gastos por campaña, bloques y cepas;

r) presentar a la Asamblea general la propuesta de vinculación del hombre a los resultados de la producción;

s) admitir el ingreso con carácter provisional de nuevos miembros hasta tanto sea aprobado por la Asamblea, y

t) velar por el cumplimiento del control económico, la seguridad y protección de los bienes e inmuebles de la unidad, informando periódicamente a la Asamblea General de las incidencias o violaciones que tengan lugar.

La unidad tiene, las tierras asignadas en usufructo para el desarrollo de la Línea fundamental de producción, divididas en lotes cañeros: Lote Las Glorias, Lote Santa Elena y Lote Cristalina; estos se dividen en bloques y los bloques en campos. El Lote Las Glorias esta conformado por 11 bloques y 44 campos; Santa Elena por 11 bloques y 48 campos y Cristalina por 10 bloques y 38 campos.

Los directivos de la entidad no emplean como método de dirección la dirección por objetivos, y los mismos no pudieron mostrar el organigrama que refleja la estructura organizativa de la unidad. No tienen elaborada la matriz DAFO.

Para comprobar si se realiza un acertado análisis de los riesgos que afectan la producción de caña se examinó el Plan de Prevención de Riesgos que está confeccionado dando cumplimiento a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República. En este se identifican las área de resultados claves, incluyendo, dentro de estas, la producción de caña, en el que limitan los riesgos identificados a incendios y daños en las plantaciones cañeras: En ambos tienen previstas las medidas a adoptar y los responsables. Con respecto al primero (incendios), riesgo cubierto por la Póliza de Seguros Agropecuarios, se destaca como aspecto negativo que el Plan de Prevención de Riesgos que fue mostrado al investigador es el confeccionado para las plantaciones forestales; cuestión que motivo que no se pudiera precisar las medidas que adopta la unidad para evitar los incendios en las plantaciones cañeras, ni determinar las áreas más vulnerables a este riesgo.

Además en cumplimiento del objetivo señalado anteriormente se examinaron actas de las Asambleas Generales y de la Junta de Administración. De las primeras fueron examinadas las 12 actas confeccionadas en el año 2010. Este análisis conllevó al

investigador a llegar a la conclusión de que la unidad no es objetiva en el análisis que se realiza sobre la producción de cada lote cañero y que no se discute con todos los trabajadores las causas y condiciones que provocan la disminución de los rendimientos previstos en cada campo.

Las actas de las reuniones de la Junta de Administración ascendieron a 59 (que se corresponden con todas las reuniones celebradas en el año 2011), arrojaron resultado similar al de las actas de las reuniones de la Asamblea General, sólo que en estas se realizaron en tres ocasiones (segunda reunión de febrero, tercera de julio y cuarta de agosto) el análisis de la ocurrencia, de los que los directivos de la entidad catalogan como hechos extraordinarios, y que están relacionados con incendios en campos de cañas.

### **2.2.1.- Análisis de los resultados económicos UBPC Tanteo.**

Para el análisis de los resultados económicos de la UBPC Tanteo se tomaron los resultados de las campañas de zafra 2005 - 2006 hasta 2010 – 2011, a partir del análisis de los estados financieros de la entidad en el período estudiado.

En la zafra 2005-2006 tenían planificada una producción de 27825.15 toneladas, con un ingreso de \$ 1 391257.50, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de 21147,11 toneladas, lo que representó un ingreso de \$ 1057355,70, por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en 6678,04 toneladas, para un importe de 333901,80 lo que representan un 24 % de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: sequía con un importe de 139125.75 lo que representó un 10 % de la afectación total; Ciclón con un importe de \$ 139125.75 lo que representó un 10 % de la afectación total; Incendios con un importe de 9738.80 lo que representó un 0.7 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de 2782.52 lo que representó un 0.2 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de 5565.03 lo que representó un 0.4 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de 37563.95 lo que representó un 2.7 % de la afectación total en relación a la afectación total.

En la zafra 2006-2007 tenían planificada una producción de 28424.51 toneladas, con un ingreso de \$ 1 421225.50, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de 24729,32 toneladas, lo que representó un ingreso de \$ 1236466,19, por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en 3695,19

toneladas, para un importe de \$ 184759,32, lo que representa el 13% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de \$ 129331,52 lo que representó un 9.1 % de la afectación total; Incendio con un importe de \$ 17054.71 lo que representó un 1.21 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de \$ 7106.13 lo que representó un 0.5 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de \$ 9948.58 lo que representó un 0.7 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de \$ 21318.38 lo que representó un 1.5 % de la afectación total.

En la zafra 2007-2008 tenían planificada una producción de 33693.75 toneladas, con un ingreso de \$ 1 684687.50, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de 29650,50 toneladas, lo que representó un ingreso de \$ 1482525,00, por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en 4043,25 toneladas, para un importe de \$ 202162,50, lo que representa el 12 % de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de \$ 143198.44 lo que representó un 8.5 % de la afectación total; Ciclón, en esta campaña no existió afectación por esta causa; Incendios con un importe de \$ 16846.88 lo que representó un 1.0 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de \$ 23585.63 lo que representó un 1.4 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de \$ 10108.13 lo que representó un 0.6 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de \$ 8423.44 lo que representó un 0.5 % de la afectación total.

En la zafra 2008-2009 tenían planificada una producción de 34520.15 toneladas, con un ingreso de \$ 1726007.50, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de 25890.11 toneladas, lo que representó un ingreso de \$ 1294505, por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en 8630.04 toneladas, para un importe de \$ 431501.88, lo que representa el 25% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de \$ 198490.86, lo que representó un 11.5 % de la afectación total; Ciclón, con un importe de \$ 167422.73, lo que representó un 9.7 % de la afectación total; Incendios con un importe de \$ 15534.07, lo que representó un 0.9 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe

de \$ 15534.07, lo que representó un 0.9 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de \$ 12082.05, lo que representó un 0.7 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de \$ 22438.10, lo que representó un 1.3 % de la afectación total.

En la zafra 2009 -2010 tenían planificada una producción de 27138.20 toneladas, con un ingreso de \$ 1356910.00, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de 23881.62 toneladas, lo que representó un ingreso de \$ 1194080.80, por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en 3256.58 toneladas, para un importe de \$ 162829.20, lo que representa el 12% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: sequía con un importe de \$ 122121.90, lo que representó un 9 % de la afectación total; Incendios con un importe de \$ 10855.28, lo que representó un 0.8 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de \$ 10855.28, lo que representó un 0.8 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de \$ 8141.46, lo que representó un 0.6 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de \$ 10855.28, lo que representó un 0.8 % de la afectación total.

En la zafra 2010-2011 tenían planificada una producción de 25816.42 toneladas, con un ingreso de \$ 2323477.80, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de 22976.61 toneladas, lo que representó un ingreso de \$ 2067895.24, por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en 2839.81 toneladas, para un importe de \$ 255582.56, lo que representa el 11 % de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: sequía con un importe de \$ 174260.84, lo que representó un 7.5 % de la afectación total; Ciclón, en esta campaña no existió afectación por esta causa; Incendios con un importe de \$ 30205.21, lo que representó un 1.3 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de \$ 23234.78, lo que representó un 1 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de \$ 20911.30, lo que representó un 0.9 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de \$ 6970.43, lo que representó un 0.3 % de la afectación total.

En todas estas campañas la UBPC Tanteo no suscribió contrato de seguros agropecuarios con la ESEN, por lo que no obtuvo beneficios económicos por este

concepto, lo que conlleva a que actualmente tenga una pérdida acumulada ascendente a más de un millón doscientos mil pesos (\$1200000.00), a pagar en 20 años.

Los resultados económicos referidos se representan en las tablas No. 1 y 2.

Tabla No. 1: Resumen resultados económicos UBPC Tanteo

Campañas	Toneladas Planificadas	Ingresos Planificados	Toneladas Obtenidas	Ingresos Finales	Afectación Tn.	%	Afectación Económica
2005-2006	27825.15	1391257.50	21147.11	1057355.70	6678.04	24	333901.80
2006-2007	28424.51	1421225.50	24729.32	1236466.19	3695.19	13	184759.32
2007-2008	33693.75	1684687.50	29650.50	1482525.00	4043.25	12	202162.50
2008-2009	34520.15	1726007.50	25890.11	1294505.63	8630.04	25	431501.88
2009-2010	27138.20	1356910.00	23881.62	1194080.80	3256.58	12	162829.20
2010-2011	25816.42	2323477.80	22976.61	2067895.24	2839.81	11	255582.56

Tabla No. 2: Resumen de causas de las pérdidas económicas

Campaña	Siniestros amparados por la póliza de seguro					Otras situaciones no amparadas por la póliza del Seguro
	Afectación %					
	Seguía	Ciclón	Incendio	Otras situaciones climatológicas	Plagas y Enfermedades	
2005-2006	10	10	0,7	0,2	0,4	2,7
2006-2007	9,1	0	1,2	0,5	0,7	1,5
2007-2008	8,5	0	1	1,4	0,6	0,5
2008-2009	11,5	9,7	0,9	0,9	0,7	1,3
2009-2010	9	0	0,8	0,8	0,6	0,8
2010-2011	7,5	0	1,3	1	0,9	0,3

### 2.3.- Caracterización de la UBPC Laos.

La UBPC Laos, cuyo domicilio legal radica en la Finca Laos, Consejo Popular Ariza, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, quedó constituida el día 8 de julio de 1998, en reunión de trabajadores, previa autorización del Delegado Provincial del MINAZ, y fue el resultado de la fusión de las UBPC "Laos" y "San Nicolás". Adquirió personalidad jurídica mediante la inscripción en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias No

Estatales (REANE) y en el Registro de Unidades Básicas de Producción Cooperativas (REUCO), el día 9 de diciembre del año 1997<sup>40</sup>.

La actividad fundamental a que está dedicada es el cultivo de la caña de azúcar, según lo aprobado en su Objeto Social.<sup>41</sup>

Para el desarrollo de las actividades aprobadas en su objeto social cuenta con una extensión superficial de 2853.98 hectáreas con los linderos siguientes, limita por el norte con el Río Anaya; por el sur con el Río Salado; por el este con el CAI Elpidio Gómez; por el oeste con la carretera Rodas Cienfuegos. De la cual dedican al cultivo de la caña 1369.00 hectáreas.

En la Unidad están determinados los objetivos de trabajo por áreas, incluyendo la producción de caña (actividad económica fundamental que desarrolla) dentro de los cuales se prevé:

1. Hacer un uso correcto del presupuesto por bloques, campos y cepas de acuerdo a lo planificado;
2. Lograr el cumplimiento de los estimados para la zafra 2011 2012 al 100 %;
3. Cumplir el plan del cultivo, la limpia, la fertilización y las labores manuales al 95 %;
4. Tener las tierras roturadas y montadas en surco para la campaña de frío y primavera;
5. Cumplir el plan de siembra de caña al 100 %, empleando la semilla de calidad a un 90 % de germinación.
6. Lograr menos del 10 % del área con hierba en cada Lote Cañero;
7. Lograr para la próxima zafra un rendimiento de 38 Toneladas por hectáreas a partir de los resultados de las labores;
8. Lograr calificaciones de bien en las visitas que se realicen al proceso de caña;
9. No permitir daños a las plantaciones cañeras aplicando en cada caso el Decreto Ley 230;
10. Tomar todas las medidas para evitar los incendios en caña, garantizando una vigilancia permanente en toda la Unidad.

En el funcionamiento Interno la entidad se rigen por las disposiciones del extinto Ministerio del Azúcar y en especial por el Reglamento Interno, confeccionado sobre la base del

---

<sup>40</sup> Certificado expedido por la Oficina Nacional de Estadísticas en fecha 29 de noviembre del año 2011, en el que consta lo siguiente: Actividad Fundamental (NAE) 0110; Cultivo: 1; DPA: 2702; Organismo: 108; Código 51734.

<sup>41</sup> Ministro del Azúcar. Resolución No. 1022 de fecha 5 de junio del año 2005, aprueba el Objeto Social de la UBPC Laos, cuya línea fundamental de producción es el cultivo de la caña de azúcar.

Reglamento General de las UBPC aprobado por este ministerio, y se estructura en seis capítulos: Generalidades; La Dirección; Régimen Económico; Miembros de la UBPC; Disciplina; Protección de Medios y Recursos y se puso en vigor en el mes de noviembre del año 2004. En esta norma jurídica se prevén, entre otras cuestiones, la frecuencia con que se celebran las reuniones de la Asamblea General y la Junta de Administración, así como las funciones y atribuciones del administrador, los miembros de la Junta de Administración y los Jefes de Lotes.

La máxima autoridad de la entidad lo constituye la Asamblea General, esta elige al Administrador y a los miembros de la Junta de Administración. La Asamblea General la integran todos los trabajadores de la Unidad y se reúne una vez al mes. Estas reuniones en tiempo de zafra tienen una característica especial y es que se celebran por áreas o lotes para no afectar las labores en esta importante tarea.

La Junta de Administración esta integrada por 7 miembros: el Administrador, el Jefe de Producción, el Económico, el Jefe de Recursos Humanos, el Contador, el Jefe de Abastecimiento, el Jefe de Maquinaria. Participan como invitados permanentes en estas reuniones el secretario del sindicato, el del PCC y los Jefes de Lotes. La Junta se reúne todas las semanas y sus acuerdos se adoptan por mayoría de votos

La unidad tiene, las tierras asignadas en usufructo para el desarrollo de la Línea fundamental de producción, divididas en lotes cañeros: Lote No. 1 Mora, Lote No. 2 Laos y Lote No. San Nicolás; estos se dividen en bloques y los bloques en campos. El Lote Mora esta conformado por 14 bloques con 45 campos; Laos por 11 bloques con 34 campos y el Bloque San Nicolás por 10 bloques con 38 campos.

Los directivos de la entidad emplean como método de dirección la dirección por objetivos, tienen elaborado el organigrama de la unidad (Anexo No. 1) y la Matriz DAFO, en la que se identifican:

#### Debilidades:

1. No alcanzar el rendimiento de acuerdo al potencial que tiene la unidad;
2. Envejecimiento de la fuerza laboral;
3. No satisfacer las necesidades alimentarias de los trabajadores y su familia;
4. Insuficientes actividades recreativas y culturales para los trabajadores;
5. No poder mantener de forma estable los resultados obtenidos en las evaluaciones de los procesos del MINAZ.

#### Amenazas:

1. Afectaciones climatológicas tales como: altas temperaturas y sequía;

2. Aparición de plagas y enfermedades;
3. Incendios en las plantaciones cañeras.

Fortalezas:

1. Buen capital humano;
2. Experiencia en el cultivo de la caña;
3. Sistema de pago por los resultados del trabajo;
4. Existencia de una infraestructura para desarrollar el trabajo;
5. Condiciones de acceso para el traslado de caña hasta la industria bueno;
6. Cercanía a la industria donde se procesa la caña.

Oportunidades:

1. Buenos suelos;
2. Precios aceptables de la tonelada de la caña;
3. Acceso a créditos financieros para el desarrollo de la caña de azúcar;
4. Apoyo de la dirección del país para el cultivo de la caña.

La entidad en su planeación estratégica trabaja por convertir las Debilidades en Fortalezas y las Amenazas en Oportunidades. En este último de los aspectos y teniendo en cuenta que las amenazas son cubiertas por la póliza de seguros agropecuarios y aun y cuando no lo tiene identificado como una oportunidad hacen un empleo eficiente del Contrato de Seguros Agropecuarios y un ejemplo de ello lo constituye el hecho de que es la unidad productora de caña en el municipio que más asegura, tanto la siembra como la producción de caña, lo que ha contribuido a compensar las pérdidas económicas por la ocurrencia de estos acontecimientos que afectan el cultivo y que están identificados como riesgos externos.

El Plan de Prevención de riesgos está confeccionado dando cumplimiento a lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, en este se identifican las área de resultados claves, incluyendo dentro de estas la producción de caña, en el que limitan los riesgos identificados a incendios y daños en las plantaciones cañeras, en ambos tienen previstas las medidas a adoptar y los responsables. Con respecto al primero (incendios) es meritorio señalar la labor que realizan en la prevención de éstos, la que se evidencian del examen del plan de Prevención de Incendios, la sistematicidad en el análisis de la tarea en reuniones de la Asamblea General y de la Junta de Administración y en la identificación de los bloques cañeros que dentro del lote tienen mayor riesgo de incendio: en el Lote No. 1 "San Nicolás" los Bloques: 62, 63, 65,

67 y 69; en el Lote "Laos", los Bloques No. 71,72,76,81; y en el Bloque No. 3 "Mora", los Bloques No. 84, 96, 95.

### **2.3.1.- Análisis de los resultados económicos UBPC Laos.**

Para el análisis de los resultados económicos de la UBPC Laos se tomó como muestra, al igual que en la UBPC Tanteo, los resultados de las campañas de zafra 2005 - 2006 hasta 2010 – 2011, a partir de los análisis de los estados financieros.

En la zafra 2005-2006 tenían planificada una producción de veinticinco mil setecientos sesenta y tres punto treinta y uno toneladas (25763.31), con un ingreso de un millón doscientos ochenta y ocho mil ciento sesenta y cinco pesos con cincuenta centavos (\$ 1 288 165.50), según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de diecinueve mil ochocientos treinta y siete punto setenta y cinco (19837.75) toneladas, lo que representó un ingreso de novecientos noventa y un mil ochocientos ochenta y siete pesos con cuarenta y cuatro centavos (\$ 991887.44), por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en cinco mil novecientos veinticinco punto cincuenta y seis (5925.56) toneladas, para un importe de doscientos noventa y seis mil doscientos setenta y ocho pesos con siete centavos (\$ 296278.07), lo que representan un 23% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de treinta y dos mil quinientos noventa pesos con cincuenta y nueve centavos (\$ 32590.59), lo que representó un 11 % de la afectación total; Ciclón con un importe de veintitrés mil setecientos dos pesos con veinticinco centavos (\$ 23702.25), lo que representó un 8 % de la afectación total; Incendios con un importe de mil setecientos setenta y siete pesos con sesenta y siete centavos (\$ 1777.67), lo que representó un 0.6 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de mil ciento ochenta y cinco pesos con once centavos (\$ 1185.11), lo que representó un 0.4 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de mil cuatrocientos ochenta y un pesos con treinta y nueve centavos (\$1481.39), lo que representó un 0.5 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de siete mil cuatrocientos seis pesos con noventa y cinco centavos (\$ 7406.95), lo que representó un 2.5 % de la afectación total.

En la zafra 2006-2007 tenían planificada una producción de 26893.45 toneladas, con un ingreso de \$ 1 344572.50, según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la

contienda fueron de un real de veintitrés mil ciento veintiocho punto treinta y una (23128.31) toneladas, los que representó un ingreso de un millón ciento cincuenta y seis mil cuatrocientos dieciocho pesos con treinta y cinco centavos (\$ 1 156418.35), por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en tres mil setecientos ochenta y cinco punto cero ocho (3785.08) toneladas, para un importe de ciento ochenta y ocho mil doscientos cincuenta y cuatro pesos con quince centavos (\$ 188254.15), lo que representa el 14 % de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de dieciséis mil novecientos cuarenta y dos mil pesos con ochenta y siete centavos (\$16942.87); Ciclón esta campaña no existió afectación por esta causa; Incendios con un importe de mil ochocientos ochenta y dos mil pesos con cincuenta y cuatro centavos (\$1882.54); otras situaciones climatológicas con un importe de dos mil ciento ochocientos ochenta y dos pesos con cincuenta y cuatro centavos (\$1882.54); Plagas y enfermedades con un importe de mil ochocientos ochenta y dos pesos con cincuenta y cuatro centavos (\$1882.54); Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de dos mil ochocientos veintitrés pesos con ochenta y un centavos (\$2823.81).

En la zafra 2007-2008 tenían planificada una producción de doscientas cincuenta y tres mil setecientos ochenta y nueve punto veintitrés (253789.23) toneladas, con un ingreso de un millón doscientos sesenta y nueve mil cuatrocientos sesenta y un pesos con cincuenta centavos (\$1269461.50), según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de veintidós mil quinientas noventa y seis punto cuarenta y una (22596.41) toneladas, los que representó un ingreso de un millón ciento veintinueve mil ochocientos veinte pesos con setenta y cuatro centavos (\$1129820.74), por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en dos mil setecientos noventa y dos punto ochenta y dos (2792.82) toneladas, para un importe de ciento treinta y nueve mil seiscientos cuarenta pesos con setenta y siete centavos (\$139640.77), lo que representa el 11% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de nueve mil setecientos setenta y cuatro pesos con ochenta y cinco (\$9774.85), lo que representó un 7 % de la afectación total; Ciclón, en esta campaña no existió afectación por esta causa; Incendios con un importe de mil seiscientos setenta y cinco pesos con sesenta y nueve centavos (\$1675.69), lo que representó un 1.2 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de dos mil quinientos trece pesos con cincuenta y tres

centavos (\$2513.53), lo que representó un 1.8 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de ochocientos treinta y siete pesos con ochenta y cuatro centavos (\$837.84), lo que representó un 0.6 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de quinientos cincuenta y ocho pesos con cincuenta y seis centavos (\$558.56), lo que representó un 0.4 % de la afectación total.

En la zafra 2008-2009 tenían planificada una producción de veintisiete mil doscientos treinta y cinco punto sesenta y ocho (27235.68) toneladas, con un ingreso de un millón trescientos sesenta y un mil setecientos ochenta y cuatro pesos (\$1361784.00), según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de veinte mil cuatrocientos veintiséis punto setenta y seis (20426.76) toneladas, lo que representó un ingreso de un millón veintiún mil trescientos treinta y ocho pesos (\$1021338.00), por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en seis mil ochocientos ocho punto noventa y dos (6808.92) toneladas, para un importe de trescientos cuarenta mil cuatrocientos cuarenta y cinco pesos (\$340445.00), lo que representa el 25% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de cincuenta y un mil sesenta y seis pesos con noventa centavos (\$51066.90), lo que representó un 15 % de la afectación total; Ciclón, con un importe de veinte mil cuatrocientos veintiséis pesos con setenta y seis centavos (\$20426.76), lo que representó un 6 % de la afectación total; Incendios con un importe de dos mil setecientos veintitrés pesos con cincuenta y siete centavos (\$2723.57), lo que representó un 0.8 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de cuatro mil ochenta y cinco pesos con treinta y cinco centavos (\$4085.35), lo que representó un 1.2 % de la afectación total; Plagas y enfermedades un con un importe de dos mil trescientos ochenta y tres pesos con doce centavos (\$2383.12), lo que representó un 0.7 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de cuatro mil cuatrocientos veinticinco pesos con ochenta centavos (\$4425.80), lo que representó un 1.3 % de la afectación total.

En la zafra 2009-2010 tenían planificada una producción de veintinueve mil seiscientos cincuenta y siete punto ochenta (29657.80) toneladas, con un ingreso de un millón cuatrocientos ochenta y dos mil ochocientos noventa pesos (\$1482890.00), según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de veintiséis

mil noventa y ocho punto ochenta y seis (26098.86) toneladas, lo que representó un ingreso de un millón trescientos cuatro mil novecientos cuarenta y tres pesos con veinte centavos (\$1304943.20), por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en tres mil quinientas cincuenta y ocho punto noventa y cuatro (3558.94) toneladas, para un importe de ciento setenta y siete mil novecientos cuarenta y cinco pesos con ochenta centavos (\$177945.80), lo que representa el 12% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de catorce mil doscientos treinta y cinco pesos con setenta y cuatro centavos (\$14235.74), lo que representó un 8 % de la afectación total; Ciclón, en esta campaña no existió afectación por esta causa; Incendios con un importe de dos mil ciento treinta y cinco pesos con treinta y seis centavos (\$2135.36), lo que representó un 1.2 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de mil setecientos setenta y nueve pesos con cuarenta y siete centavos (\$1779.47), lo que representó un 1 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de mil setecientos setenta y nueve pesos con cuarenta y siete centavos (\$1779.47), lo que representó un 1 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de mil cuatrocientos veintitrés pesos con cincuenta y siete centavos (\$1423.57), lo que representó un 0.8 % de la afectación total.

En la zafra 2010-2011 tenían planificada una producción de treinta y un mil cuatrocientos veinticinco punto treinta (\$31425.30) toneladas, con un ingreso de dos millones ochocientos veintiocho mil doscientos setenta y siete pesos (\$2828277.00), según los estimados realizados periódicamente acorde a las orientaciones del extinto Ministerio del Azúcar. Los resultados alcanzados al concluir la contienda fueron de un real de veintiocho mil doscientos ochenta y dos punto setenta y siete (28282.77) toneladas, los que representó un ingreso de dos millones quinientos cuarenta y cinco mil cuatrocientos cuarenta y nueve pesos con treinta centavos (\$2545449.30), por lo que la producción estuvo por debajo de lo planificado en tres mil ciento cuarenta y dos punto cincuenta y tres (3142.53) toneladas, para un importe de doscientos ochenta y dos mil ochocientos veintisiete pesos con setenta centavos (\$282827.70), lo que representa el 10% de afectación en el cumplimiento del plan, tanto en toneladas como en ingresos. Las afectaciones estuvieron dadas por: seguía con un importe de dieciséis mil novecientos sesenta y nueve pesos con sesenta y seis centavos (\$16969.66), lo que representó un 6 % de la afectación total; Ciclón, en esta campaña no existió afectación por esta causa; Incendios con un importe de cinco mil noventa pesos con noventa centavos (\$5090.90), lo

que representó un 1.8 % de la afectación total; otras situaciones climatológicas con un importe de dos mil ochocientos veintiocho pesos con 28 centavos (\$2828.28), lo que representó un 1 % de la afectación total; Plagas y enfermedades con un importe de dos mil quinientos cuarenta y cinco pesos con cuarenta y cinco centavos (\$2545.45), lo que representó un 0.9 % de la afectación total; Otras situaciones no cubiertas por la póliza del seguro de la caña con un importe de ochocientos cuarenta y ocho pesos con cuarenta y ocho centavos (\$848.48), lo que representó un 0.3 % de la afectación total.

Los resultados señalados se muestran en las tablas No. 3 y 4.

Tabla No. 3. Resumen resultados económicos UBPC Laos.

Campañas	Toneladas Planificadas	Ingresos Planificados	Toneladas Obtenidas	Ingresos Finales	Afectación Tn.	%	Afectación Económica
2005-2006	25763,31	1288165,50	19837,75	991887,44	5925,56	23	296278,07
2006-2007	26893,45	1344672,50	23128,37	1156418,35	3765,08	14	188254,15
2007-2008	25389,23	1269461,50	22596,41	1129820,74	2792,82	11	139640,77
2008-2009	27235,68	1361784,00	20426,76	1021338,00	6808,92	25	340446,00
2009-2010	29657,80	1482890,00	26098,86	1304943,20	3558,94	12	177946,80
2010-2011	31425,30	2828277,00	28282,77	2545449,30	3142,53	10	282827,70

Tabla No. 4. Resumen de causas de las pérdidas económicas UBPC Laos

Campaña	Siniestros amparados por la póliza de seguro Afectación %					Otras situaciones no amparadas por la Póliza del Seguro
	Seguía	Ciclón	Incendio	Otras situaciones Climatológicas	Plagas y Enfermedades	
2005-2006	11	8	0,6	0,4	0,5	2,5
2006-2007	9	0	1	1,5	1	1,5
2007-2008	7	0	1,2	1,8	0,6	0,4
2008-2009	15	6	0,8	1,2	0,7	1,3
2009-2010	8	0	1,2	1	1	0,8
2010-2011	6	0	1,8	1	0,9	0,3

En todas estas campañas la UBPC Laos suscribió contrato de seguros agropecuarios con la ESEN mediante el cual transfirió los riesgos externos en la producción de caña a la entidad aseguradora, por lo que obtuvo los siguientes resultados:

En la campaña 2005 -2006 aseguró la producción planificada mediante el pago de la prima del seguro ascendente a sesenta y cuatro mil cuatrocientos ocho pesos con veintiocho centavos (\$64408.28) y por las pérdidas ocasionadas por eventos cubierto en la póliza de seguro ascendente a un importe de doscientos ochenta y ocho mil ochocientos setenta y un pesos con once centavos (\$288871.11) obtuvo una indemnización de ciento setenta y tres mil trescientos veintidós pesos con sesenta y siete centavos (\$173322.67); por lo que obtuvo un beneficio neto de ciento ocho mil novecientos catorce pesos con cuarenta centavos (\$108914.40).

En la campaña 2006 -2007 aseguró la producción planificada mediante el pago de la prima del seguro ascendente a sesenta y siete mil doscientos treinta y tres pesos con sesenta y tres centavos (\$67233.63) y por las pérdidas ocasionadas por eventos cubierto en la póliza de seguro ascendente a un importe de ciento ochenta y cinco mil cuatrocientos treinta pesos con treinta y cuatro centavos (\$185430.34), obtuvo una indemnización de ciento once mil doscientos cincuenta y ocho pesos con veinte centavos (\$111258.20); por lo que obtuvo un beneficio neto de cuarenta y cuatro mil veinticuatro pesos con cincuenta y ocho centavos (\$44024.58).

En la campaña 2007 -2008 aseguró la producción planificada mediante el pago de la prima del seguro ascendente a sesenta y tres mil cuatrocientos setenta y tres pesos con ocho centavos (\$63473.08) y por las pérdidas ocasionadas por eventos cubierto en la póliza de seguro ascendente a un importe de ciento treinta y nueve mil ochenta y dos pesos con veinte centavos (\$139082.20), obtuvo una indemnización de ochenta y tres mil cuatrocientos cuarenta y nueve pesos con treinta y dos centavos (\$83449.32); por lo que obtuvo un beneficio neto de diecinueve mil novecientos setenta y seis pesos con veinticinco centavos (\$19976.25).

En la campaña 2008 -2009 aseguró la producción planificada mediante el pago de la prima del seguro ascendente a sesenta y ocho mil ochenta y nueve pesos con veinte centavos (\$68089.20) y por las pérdidas ocasionadas por eventos cubierto en la póliza de seguro ascendente a un importe de trescientos treinta y seis mil pesos con veinte centavos (\$336020.20), obtuvo una indemnización de doscientos un mil seiscientos doce pesos con doce centavos (\$201612.12); por lo que obtuvo un beneficio neto de ciento treinta y tres mil quinientos veintidós pesos con noventa centavos (\$133522.90).

En la campaña 2009 -2010 aseguró la producción planificada mediante el pago de la prima del seguro ascendente a setenta y cuatro mil ciento cuarenta y cuatro pesos con cincuenta centavos (\$74144.50) y por las pérdidas ocasionadas por eventos cubierto en la

póliza de seguro ascendente a un importe de ciento setenta y seis mil quinientos veintitrés pesos con veintitrés centavos (\$176523.23), obtuvo una indemnización de ciento cinco mil novecientos trece pesos con noventa y cuatro centavos (\$105913.94); por lo que obtuvo un beneficio neto de treinta y un mil setecientos sesenta y nueve pesos con cuarenta y cuatro centavos (\$31769.44).

En la campaña 2010 -2011 aseguró la producción planificada mediante el pago de la prima del seguro ascendente a ciento cuarenta y un mil cuatrocientos trece pesos con noventa centavos (\$141413.90) y por las pérdidas ocasionadas por eventos cubierto en la póliza de seguro ascendente a un importe de doscientos ochenta y un mil novecientos setenta y nueve pesos con veintidós centavos (\$281979.22), obtuvo una indemnización de ciento sesenta y nueve mil ciento ochenta y siete pesos con cincuenta y tres centavos (\$169187.53); por lo que obtuvo un beneficio neto de veintisiete mil setecientos setenta y tres pesos con sesenta y ocho centavos (\$27773.68).

Los resultados analizados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 5: Análisis costo beneficio resultados económicos de la UBPC Laos.

Campañas	Cuantía de la pérdida para calcular indemnización	Costo de la prima del seguro	Total a indemnizar	Beneficio neto
2005-2006	288871,11	64408,28	173322,67	108914,39
2006-2007	185430,34	67233,63	111258,20	44024,58
2007-2008	139082,20	63473,08	83449,32	19976,25
2008-2009	336020,20	68089,20	201612,12	133522,92
2009-2010	176523,23	74144,50	105913,94	31769,44
2010-2011	281979,22	141413,85	169187,53	27773,68
Total	1407906,30	478762,53	844743,78	365981,25

#### **2.4.- Análisis comparativo de los resultados económicos de las UBPC Tanteo y Laos.**

En la zafra cañera 2005-2006 la UBPC Tanteo incumplió con el plan de producción en seis mil seiscientos setenta y ocho punto cero cuatro (6678,04) toneladas de caña, lo que implicó una afectación económica de trescientos treinta y tres mil novecientos un pesos con ochenta centavos (\$333901.80); al no tener suscrito contrato de seguro para la producción de caña no recibió beneficio económico por este concepto; de haber tenido asegurada su producción hubiese sido indemnizada en ciento setenta y siete mil

ochocientos dos pesos con setenta y un centavos (\$177802,71). La UBPC Laos no cumplió el plan de producción por 6183,19 toneladas de caña lo que significó una afectación económica de trescientos nueve mil ciento cincuenta y nueve pesos con setenta y dos centavos (\$309159,72), como tenía suscrito contrato de seguros agropecuarios recibió una indemnización ascendente a ciento ochenta mil cuatrocientos ochenta y siete pesos con cuarenta y cinco centavos (\$180487,45).

En la contienda azucarera 2006-2007 la Unidad Básica de Producción Cooperativa cañera Tanteo se quedó por debajo en el cumplimiento del plan en 3695.19 toneladas de la dulce gramínea, lo que implicó una afectación económica de ciento ochenta y cuatro mil setecientos cincuenta y nueve pesos con treinta y dos centavos (\$184759,32), al no tener su producción asegurada dejó de recibir indemnización por un valor ascendente a noventa y ocho mil sesenta y cuatro pesos con cincuenta y seis pesos (\$98064,56). La UBPC cañera Laos dejó de producir 3496,15 toneladas de caña, por lo que tuvo una afectación económica de ciento setenta y cuatro mil ochocientos siete pesos con cuarenta y tres centavos (\$ 174807.43), debido a que su producción estaba cubierta por la póliza de seguro suscrito con la ESEN obtuvo una indemnización por un valor ascendente a ciento tres mil trescientos once pesos con diecinueve centavos (\$ 103311,19).

En la zafra cañera 2007-2008 la UBPC Tanteo incumplió con el plan de producción en cuatro mil cuarenta y tres punto veinticinco (4043.25) toneladas de caña, lo que implicó una afectación económica de doscientos dos mil ciento sesenta y dos pesos con cincuenta centavos (\$ 202162,50); al no tener suscrito contrato de seguro para la producción de caña no recibió beneficio económico por este concepto; de haber tenido asegurada su producción hubiese sido indemnizada en ciento dieciséis mil doscientos cuarenta y tres pesos con cuarenta y cuatro centavos (\$ 116243,44). La UBPC Laos no cumplió el plan de producción por tres mil cuarenta y seis punto setenta y una toneladas de caña (3046.71) lo que significó una afectación económica de ciento cincuenta y dos mil trescientos treinta y cinco pesos con treinta y ocho centavos (152335.38), como tenía suscrito contrato de seguros agropecuarios recibió una indemnización ascendente a noventa mil novecientos cuarenta y cuatro pesos con veintidós centavos (\$ 90944,22).

En la contienda azucarera 2008 - 2009 la Unidad Básica de Producción Cooperativa cañera Tanteo se quedó por debajo en el cumplimiento del plan en ocho mil seiscientos treinta punto cuatro toneladas de la dulce gramínea (8630.04), lo que implicó una afectación económica de cuatrocientos treinta y un mil quinientos un peso con ochenta y ocho centavos (\$ 431501.88), al no tener su producción asegurada dejó de recibir

indemnización por un valor ascendente a doscientas cuarenta y cinco mil cuatrocientos treinta y ocho pesos con veintisiete centavos (\$ 245438,27). La UBPC cañera Laos dejó de producir seis mil ochocientos ocho punto noventa y dos toneladas de caña (6808.92), por lo que tuvo una afectación económica de trescientos cuarenta mil cuatrocientos cuarenta y seis pesos (\$ 340446.00), debido a que su producción estaba cubierta por la póliza de seguro suscrito con la ESEN obtuvo una indemnización por un valor ascendente a doscientos un mil seiscientos doce pesos con doce centavos (\$201612.12).

En la campaña 2009-2010 la UBPC Tanteo incumplió con el plan de producción en tres mil doscientos cincuenta y seis punto cincuenta y ocho toneladas de caña (3256.58), lo que implicó una afectación económica de ciento sesenta y dos mil ochocientos veintinueve pesos con veinte centavos (\$162829.20); al no tener suscrito contrato de seguro para la producción de caña no recibió beneficio económico por este concepto; de haber tenido asegurada su producción hubiese sido indemnizada en noventa y un mil ciento ochenta y cuatro pesos con treinta y cinco centavos (\$91184.35). La UBPC Laos no cumplió el plan de producción por tres mil quinientos cincuenta y ocho punto noventa y cuatro toneladas de caña (3558.94), lo que significó una afectación económica de ciento setenta y siete mil trescientos novecientos cuarenta y seis mil pesos con ochenta centavos (177946,80), como tenía suscrito contrato de seguros agropecuarios recibió una indemnización ascendente a ciento ochenta y seis mil ciento seis pesos con veintiocho centavos (\$186106.28).

En la contienda azucarera 2010-2011 la Unidad Básica de Producción Cooperativa cañera Tanteo se quedó por debajo en el cumplimiento del plan en dos mil ochocientos treinta y nueve punto ochenta y una toneladas de esta gramínea (2839.81), lo que implicó una afectación económica de doscientos cincuenta y cinco mil quinientos ochenta y dos pesos con cincuenta y seis centavos (\$ 255582,56), al no tener su producción asegurada dejó de recibir indemnización por un valor ascendente a ciento cuarenta y nueve mil ciento sesenta y siete pesos con veintisiete centavos (\$ 149167,27). La UBPC cañera Laos dejó de producir tres mil cuatrocientas cincuenta y seis punto setenta y ocho toneladas de caña (3456,78), por lo que tuvo una afectación económica de trescientos once mil ciento diez pesos con cuarenta y siete centavos (\$ 311110.47), debido a que su producción estaba cubierta por la póliza de seguro suscrito con la ESEN obtuvo una indemnización por un valor ascendente a ochocientos sesenta y ocho mil trescientos setenta y cinco pesos con diecinueve centavos (\$ 868375.19).

El análisis comparativo realizado se muestra en la tabla 6:

Tabla No. 6. Análisis comparativo de los resultados económicos en la administración de riesgos mediante el contrato de seguro entre las UBPC Tanteo y Laos.

Campañas	UBPC Tanteo			UBPC Laos		
	Afectación Tn.	Afectación Económica (pesos)	Indemnización por Póliza de Seguros	Afectación Tn.	Afectación Económica (pesos)	Indemnización por Póliza de Seguros (pesos)
2005-2006	6678,04	333901,80	0	6183,19	309159,72	180487,44
2006-2007	3695,19	184759,32	0	3496,15	174807,43	103311,19
2007-2008	4043,25	202162,50	0	3046,71	152335,38	90944,22
2008-2009	8630,04	431501,88	0	6808,92	340446,00	201612,12
2009-2010	3256,58	162829,20	0	3558,94	177946,80	105913,94
2010-2011	2839,81	255582,56	0	3456,78	311110,47	186106,28

#### Conclusiones del capítulo:

En las Unidades Básica de Producción Cooperativas (UBPC) cañeras Tanteo y Laos no existe una adecuada comprensión del proceso de administración de riesgos en la actividad fundamental que desarrollan (producción de caña).

La UBPC cañera Tanteo en las campañas comprendidas entre los años 2005 - 2011 no utilizó el contrato de seguros agropecuarios como una alternativa de administrar riesgos externos en su producción fundamental, por lo que tiene una pérdida acumulada de más de un millón doscientos mil pesos (\$1200000.00).

La UBPC cañera Laos en las campañas referidas empleó el contrato de seguros agropecuarios como una alternativa para administrar riesgos externos en la producción de caña, por lo que aún y cuando tuvo pérdidas económicas, recibió indemnización por un importe de ochocientos cuarenta y cuatro mil setecientos cuarenta y tres pesos con setenta y ocho centavos (\$844743.78), en el que obtuvo un beneficio neto de trescientos sesenta y cinco mil novecientos ochenta y un pesos con veinticinco centavos (\$365981.25), por lo que minimizó considerablemente las pérdidas por concepto de riesgos cubiertos por la póliza de seguros.

# CAPÍTULO III

### **Capítulo III: Implementación de un proceso de administración de Riesgo externos en el área de producción de caña en la UBPC Tanteo mediante el Contrato de Seguros Agropecuarios.**

En el presente capítulo se implementa en la UBPC Tanteo un proceso de Administración de Riesgos Externos para el área de producción de caña, basado en el modelo descrito en el Capítulo I. Se presenta en cada una de sus etapas, mostrando las técnicas y herramientas utilizadas en la ejecución de cada una de ellas.

El proceso implementado puede constituir una solución para la situación existente en las entidades que se dedican al cultivo de la caña de azúcar en relación con la Gestión de Riesgos externos, teniendo en cuenta la importancia de adecuarlo a las características propias de la entidad donde se pretenda implementar.

#### **3.1.- Proceso de Administración de Riesgos en la UBPC Tanteo.**

##### **3.1.1.- Primera etapa: Establecimiento de contexto.**

El establecimiento de contexto constituye el primer paso del proceso de Administración de Riesgos y posee una significativa importancia para el resto de las etapas, puesto que de esta forma se definen los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos. En esta etapa se identifican los contextos estratégicos, organizacional y se realiza la definición de administración de riesgos.

El contexto estratégico se identifica a partir de las relaciones de la entidad con el entorno, con énfasis especial en la interacción con el medio ambiente, por ser la de mayor significación para la realización de este trabajo. Estas relaciones se caracterizan por el impacto negativo que, sobre la actividad fundamental concebida en el objeto social de la unidad, causan, en las que tienen un peso significativo la sequía, los huracanes y los incendios.

Para ello se elaboró la matriz DAFO a partir de la observación, el intercambio con directivos y trabajadores de la entidad y del análisis de documentos de la misma, en las que se identificaron como:

##### Debilidades:

- 1) Poca objetividad en el proceso de identificar las causas que provocan los bajos rendimientos del cultivo de la caña de forma casuística;
- 2) no administran los riesgos externos a que esta expuesta la actividad fundamental;
- 3) tradición de financiar las pérdidas económicas por el Estado, generalmente, mediante el empleo de subsidios por pérdidas y fideicomisos;

4) los directivos de la entidad subestiman las ventajas que le ofrece el contrato de seguro agropecuario.

Amenazas:

1) el cultivo de la caña es muy susceptible a factores medioambientales, estando sometido en alto grado a frecuentes riesgos climáticos.

Fortalezas:

1) cuentan con los recursos mínimos necesarios para garantizar la calidad de su actividad fundamental; tienen garantizada la realización de la producción;

2) la estructura organizativa de la unidad, permite tener un control acertado sobre los rendimientos de la producción cañera, de forma particular lote por lote y en general de la unidad;

3) profesionalidad de personal que forma parte del aparato administrativo.

Oportunidades:

1) La política del Estado y el gobierno actual de potenciar el cultivo de la caña de azúcar como materia prima para la producción de azúcar, uno de los renglones exportables principales;

2) transferir los riesgos externos en el cultivo de esta gramínea a las empresas aseguradoras mediante el contrato de seguros agropecuarios.

El contexto organizacional fue abordado en el capítulo II, donde se presentaron las características generales de la UBPC Tanteo cuya línea fundamental de producción lo constituye el cultivo de la caña de azúcar. Esta entidad se encuentra organizada estructuralmente por una Asamblea General de Trabajadores, (máximo órgano de dirección), la Junta de Administración y el administrador (ver organigrama en Anexo No. 1). En la entidad la contabilidad se realiza de forma manual.

Además posee un aparato administrativo que desarrollan actividades de economía, recursos humanos, servicios internos, producción y maquinaria, en cuanto a los cuales se precisa ser más objetivos en la definición de las funciones que realizan, las que fueron rediseñadas en el contexto de la administración de riesgos.

**Contexto de administración de riesgos**

El proceso de administración de riesgos se aplicó a la producción de la caña de azúcar con respecto a aquellos externos que tienen como fuente genérica los eventos naturales. En el proceso tienen un rol principal el Administrador de la unidad, el Jefe de Producción, el Económico y los Jefes de Lotes, por lo que una vez analizadas las funciones de los mismos, previstas en el Reglamento Interno de la unidad, las que constituyen una

reproducción automática de las previstas en el Reglamento General, se propuso a la dirección un rediseño de las mismas en correspondencia con la importancia, las que finalmente fueron aprobadas por la Asamblea General y modificó el Reglamento Interno, en el que se previeron, además de las funciones y atribuciones generales, las específicas siguientes:

El Administrador, máxima figura de la unidad:

- a) exige por que se mantenga actualizado el plan de prevención de riesgos de forma general y en especial para el área de producción de caña;
- b) incluye en el orden del día de las reuniones de la Junta de Administración y la Asamblea General el análisis de los rendimientos cañeros y de las causas y condiciones que provocan la disminución de los mismos;
- c) mantiene un control estricto sobre las medidas previstas en el plan de prevención para el tratamiento de los riesgos identificados;
- d) exige que la documentación relativa al área de producción de caña se archive por un período de al menos cinco (5) años, lo que le posibilitará el análisis objetivo del comportamiento de los riesgos externos y su incidencia en los resultados económicos de la unidad.

El Jefe de Producción:

- a) tiene a su cargo la producción de los lotes cañeros;
- b) confecciona el plan de actividades de atenciones culturales a realizar a las plantaciones cañeras, de conjunto con los Jefes de Lotes, para ser presentado para su aprobación a la Junta de Administración,;
- c) elabora el proyecto de programación de corte;
- d) organiza y controla las actividades de siembra;
- e) vela y exige porque los jefes de lotes analicen con los obreros agrícolas las causas de la disminución de los rendimientos cañeros en cada campo o bloque;
- f) exige porque los Jefes de Lotes comuniquen a la Junta de Administración la presencia de algún siniestro amparado por la Póliza de Seguros.

Económico:

- a) mantiene actualizado el protocolo de ejecución de los contratos económicos con énfasis en especial al contrato de seguros agropecuarios;
- b) mantiene actualizado el Registro de Reclamaciones realizadas;
- c) confecciona un registro contable de las cuantías pagadas por concepto de prima del seguro, de las pérdidas económicas por siniestros amparados por el mismo y de las

indemnizaciones recibidas por la entidad aseguradora, de forma tal que le permita realizar un análisis del costo – beneficios al finalizar cada ciclo económico.

Jefes de Lotes:

- a) propone los riesgos a transferir y las áreas a cubrir mediante el contrato de seguros agropecuarios;
- b) mantiene control sobre las áreas más vulnerables a los riesgos cubiertos por la póliza del seguro;
- c) informa a los obreros de su área sobre los riesgos externos identificados en la misma;
- d) informa oportunamente al Jefe de Producción sobre la manifestación de riesgos externos en su área.

### **3.1.2.- Segunda etapa: Identificación de riesgos.**

La identificación de riesgos es el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo; para así obtener un listado de los riesgos a que está expuesta la actividad, que constituye el resultado final de esta etapa.

La identificación de riesgos debe realizarse en un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como un elemento negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. Bajo estas circunstancias, tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad y seleccionan y/o suavizan la información sobre los riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa, en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Teniendo en cuenta el criterio anterior, se realizaron intercambios con los directivos de la unidad para explicarle a los mismos la importancia y repercusión de identificar los riesgos externos a que está expuesta la actividad fundamental de la unidad, darles a conocer que un riesgo no debe verse únicamente como un elemento negativo y hacerles saber que el hecho de aportar sus criterios sobre los riesgos no sería motivo para cuestionar el funcionamiento interno de la entidad, para así lograr que los mismos expresaran claramente sus ideas y criterios sin desviarlos de la realidad.

La identificación de los riesgos se realizó con el apoyo de los miembros Junta Administrativa, personal del Departamento Económico, y otros trabajadores de la entidad y de la Empresa Azucarera con que tienen contratada la producción; en el que desempeño un papel protagónico la estimadora de los rendimientos agrícolas.

Luego se procedió a realizar entrevistas a los Jefes de Lotes (ver Anexo No. 2). La entrevista se estructuró mediante un cuestionario dirigido específicamente a que cada

Jefe de Lote, según su propio criterio, identificara cuáles son los riesgos que afectan propiamente su área de trabajo y cuáles a la actividad en general.

Se utilizaron conjuntamente técnicas de revisión histórica, que aportan elementos válidos a la hora de identificar los riesgos. Aunque esta no fue muy extensa por la dificultad de localizar documentos en los archivos pasivos de los años 2006 al 2011, teniendo acceso solo a los documentos del año 2011, como las actas de las reuniones de la Asamblea General, de la Junta Administrativa y el informe de balance anual. Por lo riguroso que es el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos en el control del comportamiento de las precipitaciones se consultó el promedio de lluvias en los años del 2005 al 2011 y la lluvia promedio histórica de los últimos 20 años, el que se muestra en gráfico en el Anexo No. 3; así como los registros sobre los ciclones que han afectado la zona por los controles que existe en el área de la Defensa Civil en el Sector Militar.

Un tratamiento especial mereció el análisis de las áreas más propensas a sufrir incendios, por el sistema de enfrentamiento que en cada entidad productora tienen diseñado, el cual en la unidad objeto de análisis no estaba bien definido, por lo que este también quedó diseñado.

Los riesgos externos identificados se presentan en una tabla por cada uno de los lotes cañeros, cada uno con su nombre y un código específico, lo que garantizó una mayor organización del trabajo, y las áreas de impacto como se muestra en la tabla No. 15.

Tabla No. 15. Riesgos identificados área de producción de caña UBPC Tanteo.

Código	Riesgo	Clasificación		Área de impacto
		Potencial	Real	
01	Seguía		X	Todos los lotes
02	Incendio	X	-	Lote No. 1, Las Glorias: Bloques No. 3321, 3322, 3323 y 3329; Lote No. 2: Santa Elena, Bloques No. 3301, 3302, 3308 y 3309; Lote No. 3:

				Cristalina, Bloques No. 3347, 3320 y 3325
03	Huracán	X	-	Todos los lotes
04	Inundaciones	X	-	Lote No. 3, Santa Elena, Bloques 3305, 3306, 3310, 3311.
05	Otros riesgos climatológicos	x	-	Todos los lotes
06	Plagas y enfermedades	x	-	Todos los lotes
07	Otras situaciones no amparadas por la póliza del seguro: daños por terceras personas a las plantaciones cañeras.	x	-	Todos los lotes

Los riesgos potenciales son aquellos que no están ocurriendo en el presente pero que podrían suceder en un futuro, se sabe de antemano que son probables. Como tales se identifican incendio, huracanes, otros riesgos climatológicos y las plagas y enfermedades. Los riesgos reales son los riesgos existentes, que están presentes en la actividad diaria y sólo fue identificados como tal la seguía que tiene como área de impacto todas las plantaciones cañeras que conforman la unidad.

Las áreas de impacto son las áreas que pueden verse afectadas por la acción del riesgo. En este caso, se tuvieron en cuenta los lotes cañeros en que se divide la UBPC según su estructura organizativa. (Anexo No. 4).

Como resultado final de la etapa de identificación se obtuvo un total de 7 riesgos, recogidos en la tabla descrita anteriormente y cada uno con el análisis del impacto económico correspondiente, lo que consta en el Anexo No. 5.

### **3.1.3.- Tercera etapa: Análisis y evaluación de riesgos.**

En la ejecución de esta etapa se aplicaron dos tipos de análisis: cualitativo y cuantitativo.

El análisis cualitativo tiene como objetivo distinguir los riesgos de diferentes niveles y proveer datos para la jerarquización, mediante escalas descriptivas, que facilitarán el posterior establecimiento de las medidas de tratamiento para cada riesgo identificado. Todos los riesgos pueden ser objeto de un análisis cualitativo y este resulta muy útil cuando la totalidad de los riesgos identificados no son susceptibles de aplicarles un análisis de tipo cuantitativo, donde solo se pueden ordenar jerárquicamente los monetizados o cuantificados.

En la presente investigación el análisis cualitativo se aplicó en correspondencia con las medidas cualitativas o escalas descriptivas de probabilidad y consecuencias que muestra el Anexo No. 6.

La interacción entre las medidas cualitativas de probabilidad y las de consecuencias, posibilita obtener un nivel de riesgo, expresado también mediante escalas descriptivas, lo que también consta en el Anexo No. 6.

Para conocer dichas medidas cualitativas se aplicaron encuestas a los trabajadores de cada área (ver Anexo No. 6), siguiendo el mismo criterio que en las encuestas aplicadas para la etapa de identificación.

Las medidas cualitativas de probabilidad se expresan en los términos: cierto, probable y posible. El término cierto se emplea en el caso de que el riesgo este presente en la actividad; el probable si existe la posibilidad de que ocurra en la mayoría de las circunstancias; y el posible si podría ocurrir en algún momento.

Las medidas cualitativas de consecuencia se expresan en los términos moderado, menor y catastrófico (previsto en el Estándar Australiano que se reproduce en el Anexo No. 7). El término moderado se emplea si la pérdida es alta no asumible por la organización; el menor si la pérdida es asumible por la organización; y el catastrófico si las pérdidas son enormes que hace colapsar el proceso.

Las medidas cualitativas de nivel del riesgo se expresa en los términos alto, medio y bajo. El término alto se emplea cuando el riesgo puede tener lugar regularmente en la mayoría de las circunstancias; el medio si podría ocurrir en algún momento y el bajo puede ocurrir en algunas circunstancia.

El nivel de riesgo obtenido permitió que todos los riesgos identificados quedaran analizados cualitativamente de la siguiente forma:

- 1) Riesgo seguía: probabilidad cierta, consecuencias moderadas, nivel alto;
- 2) Riesgo incendio: probabilidad probable, consecuencias menor, nivel medio;
- 3) Riesgo huracán: probabilidad posible, consecuencias catastróficas, nivel medio;

- 4) Inundaciones: probabilidad posible, consecuencias menores, nivel bajo;
- 5) Otros riesgos climatológicos: probabilidad posible, consecuencias moderadas, nivel bajo.
- 6) Plagas y enfermedades: probabilidad posible, consecuencias moderadas, nivel medio.
- 7) Otras situaciones no previstas en la póliza del seguro (daño a las plantaciones cañeras por terceros): probabilidad posible, consecuencias menores, nivel bajo.

El análisis cualitativo realizado se muestra en la tabla No. 16, permitiendo establecer un orden de prioridad de acuerdo a la escala descriptiva que correspondió a cada uno de ellos.

Tabla No. 16. Análisis cualitativo de los riesgos identificados.

Código	Riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Nivel del riesgos
01	Seguía	Cierta	Moderada	Alto
02	Incendio	Probable	Menor	Medio
03	Huracán	Posible	Catastrófico	Medio
04	Inundaciones	Posible	Menor	Bajo
05	Otros riesgos climatológicos	Posible	Moderado	Bajo
06	Plagas y enfermedades	Posible	Moderadas	Medio
07	Otras situaciones no amparadas por la póliza del seguro	Posible	Menores	Bajo

Como se aprecia del análisis cualitativo de los riesgos identificados, un significativo lugar lo ocupa la seguía, que es el único con un nivel alto, una consecuencia moderada y probabilidad cierta. Los riesgos con un mismo nivel presentan el mismo orden de prioridad.

Posteriormente se aplicó el análisis cuantitativo, que utiliza valores numéricos para cuantificar las consecuencias del riesgo a partir del cálculo de la afectación económica causada y que se relacionan a continuación y en el que se realiza una distinción entre los riesgos externos que pueden ser administrados mediante la transferencia de los mismos a la Empresa Aseguradora y los que no para los cuales se debe prever otras medidas.

Tabla 17. Análisis cuantitativo consecuencias del riesgo.

Campaña	% total de la afectación con respecto al plan	Siniestros amparados por la póliza de seguro					Otras sit. no amp. por la pól. del Seg.
		Afectación %					
		Seguía	Ciclón	Incend.	Otras sit. Climat.	Plagas y Enferm.	
2005-2006	24	10	10	0,7	0,2	0,4	2,7
2006-2007	13	9,1	0	1,2	0,5	0,7	1,5
2007-2008	12	8,5	0	1	1,4	0,6	0,5
2008-2009	25	11,5	9,7	0,9	0,9	0,7	1,3
2009-2010	12	9	0	0,8	0,8	0,6	0,8
2010-2011	11	7,5	0	1,3	1	0,9	0,3

El hecho de monetizar los riesgos por causas, tiene la ventaja de considerar que no siempre se ponen de manifiesto todas las causas que pueden generar un riesgo, así se conocerá la pérdida que implica la ocurrencia de cada causa. El cálculo se realizó de la forma que se describe a continuación en la tabla No. 18.

Tabla No. 18. Cuantificación monetaria de las pérdidas económicas por riesgos.

Campaña	Siniestros amparados por la póliza de seguro					Otras sit. no amp. por la pól. del Seg.
	Afectación en MN					
	Seguía	Ciclón	Incend.	Otras sit. Climat.	Plagas y Enferm.	
2005-2006	139125,75	139125,75	9738,80	2782,52	5565,03	37563,95
2006-2007	129331,52	0,00	17054,71	7106,13	9948,58	21318,38
2007-2008	143198,44	0,00	16846,88	23585,63	10108,13	8423,44
2008-2009	198490,86	167422,73	15534,07	15534,07	12082,05	22438,10
2009-2010	122121,90	0,00	10855,28	10855,28	8141,46	10855,28
2010-2011	174260,84	0,00	30205,21	23234,78	20911,30	6970,43

La ejecución de la etapa de Análisis y evaluación demostró la necesidad de implementar un proceso de Gestión de Riesgos en la unidad de forma independiente, lo que garantizará una mejor gestión de los riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la misma; así como la necesidad de la Unidad de trabajar en función de mejorar el sustento documental y la información que permita realizar la cuantificación de todos los riesgos reales identificados.

### 3.1.4.- Cuarta etapa: Tratamiento de los riesgos.

Durante esta etapa del proceso de Administración de Riesgos se identifican y evalúan las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes de tratamiento de estos.

Para el desarrollo de esta etapa se debe considerar el orden de prioridad atribuido a cada riesgo a partir del análisis cualitativo y cuantitativo del que fueron objeto los riesgos identificados.

En la presente investigación se estableció como medida de tratamiento para los riesgos externos de Seguía, Incendio, Huracán, Inundaciones, Otros riesgos climatológicos y Plagas y enfermedades, la transferencia de los mismos a la entidad aseguradora mediante el contrato de seguros agropecuarios, el que se inició con la suscripción del contrato de seguros agropecuarios con la UEB ESEN Cienfuegos, mediante el cual se aseguró la siembra de caña primavera 2012 con un área de 130 hectáreas, con un valor asegurado de \$ 178 196.20 (ciento setenta y ocho mil ciento noventa y seis pesos con veinte centavos), mediante el pago de una prima ascendente a \$ 11582.75 (once mil quinientos ochenta y dos pesos con setenta y cinco centavos) y la producción de las áreas de ciclo largo (primavera y frío 2011) que serán comercializadas a la Industria Azucarera 14 de Julio en la zafra 2012 – 2013, la que abarca un área de 146.35 hectáreas, con una producción ascendente a 8781 toneladas, con un valor de \$ 790290.00 (setecientos noventa mil doscientos noventa pesos), mediante el pago de una prima de \$ 39514.50 (treinta y nueve mil quinientos catorce pesos con cincuenta centavos).

En la suscripción del contrato el productor solicitó la cobertura A, que incluye todos los riesgos externos identificados (seguía, ciclón, plagas y enfermedades, incendio y el resto de situaciones climatológicas).

Para el caso del riesgo externo identificado como otras situaciones no amparadas por la póliza del seguro agropecuario y que está relacionado en lo fundamental por daños a las plantaciones cañeras por terceros, se le recomendó a los directivos de la entidad tener bien controlados los mismos y en caso de que se presenten solicitar al causante de los daños la indemnización de daños y perjuicios y de este no acceder, establecer ante el tribunal competente el respectivo proceso de indemnización de daños y perjuicios.

### **3.1.5.- Quinta etapa: Monitoreo y revisión.**

Una vez implementadas las etapas anteriores, es necesario mantener un monitoreo y revisión constante sobre el efecto de los cambios en el contexto, los riesgos y la

efectividad de las medidas. Es decir, se requiere analizar constantemente los efectos de las medidas sobre los riesgos y los cambios en el contexto desde cada una de las etapas. El monitoreo implica la vigilancia de la efectividad de las medidas sobre los riesgos, su cumplimiento y observación permanente sobre la posibilidad de que los cambios en el contexto traigan aparejados agravación de las consecuencias del siniestro.

Concretamente, el Administrador de la UBPC delegará en los Jefes de Lotes, la responsabilidad de velar por el cumplimiento y efectividad de las medidas propuestas, así como por los cambios en el contexto y su influencia en las condiciones de trabajo. Tendrá a su cargo la confección de un registro permanente de incidencias, donde plasmará las observaciones pertinentes sobre las medidas previstas y nuevas propuestas. Se apoyará en el resto del personal del área, los que deberán aportar propuestas de cómo solucionar o aprovechar cada incidencia, ya sean negativas o positivas.

Significativo resulta en esta etapa la labor de los obreros agrícolas vinculados directamente al cultivo de la caña, pues su labor está encaminada a observar el comportamiento y presencia de los riesgos e informar de inmediato a los Jefes de Lotes de cualquier manifestación de siniestro que se produzca en su entorno, con el objetivo que este último lo comunique de inmediato a la dirección de la UBPC y esta lo ponga en conocimiento de la entidad aseguradora.

#### **3.1.6.- Sexta etapa: Comunicación e información.**

Cada jefe de lote se reunió con todos los trabajadores para comunicarles directamente los resultados del proceso de Gestión de Riesgos, luego de haberse efectuado una reunión con todos los miembros de la Junta de Administración, que apoyaron directamente la ejecución del proceso de Gestión de Riesgos. Se dieron a conocer los riesgos que de forma general afectan a la Unidad, haciendo hincapié en aquellos que afectan directamente a cada área, según los criterios de los Jefes de Lotes, expresados en las entrevistas, dando a conocer además su participación en la etapa de monitoreo y supervisión para la obtención de mejores resultados.

La etapa de comunicación y consulta no se enmarcó únicamente al final del proceso; pues la comunicación y consulta constituyeron acciones constantes en cada una de las etapas, durante todo el proceso se recurrió al personal de la unidad, comunicando e informando; además esta debe mantenerse activa para garantizar la fluidez de la información y contribuir a la retroalimentación de la información entre directivos y trabajadores, garantizando la calidad del proceso de administración de riesgos externos implementado.

El autor de la presente investigación considera conveniente aplicar este proceso de Gestión de Riesgos en las demás UBPC cañeras del municipio, teniendo en cuenta que el proceso implementado considera de manera general los riesgos externos a que esta expuesta la producción cañera. El hecho de implementarlo en cada una de las unidades garantizará una Gestión de Riesgos más específica y profunda que considerará los riesgos a cada nivel, permitiendo además una cuantificación más exacta de los riesgos reales que afectan el cultivo de esta gramínea.

### **3.2.- Generalización de los resultados obtenidos en la implementación del proceso de administración de riesgos externos en el cultivo de la caña de azúcar en la UBPC Tanteo.**

Al realizar un análisis de los resultados alcanzados en la implementación del proceso de administración de riesgos externos en el cultivo de la caña de azúcar en la UBPC Tanteo el autor de la investigación consideró oportuno generalizar los resultados obtenidos a las demás UBPC cañeras del territorio: Cartagena, Turquino, Carrasco, Ciruela y Dos Hermanos, para lo que se realizó coordinación con las Empresas Azucareras con las que estas unidades comercializan las producciones de caña: 14 de Julio y 5 de Septiembre, con el objetivo de que los directivos de las unidades recibieran información sobre la investigación realizada y los resultados obtenidos.

La UBPC La Ciruela se mostró muy solícita a implementar en su unidad el proceso de administración de riesgos, por lo que se procedió a su ejecución mediante las etapas previstas.

#### **3.2.1.- Implementación del proceso de administración de riesgos en la UBPC La Ciruela.**

##### **3.2.1.1- Primera etapa: Establecimiento de contexto.**

El establecimiento de contexto, primer paso del proceso de Administración de Riesgos, y de significativa importancia para el resto de las etapas, debido a que dentro de esta se definen los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y se identifican los contextos estratégicos, organizacional y se realiza la definición de administración de riesgos.

En el contexto estratégico, al igual que en la UBPC Tanteo se define este a partir de las relaciones de la entidad con el entorno, con énfasis especial en la interacción con el medio ambiente, por ser la de mayor significación para la realización de este trabajo. Estas relaciones se caracterizan por el impacto que, sobre la actividad fundamental concebida en el objeto social de la unidad, causan, en las que tienen un peso significativo la seguía, los huracanes y los incendios.

Para ello se elaboró la matriz DAFO a partir de la observación, el intercambio con directivos y trabajadores de la entidad y del análisis de documentos de la misma, en las que se identificaron como:

Debilidades:

- 1) Los directivos no analizan objetivamente las causas que provocan que las plantaciones cañeras alcancen rendimientos por debajo de los rendimientos previstos;
- 2) no existe un proceso de administración de los riesgos externos a que esta expuesta la producción de caña, actividad fundamental de la unidad;
- 3) las pérdidas económicas de la unidad tradicionalmente, se han financiado por el Estado mediante el empleo de subsidios por pérdidas o fideicomisos;
- 4) los directivos de la entidad no tienen conciencia de las ventajas que le ofrece el contrato de seguro agropecuario.

Amenazas:

- 1) La producción de caña es muy sensible a factores medioambientales, estando sometido en alto grado a frecuentes riesgos climáticos.

Fortalezas:

- 1) cuentan con los recursos mínimos necesarios para garantizar la calidad de su actividad fundamental; tienen garantizada la realización de la producción;
- 2) la estructura organizativa de la unidad, permite tener un control acertado sobre los rendimientos de la producción cañera, de forma particular lote por lote y en general de la unidad;
- 3) profesionalidad de personal que forma parte del aparato administrativo.

Oportunidades:

- 1) La política del Estado y el gobierno actual de potenciar el cultivo de la caña de azúcar como materia prima para la producción de azúcar, uno de los renglones exportables principales;
- 2) transferir los riesgos externos en el cultivo de esta gramínea a las empresas aseguradoras mediante el contrato de seguros agropecuarios.

El contexto organizacional: la línea fundamental de producción lo constituye el cultivo de la caña de azúcar. La estructura de la entidad se reflejó en el organigrama de la entidad, el que fue incluido en el expediente de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República. Esta entidad se encuentra organizada estructuralmente por una Asamblea General de Trabajadores, (máximo órgano de dirección), la Junta de Administración y el administrador. La contabilidad se realiza de forma manual. Además

posee un aparato administrativo que desarrollan actividades de economía, recursos humanos, servicios internos, producción y maquinaria, en cuanto a los cuales se precisa ser más objetivos en la definición de las funciones que realizan, las que fueron rediseñadas en el contexto de la administración de riesgos.

### **Contexto de administración de riesgos**

El proceso de administración de riesgos se aplicó a la producción de la caña de azúcar con respecto a aquellos externos que tienen como fuente genérica los eventos naturales. En el proceso tienen un rol principal el Administrador de la unidad, el Jefe de Producción, el Económico y los Jefes de Lotes, por lo que una vez analizadas las funciones de los mismos, previstas en el Reglamento Interno de la unidad, las que constituyen una reproducción automática de las previstas en el Reglamento General, se propuso a la dirección un rediseño de las mismas en correspondencia con la importancia que para la actividad tiene prever los riesgos externos, las que finalmente fueron aprobadas por la Asamblea General y modificado el Reglamento Interno, en el que se previeron, además de las funciones y atribuciones generales, las específicas siguientes:

El Administrador, máxima figura de la unidad:

- a) exige por que se mantenga actualizado el plan de prevención de riesgos de forma general y en especial para el área de producción de caña;
- b) incluye en el orden del día de las reuniones de la Junta de Administración y la Asamblea General el análisis de los rendimientos cañeros y de las causas y condiciones que provocan la disminución de los mismos;
- c) mantiene un control estricto sobre las medidas previstas en el plan de prevención para el tratamiento de los riesgos identificados;
- d) exige que la documentación relativa al área de producción de caña se archive por un período de al menos cinco (5) años, lo que le posibilitará el análisis objetivo del comportamiento de los riesgos externos y su incidencia en los resultados económicos de la unidad.

El Jefe de Producción:

- a) tiene a su cargo la producción de los lotes cañeros;
- b) confecciona el plan de actividades de atenciones culturales a realizar a las plantaciones cañeras, de conjunto con los Jefes de Lotes, para ser presentado para su aprobación a la Junta de Administración,;
- c) elabora el proyecto de programación de corte;
- d) organiza y controla las actividades de siembra;

- e) vela y exige porque los jefes de lotes analicen con los obreros agrícolas las causas de la disminución de los rendimientos cañeros en cada campo o bloque;
- f) exige porque los Jefes de Lotes comuniquen a la Junta de Administración la presencia de algún siniestro amparado por la Póliza de Seguros.

Económico:

- a) mantiene actualizado el protocolo de ejecución de los contratos económicos con énfasis en especial al contrato de seguros agropecuarios;
- b) mantiene actualizado el Registro de Reclamaciones realizadas;
- c) confecciona un registro contable de las cuantías pagadas por concepto de prima del seguro, de las pérdidas económicas por siniestros amparados por el mismo y de las indemnizaciones recibidas por la entidad aseguradora, de forma tal que le permita realizar un análisis del costo – beneficios al finalizar cada ciclo económico.

Jefes de Lotes:

- a) propone los riesgos a transferir y las áreas a cubrir mediante el contrato de seguros agropecuarios;
- b) mantiene control sobre las áreas más vulnerables a los riesgos cubiertos por la póliza del seguro;
- c) informa a los obreros de su área sobre los riesgos externos identificados en la misma;
- d) informa oportunamente al Jefe de Producción sobre la manifestación de riesgos externos en su área.

### **3.2.1.2- Segunda etapa: Identificación de riesgos.**

Para la identificación de los riesgos a que está expuesta la producción de caña en la UBPC La Ciruela se realizaron intercambios con los directivos de la unidad para explicarle a los mismos la importancia y repercusión de identificar los riesgos externos a que está expuesta la actividad fundamental de la misma, hacerles saber que el hecho de aportar sus criterios sobre los riesgos no sería motivo para cuestionar el funcionamiento interno de la entidad, para así lograr que los mismos expresaran claramente sus ideas y criterios sin desviarlos de la realidad.

La identificación de los riesgos se realizó con el apoyo de los miembros Junta Administrativa, personal del Departamento Económico, y otros trabajadores de la entidad y de la Empresa Azucarera con que tienen contratada la producción.

Luego se procedió a realizar entrevistas a los Jefes de Lotes (ver Anexo No. 2). La entrevista se estructuró mediante un cuestionario dirigido específicamente a que cada

Jefe de Lote, según su propio criterio, identificara cuáles son los riesgos que afectan propiamente su área de trabajo y cuáles a la actividad en general.

Se utilizaron conjuntamente técnicas de revisión histórica, que aportan elementos válidos a la hora de identificar los riesgos. Aunque esta no fue muy extensa por la dificultad de localizar documentos en los archivos pasivos de los años 2006 al 2011, teniendo acceso solo a los documentos del año 2010 y 2011, como las actas de las reuniones de la Asamblea General, de la Junta Administrativa y el informe de balance anual. Se consideró como válido el promedio de lluvias en los años del 2005 al 2011 y la lluvia promedio histórica de los últimos 20 años aportado por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos en los años del 2005 al 2011 consultado en el proceso de implementación de riesgos externos en la UBPC Tanteo; así como los registros sobre los ciclones que han afectado la zona por los controles que existe en el área de la Defensa Civil en el Sector Militar.

En cuanto a los incendio en la unidad están puntualmente identificadas las áreas más propensas, ubicadas en terrenos que constituyen límites a vías internas de acceso a los asentamientos poblacionales, autopista nacional y tierras entregadas al amparo de lo establecido en el Decreto Ley 259, o sea entregadas en usufructo.

Los riesgos externos identificados se presentan en una tabla por cada uno de los lotes cañeros, cada uno con su nombre y un código específico y las áreas de impacto, lo que garantizó una mayor organización del trabajo, como se muestra en la tabla 12.

Tabla No. 19. Riesgos identificados área de producción de caña UBPC La Ciruela.

Código	Riesgo	Clasificación		Área de impacto
		Potencial	Real	
01	Seguía		X	Todos los lotes
02	Incendio	X	-	Lote No. 1, La Ciruela: Bloques No. 4021, 4022, 4023 y 4029; Lote No. 2: Los Sitios, Bloques No. 4001, 4002, 4008 y 4009; Lote No. 3:

				Soledad, Bloques No. 4047, 4020 y 4025
03	Huracán	X	-	Todos los lotes
04	Inundaciones	X	-	Lote No. 3, Soledad, Bloques 4005, 4006, 4010, 4011.
05	Otros riesgos climatológicos	x	-	Todos los lotes
06	Plagas y enfermedades	x	-	Todos los lotes
07	Otras situaciones no amparadas por la póliza del seguro: daños por terceras personas a las plantaciones cañeras.	x	-	Todos los lotes

Los riesgos potenciales son aquellos que no están ocurriendo en el presente pero que podrían suceder en un futuro, se sabe de antemano que son probables. Como tales se identifican incendios, huracanes, otros riesgos climatológicos y las plagas y enfermedades.

Los riesgos reales son los riesgos existentes, que están presentes en la actividad diaria y sólo fue identificados como tal la seguía que tiene como área de impacto todas las plantaciones cañeras que conforman la unidad.

Las áreas de impacto son las áreas que pueden verse afectadas por la acción del riesgo. En este caso, se tuvieron en cuenta los lotes cañeros en que se divide la UBPC según su estructura organizativa. (Anexo No. 8).

Como resultado final de la etapa de identificación se obtuvo un total de 7 riesgos, recogidos en la tabla descrita anteriormente y cada uno con sus datos correspondientes como consta en el Anexo No. 9.

### **3.2.1.3.- Tercera etapa: Análisis y evaluación de riesgos.**

En la ejecución de esta etapa se aplicaron los dos tipos de análisis que se aplicaron en el proceso de administración de riesgos en la UBPC Tanteo: cualitativo y cuantitativo.

El análisis cualitativo se aplicó en correspondencia con las medidas cualitativas o escalas descriptivas de probabilidad y consecuencias que muestra el Anexo No. 6.

Para conocer dichas medidas cualitativas se aplicaron encuestas a los trabajadores de cada área (ver Anexo No. 6), siguiendo el mismo criterio que en las encuestas aplicadas para la etapa de identificación.

El nivel de riesgo obtenido permitió que todos los riesgos identificados quedaran analizados cualitativamente de la siguiente forma:

- 8) Riesgo seguía: probabilidad cierta, consecuencias moderadas, nivel del riesgo alto;
- 9) Riesgo incendio: probabilidad probable, consecuencias menor, nivel del riesgo medio;
- 10) Riesgo huracán: probabilidad posible, consecuencias catastróficas, nivel del riesgo medio;
- 11) Inundaciones: probabilidad posible, consecuencias menores, nivel del riesgo bajo;
- 12) Otros riesgos climatológicos: probabilidad posible, consecuencias moderadas, nivel del riesgo bajo.
- 13) Plagas y enfermedades: probabilidad posible, consecuencias moderadas, nivel del riesgo medio.
- 14) Otras situaciones no previstas en la póliza del seguro (daño a las plantaciones cañeras por terceros): probabilidad posible, consecuencias menores, nivel del riesgo bajo.

El análisis cualitativo realizado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 20. Análisis cualitativo de los riesgos identificados.

Código	Riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Nivel del riesgos
01	Seguía	Cierta	Moderada	Alto
02	Incendio	Probable	Menor	Medio
03	Huracán	Posible	Catastrófico	Medio
04	Inundaciones	Posible	Menor	Bajo
05	Otros riesgos climatológicos	Posible	Moderado	Bajo
06	Plagas y enfermedades	Posible	Menor	Medio
07	Otras situaciones no	Posible	Menores	Bajo

	amparadas por la póliza del seguro			
--	------------------------------------	--	--	--

Como se aprecia del análisis cualitativo de los riesgos identificados, un significativo lugar lo ocupa la seguía, que es el único con un nivel alto, un consecuencia moderada y probabilidad cierta. Los riesgos con un mismo nivel presentan el mismo orden de prioridad.

Posteriormente se aplicó el análisis cuantitativo, que utiliza valores numéricos para cuantificar las consecuencias del riesgo a partir del cálculo de la afectación económica causada y que se relacionan a continuación y en el que se realiza una distinción entre los riesgos externos que pueden ser administrados mediante la transferencia de los mismos a la Empresa Aseguradora y los que no para los cuales se debe prever otras medidas.

El hecho de monetizar los riesgos por causas, tiene la ventaja de considerar que no siempre se ponen de manifiesto todas las causas que pueden generar un riesgo, así se conocerá la pérdida que implica la ocurrencia de cada causa. El cálculo se realizó de la forma que se describe a continuación en la tabla No. 21.

Tabla No. 21. Cuantificación monetaria de las pérdidas económicas por riesgos externos UBPC "La Ciruela".

Campaña	Siniestros amparados por la póliza de seguro Afectación en MN					Otras sit. no amp. por la pól. del Seg.
	Seguía	Ciclón	Incendio	Otras sit. Climat.	Plagas y Enferm.	
2005-2006	153038,33	111300,60	11130,06	11130,06	6956,29	12521,32
2006-2007	116540,49	0,00	15633,48	8527,35	5684,90	9948,58
2007-2008	133090,31	0,00	5054,06	6738,75	5054,06	1684,69
2008-2009	163970,71	125998,55	12082,05	15534,07	15534,07	29342,13
2009-2010	94983,70	0,00	9498,37	9498,37	10855,28	10855,28
2010-2011	141732,15	0,00	16264,34	23234,78	20911,30	6970,43

La ejecución de la etapa de Análisis y evaluación demostró la necesidad de implementar un proceso de Gestión de Riesgos en la unidad de forma independiente, lo que garantizará una mejor gestión de los riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento de la misma; así como la necesidad de la Unidad de trabajar en función de mejorar el sustento

documental y la información que permita realizar la cuantificación de todos los riesgos reales identificados.

#### **3.2.1.4.- Cuarta etapa: Tratamiento de los riesgos.**

Durante esta etapa del proceso de Administración de Riesgos se identifican y evalúan las opciones para tratar el riesgo y se preparan e implementan los planes de tratamiento de estos.

Para el desarrollo de esta etapa se debe considerar el orden de prioridad atribuido a cada riesgo a partir del análisis cualitativo y cuantitativo del que fueron objeto los riesgos identificados.

En la presente investigación se estableció como medida de tratamiento para los riesgos externos de Seguía, Incendio, Huracán, Inundaciones, Otros riesgos climatológicos y Plagas y enfermedades, la transferencia de los mismos a la entidad aseguradora mediante el contrato de seguros agropecuarios, el que se inició con la suscripción del contrato de seguros agropecuarios con la UEB ESEN Cienfuegos, mediante el cual se aseguró la siembra de caña primavera 2012 con un área de 80 hectáreas, con un valor asegurado de \$ 109659.20 (ciento nueve mil seiscientos cincuenta y nueve pesos con veinte centavos), mediante el pago de una prima ascendente a \$ 7127.85 (siete mil ciento veintisiete pesos con setenta y ochenta y cinco centavos) y la producción de las áreas de ciclo largo (primavera y frío 2011) que serán comercializadas a la Industria Azucarera 5 de septiembre en la zafra 2012 – 2013, la que abarca un área de 123.53 hectáreas, con una producción ascendente a 9031.20 toneladas, con un valor de \$ 812808.00 (ochocientos doce mil ochocientos ocho pesos), mediante el pago de una prima de \$ 40640.00 (cuarenta mil quinientos seiscientos cuarenta pesos).

En la suscripción del contrato el productor solicitó la cobertura A, que incluye todos los riesgos externos identificados (seguía, ciclón, plagas y enfermedades, incendio y el resto de situaciones climatológicas).

Para el caso del riesgo externo identificado como otras situaciones no amparadas por la póliza del seguro agropecuario y que está relacionado en lo fundamental por daños a las plantaciones cañeras por terceros, se le recomendó a los directivos de la entidad tener bien controlados los mismos y en caso de que se presenten solicitar al causante de los daños la indemnización de daños y perjuicios y de este no acceder, establecer ante el tribunal competente el respectivo proceso de indemnización de daños y perjuicios.

#### **3.2.1.5.- Quinta etapa: Monitoreo y revisión.**

Una vez implementadas las etapas anteriores, es necesario mantener un monitoreo y revisión constante sobre el efecto de los cambios en el contexto, los riesgos y la efectividad de las medidas. Es decir, se requiere analizar constantemente los efectos de las medidas sobre los riesgos y los cambios en el contexto desde cada una de las etapas. El monitoreo implica la vigilancia de la efectividad de las medidas sobre los riesgos, su cumplimiento y observación permanente sobre la posibilidad de que los cambios en el contexto traigan aparejados agravación de las consecuencias del siniestro.

Concretamente, el Administrador de la UBPC delegará en los Jefes de Lotes, la responsabilidad de velar por el cumplimiento y efectividad de las medidas propuestas, así como por los cambios en el contexto y su influencia en las condiciones de trabajo. Tendrá a su cargo la confección de un registro permanente de incidencias, donde plasmará las observaciones pertinentes sobre las medidas y nuevas propuestas. Se apoyará en el resto del personal del área, los que deberán aportar propuestas de cómo solucionar o aprovechar cada incidencia, ya sean negativas o positivas.

Significativo resulta en esta etapa la labor de los obreros agrícolas vinculados directamente al cultivo de la caña, pues su labor está encaminada a observar el comportamiento y presencia de los riesgos e informar de inmediato a los Jefes de Lotes de cualquier manifestación de siniestro que se produzca en su entorno, con el objetivo que este último lo comunique de inmediato a la dirección de la UBPC y esta lo ponga en conocimiento de la entidad aseguradora.

#### **3.2.1.6.- Sexta etapa: Comunicación e información.**

Cada jefe de lote se reunió con todos los trabajadores para comunicarles directamente los resultados del proceso de Gestión de Riesgos, luego de haberse efectuado una reunión con todos los miembros de la Junta de Administración, que apoyaron directamente la ejecución del proceso de Gestión de Riesgos. Se dieron a conocer los riesgos que de forma general afectan a la Unidad, haciendo hincapié en aquellos que afectan directamente a cada área, según los criterios de los Jefes de Lotes, expresados en las entrevistas, dando a conocer además su participación en la etapa de monitoreo y supervisión para la obtención de mejores resultados.

La etapa de comunicación y consulta no se enmarcó únicamente al final del proceso; pues la comunicación y consulta constituyeron acciones constantes en cada una de las etapas, durante todo el proceso se recurrió al personal de la unidad, comunicando e informando; además esta debe mantenerse activa para garantizar la fluidez de la información y

contribuir a la retroalimentación de la información entre directivos y trabajadores, garantizando la calidad del proceso de administración de riesgos externos implementado.

### **3.2.2.- Generalización de los resultados a las demás UBPC cañera del municipio**

Con el objetivo de generalizar los resultados obtenidos en la investigación se realizó una reunión con los administradores y los económicos de las UBPC Cartagena, Turquino, Carrasco en el CAI 5 de Septiembre, el día 16 de marzo del año 2012 y el día 22 del propio mes y año en el CAI 14 de Julio con los de la UBPC Dos Hermanos, en las que se le explicó el proceso implementado, etapa por etapa.

Los intercambios realizados arrojaron, de forma general, los siguientes resultados:

- 1) Los directivos de las unidades asumieron la necesidad de realizar un análisis del contexto estratégico y organizacional, en este último comprendieron la necesidad de realizar una revisión del Reglamento Interno de la Unidad, como norma jurídica que regula su funcionamiento, en el que deben estar identificadas las funciones de los directivos para en correspondencia con ello poder exigir responsabilidad;
- 2) Los directivos asumieron los riesgos identificados como suyos y se comprometieron a realizar los análisis cuantitativos y cualitativos correspondientes, en aras de poder garantizar la información necesaria que le sirva como fundamento para administrar los mismos.
- 3) Los directivos consideraron como acertada las etapas previstas para el proceso de administración de riesgos;
- 4) Interiorizaron la necesidad de realizar una revisión del Plan de Prevención de Riesgos de la Unidad e incluir dentro de los riesgos que afectan la producción de caña, los externos: seguía, huracanes, inundaciones, incendio, otros riesgos climatológicos, plagas y enfermedades y daño a las plantaciones cañeras y en los seis primeros incluir como medida la transferencia de los mismos a la entidad aseguradora mediante la suscripción del Contrato de seguros agropecuarios y en último solicitar, en caso de que se presente, la indemnización de daños y perjuicios ocasionados al causante del daño y de este no acceder comunicar al abogado de la entidad el establecimiento ante el tribunal competente del proceso de indemnización de daños y perjuicios.

Como resultados individuales de los intercambios realizados se obtuvieron que las UBPC Turquino y Cartagena tienen previsto asegurar parte de sus producciones cañeras, en correspondencia con los análisis realizados y los recursos financieros con que cuentan.

### **Conclusiones parciales del capítulo III:**

1. El proceso de Administración de Riesgos implementado en la UBPC Tanteo está conformado por seis etapas que, en conjunto, contribuyeron a minimizar los efectos negativos de los riesgos externos a que está expuesta el cultivo de la caña de azúcar en la misma.
2. El Establecimiento de contextos resultó de gran importancia para la ejecución del resto de las etapas que conforman el proceso de Gestión de Riesgos implementado en la UBPC Tanteo, puesto que dio a conocer el marco en que se llevaría a cabo la Gestión de Riesgos, propiciando información sobre el desenvolvimiento de la Unidad.
3. La etapa de Identificación de los riesgos proporcionó un listado de 7 riesgos externos a que está expuesto el cultivo de la caña de azúcar, presentándose los lotes de la unidad que se afectan.
4. En la etapa de Análisis y evaluación la totalidad de los riesgos identificados quedaron analizados cualitativamente, obteniéndose 1 riesgos de nivel alto; 3 de nivel medio y dos de nivel bajo, de los cuales los 7 fueron analizados cuantitativamente.
5. En la etapa de tratamiento se establecieron, de acuerdo al orden de prioridad obtenido en la etapa de Análisis y evaluación, medidas de tratamiento para la totalidad de los riesgos identificados.
6. La etapa de Monitoreo y revisión permite determinar la efectividad de las medidas de tratamiento propuestas, verificar su cumplimiento y detectar cualquier cambio de contexto que se produzca, su cumplimiento se garantizará mediante un registro de incidencias que confeccionará cada jefe de área con apoyo de todo el personal.
7. La comunicación y consulta no se enmarcó únicamente como última etapa del proceso de Gestión de Riesgos implementado en la UBPC, sino que estuvo presente durante la ejecución de todas sus etapas.
8. La implementación del proceso de Gestión de Riesgos en el cultivo de la caña de azúcar en la UBPC Tanteo permitió que en los inicios del año 2012 la unidad diera los primeros pasos en la Gestión de Riesgos externos en la producción de caña mediante el contrato de seguros agropecuarios, por lo que comenzó la labor de minimizar financieramente los efectos negativos de los mismos en el logro de sus objetivos.
9. Los resultados obtenidos en el proceso de administración de riesgos externos implementados en la UBPC Tanteo se generalizaron al resto de la UBPC cañeras del municipio, cuya generalización ya muestra resultados al momento en que se redacta el informe final de la investigación.

# CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

PRIMERA: en Cuba existe una tradición de más de 400 años en el cultivo de la caña de azúcar, actividad en la que, en la actualidad, tiene un lugar significativo las UBPC; este cultivo está sometido a frecuentes riesgos externos, tales como sequía, ciclones, las inundaciones, otras situaciones climatológicas, las plagas y enfermedades e incendios.

SEGUNDA: El riesgo es la probabilidad de que un evento dañoso pueda ocurrir y afecte los resultados económicos de una unidad de producción o actividad, siendo posible minimizar las pérdidas que puede ocasionar administrándolo, por lo que en la actualidad corporativa la Administración de riesgos cobra gran importancia y existen varios modelos para realizar este proceso.

TERCERA: En Cuba la Administración de Riesgos se realiza según lo establecido en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República, la que prevé como uno de los componentes la Gestión y Prevención de Riesgos, en la que incluye tanto los riesgos internos como externos; limitando en el Anexo No. II, al realizar la definición de términos, los riesgos a indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o manifestaciones de corrupción administrativa.

CUARTA: Una forma de administrar los riesgos externos a que está expuesto el cultivo de la caña de azúcar en Cuba es transfiriendo los mismos a la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) mediante la suscripción de un Contrato de Seguros Agropecuarios.

QUINTA: El análisis comparativo de los resultados económicos en las campañas comprendidas entre los años 2005 - 2011 de las UBPC Tanteo y Laos demostró que la primera al no haber suscrito contrato de seguros agropecuarios con la ESEN tiene una pérdida acumulada de más de un millón doscientos mil pesos (\$1200000.00), mientras que la UBPC cañera Laos que si lo utilizó, recibió indemnización por un importe de ochocientos cuarenta y cuatro mil setecientos cuarenta y tres pesos con setenta y ocho centavos (\$844743.78), por lo que minimizó considerablemente las pérdidas por concepto de riesgos cubiertos por la póliza de seguros.

SEXTA: La implementación de un proceso de administración de riesgos externos en las producciones cañeras mediante la transferencia de los mismos a la empresa aseguradora con la suscripción del Contrato de Seguros Agropecuarios contribuye a minimizar las pérdidas económicas en la UBPC Tanteo del municipio de Rodas.

# RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

PRIMERA: Generalizar a las demás unidades productoras de caña del municipio el proceso de administración de riesgos diseñado en la presente investigación.

SEGUNDA: Que la Contraloría General de la República realice una revisión de la definición de los términos relacionados con los riesgos que realiza en el anexo No. 2 de la Resolución No. 60/2011.

TERCERA: La apertura de nuevas líneas de investigación a partir de los resultados de la presente.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Batista, Rosa María. Régimen Jurídico de los seguros agropecuarios en Cuba/ Rosa María Álvarez Batista; Carlos Antonio Rodríguez Pérez, tutor.-- Trabajo de Diploma. Universidad de Oriente (Santiago de Cuba), 1999. --137h.
- Arce, M. Documentación para la Administración de Riesgos. Grupo Kaisen, S.A. Tomado De: Kaisen@grupokaisen.com , 2011.
- Armada, E. El Control interno en Cuba. Realidad empresarial. Vinculo con la auditoría. XCLAI. Tomado De: www.monografía.com , 2011.
- AS/NZS 4360: 1999. Estándar Australiano. Administración de riesgos. 36p. Tomado De: www.monografía.com , 2011.
- Carnota Lauzán, Orlando. Curso de Administración para Dirigentes/Orlando Carlota Lauzán.--La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1985.--328p.
- Castro Ruz, Fidel. Discurso de Clausura del VI Congreso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños. Trabajadores (La Habana). 19 de mayo de 1982. --p.4.
- \_\_\_\_\_. Discurso pronunciado en la clausura de la "Conferencia Mundial Diálogo de Civilizaciones. América Latina en el siglo XXI: Universalidad y Originalidad". Palacio de la Convenciones/ Fidel Castro Ruz.-- La Habana: Consejo de Estado, 2005.-- 37p.
- CECOFIS. Curso básico Administración de riesgos. Tomado De: www.monografía.com, 2011.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management. Integrated Framework. Executive Summary. Tomado De: www.monografía.com, 2011.
- Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Acuerdo 2708: Creación de las UBPC.-- La Habana. 1993. --9p.
- \_\_\_\_\_. Consejo de Estado. Decreto - Ley Número 177: Sobre el Ordenamiento del Seguro en Cuba. --La Habana, 1977.--17p.
- \_\_\_\_\_. Contraloría General de la República. Resolución No. 60: Normas del Sistema de Control Interno.--La Habana.2011.--28p.
- \_\_\_\_\_. Ministerio de Azúcar. Resolución No. 525: Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas vinculadas al Ministerio del Azúcar, tal y como quedó modificado por la Resolución No. 48 de 28 de marzo del 2005, de la propia autoridad.--La Habana. 2005.--33p.
- \_\_\_\_\_. Ministerio del Azúcar. Resolución No. 1023: Objeto Social de la UBPC Tanteo.--La Habana. 2005.3p.

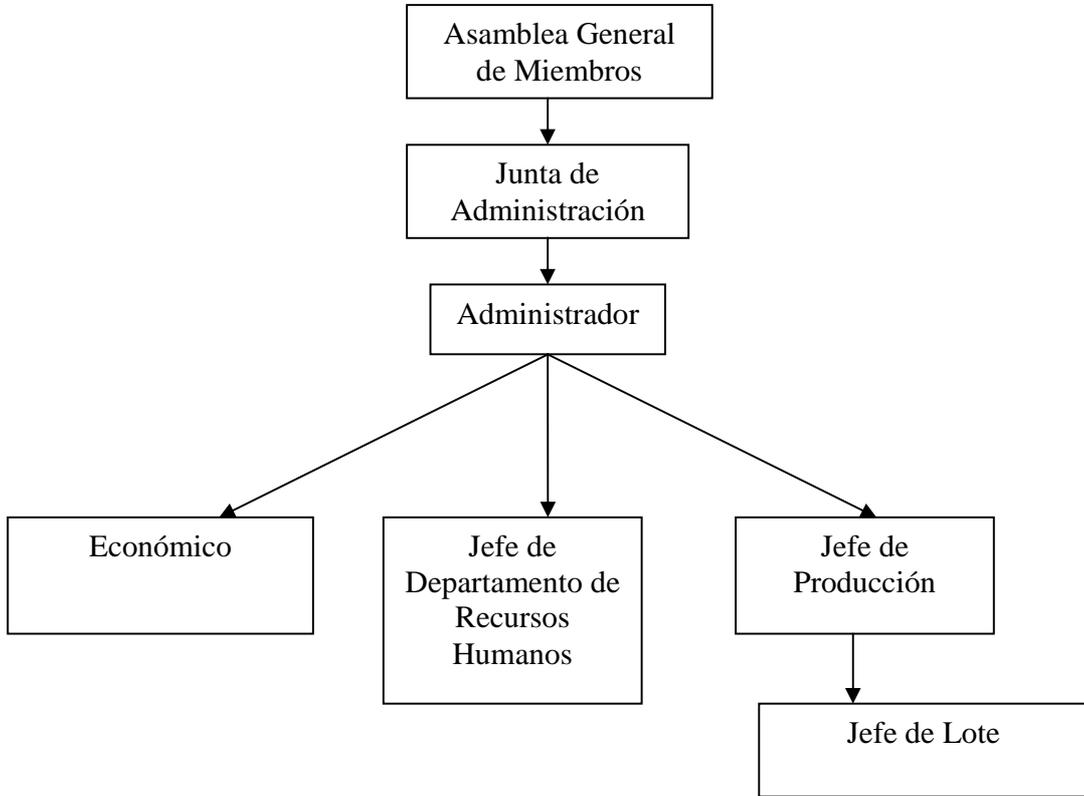
- \_\_\_\_\_. Ministerio del Azúcar. Resolución No. 1022: Objeto Social de la UBPC Laos.--La Habana. 2005.3p.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. Congreso VI. La Habana. 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución/P.C.C.--La Habana: Dpto: Orientación Revolucionaria. 2011.--48p.
- Curbelo Tribicio, Ireneo y otros: Procedimiento técnico – económico del Seguro en la actividad agropecuaria de la provincia de Sancti Spiritus” en Observatorio de la Economía Latinoamericana (Sancti Spiritus) (28): 15-16, 2004.
- Dirección planificada de la Agricultura./ U.M. Zimovets...[et.al.]--La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1998.--156p.
- DMR Consulting. Nuevo esquema de gestión de riesgos. Tomado de: [www.dmr-consulting.com.mx](http://www.dmr-consulting.com.mx), 2011.
- Economía en Período Especial/ Silvia M. Doménech...[et.al.]--La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2002.--343p.
- Fabregat García, Lorely. Implmentación de un proceso de gestión de riesgos en la Empresa de Alojamientos “Villa Centro”/Lorely Fabregat García; Reydel Robles Delgado, tutor.--Trabajo de Diploma. UCLV. (Santa Clara), 2010.—198 h.
- FERMA: Estándares de la gerencia de riesgos. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- González Alonso, Félix. La Administración del Riesgo Cambiario en el contexto de la economía cubana. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- \_\_\_\_\_. Gerencia de Riesgos. Modelo de gerencia de riesgos basado en el estándar Europeo. Planificación del proceso. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- \_\_\_\_\_. Gerencia de riesgos, Anales de mecánica y electricidad. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- Hernández Álvarez, María Victoria. Propuesta de plan de acciones para mejorar la eficiencia económica social- productiva de la UBPC Vista Alegre y CPA Raúl Díaz/ José Luís Díaz Cabo, tutor.--Trabajo de Diploma: Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad de Cienfuegos(Cf.). 2011. ---98h.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación/Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado. -- México: Mc Graw Hill Interamericana SA, 2003. --705p.
- Humbert, R. P. (1963). *The growing of sugar cane*. Amsterdam: Elsevier Publishing Co. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com), 2011.

- Hurtado Stuar, Yorgy. Aplicación del procedimiento para la evaluación de la inversión en la Finca Agropecuaria Quesada/Yorgy Hurtado Stuar; Milagro de la Caridad Mata Varela, tutor.--Universidad de Cienfuegos. (Cf), 2010.—183 h.
- Kaufmann A. y Gil Aluja, J., (1990): Las matemáticas del azar y de la incertidumbre. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- Koprinarov, B., El riesgo empresarial y su gestión analítica. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- Metodología de la Investigación Cualitativa. Gregorio Rodríguez Gómez...[et.al.]--La Habana: Editorial Félix Varela, 2008. --378p.
- Naranjo Rangel, O. Manejo y Explotación de Variedades de Caña de Azúcar en la Empresa Azucarera “5 de Septiembre”, en función de su potencial agroecológico/Orelvis Naranjo Rangel; Lázaro Manuel Garrido Mora, tutor.--Universidad de Cienfuegos. (Cf), 2003.—81 h.
- Pérez Villanueva, Omar. Cincuenta años de la Economía cubana/Omar Pérez Villanueva.-La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2010.--405p.
- Quincosa, Y., (2006) Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- Quiros, M.C. Administración del riesgo y auditoría interna. Tomado De: [www.monografía.com](http://www.monografía.com) , 2011.
- Ramos Guadalupe, Luís E. Fidel ante los desastres naturales. Pensamiento y acción/Luís E. Ramos Guadalupe. --La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, 2011.--373p.
- Rodríguez Sersa, Madelaine. Sostenibilidad de las formas cooperativas de producción agropecuaria, en el municipio de Rodas/Madelaine Rodríguez Sersa; Alejandro R. Socorro Castro, tutor.--Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias Agrícolas. Universidad de Ciencias Agrarias. (La Habana), 2004.—84 h.
- Rumbaut Leyva, Dagoberto L. Evaluación del comportamiento de los principales factores productivos que inciden en el rendimiento cañero en la CPA 26 de Julio/ Dagoberto L. Rumbaut; Olimpia Nilda Rajadel Acosta; Lázaro Manuel Garrido Mora, tutores.--Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos. (Cf), 2011.—81h.
- Sardiña Morffi, Leidy. El componente Riesgo en la Empresa “Taxis” Cienfuegos/Leidy Sardiña Morffi; Grisell Sardiñas López, tutor.--Trabajo de Diploma. Universidad de Cienfuegos. (Cf), 2010.—153 h.
- Stoner, James. Administración/James Stoner.--[s.l]: [s.n], 200?--366p.

- Tablada Pérez, Carlos. El Pensamiento Económico de Che Guevara/Carlos Tablada Pérez.--La Habana: Editorial Casa de las Américas, 1987.--209p.
- Temas de Derecho Agrario cubano. Maritza de la Caridad McCormack Bequer...[et.al.]-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2007. --596p.
- Torres Cuevas, Eduardo. Historia de Cuba 1492-1898/Eduardo Torres Cuevas, Oscar Loyola Vega.--La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2001. --404p.
- Valdés Paz, Juan. Procesos Agrarios en Cuba 1959 – 1995/Omar Pérez Villanueva.--La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.--252p.

**ANEXOS**

**Anexo No. 1: Organigrama UBPC Tanteo**



## **Anexo No. 2.**

### **Entrevista utilizada para la identificación de los riesgos.**

Compañero:

Esta entrevista se realiza con el objeto de conocer los principales riesgos a que está expuesta la producción de caña en la unidad que usted labora. Su respuesta será de mucha importancia para la investigación por lo que le solicitamos la mayor objetividad posible en sus respuestas.

Lote cañero al que pertenece: \_\_\_\_\_

1) Conoce usted qué es un riesgo.

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

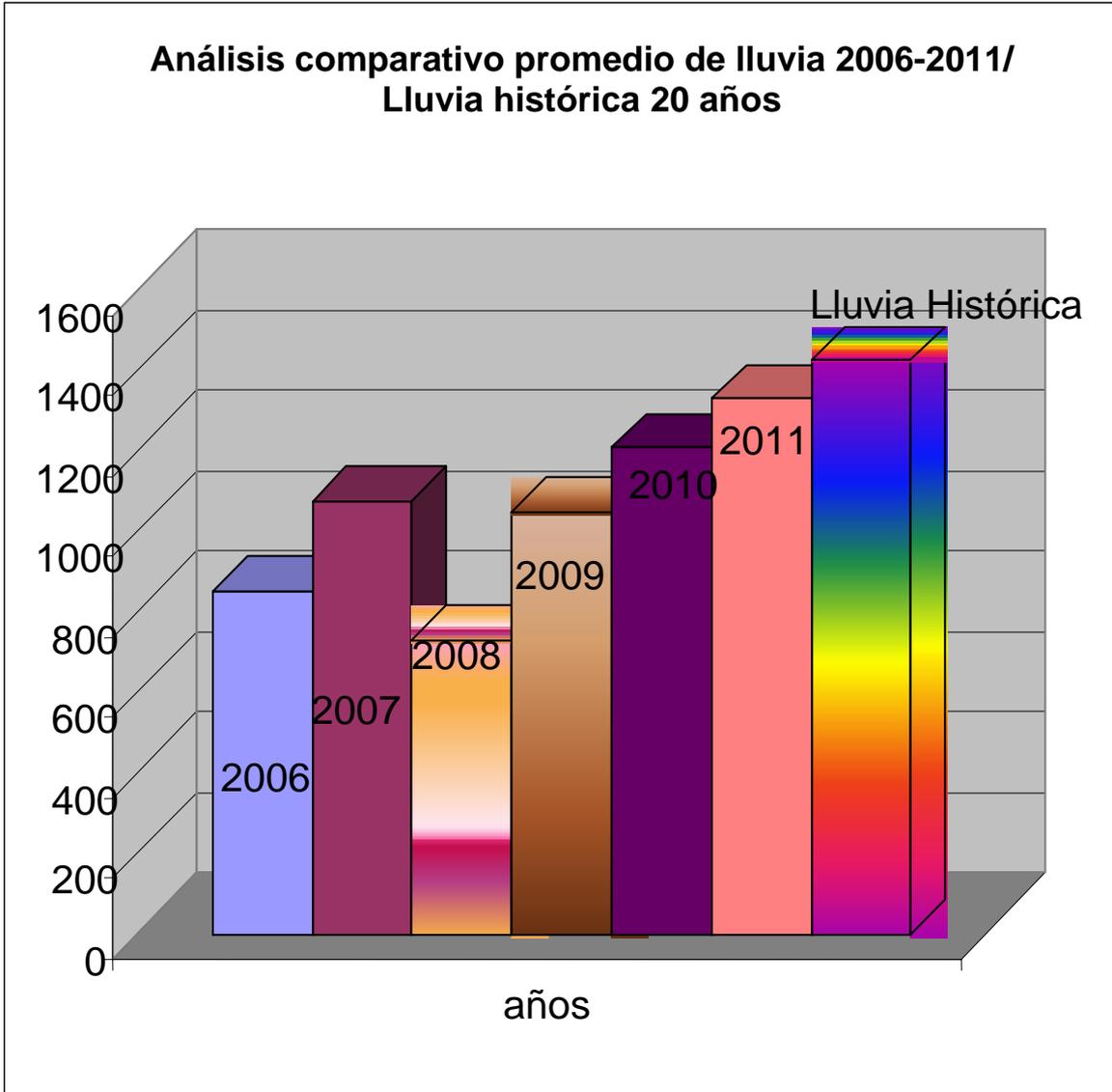
2) Mencione cuáles son los riesgos que, considera usted, pueden afectar la producción de caña en la Unidad.

3) Mencione cuáles son los riesgos que, considera usted, pueden afectar propiamente su área de trabajo (Lote cañero).

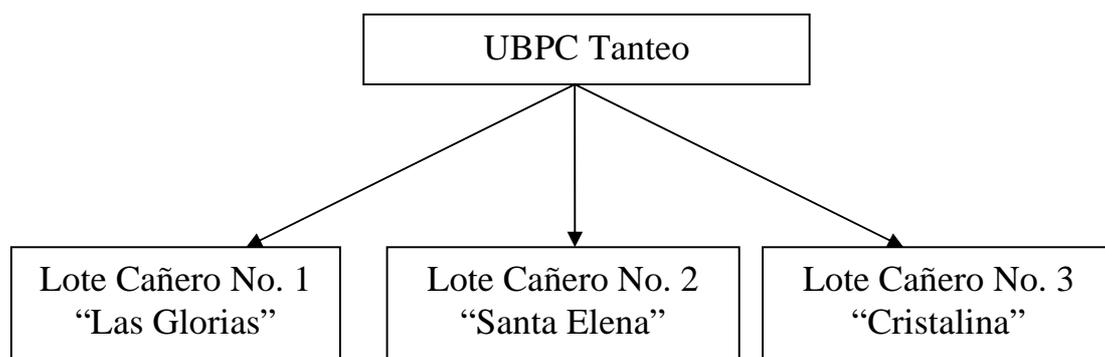
Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 3: Comportamiento de las llluvias



#### Anexo No. 4: Estructura organizativa UBPC Tanteo





**Anexo No. 5: Impacto Económico por riesgos identificados en la UBPC Tanteo.**

Campaña	Siniestros amparados por la póliza de seguro Afectación %					Otras situaciones no amparadas por la póliza del Seguro (\$)	Afectación Económica (\$)
	Seguía (\$)	Ciclón (\$)	Incendio (\$)	Otras situaciones Climatológicas (\$)	Plagas y Enfermedades (\$)		
2005-2006	139125,75	139125,75	9738,80	2782,52	5565,03	37563,95	333901,80
2006-2007	129331,52	0,00	17054,71	7106,13	9948,58	21318,38	184759,32
2007-2008	143198,44	0,00	16846,88	23585,63	10108,13	8423,44	202162,50
2008-2009	198490,86	167422,73	15534,07	15534,07	12082,05	22438,10	431501,88
2009-2010	122121,90	0,00	10855,28	10855,28	8141,46	10855,28	162829,20
2010-2011	174260,84	0,00	30205,21	23234,78	20911,30	6970,43	255582,56

## Anexo No. 6: Encuestas aplicadas a trabajadores

Compañero:

Se está realizando una investigación sobre los riesgos externos a que está expuesto el cultivo de la caña de azúcar y los métodos que emplean las administraciones para minimizar las pérdidas que puedan ocasionar, es muy importante su criterio, por lo que le solicitamos su cooperación para el desarrollo de la investigación.

Le informamos que esta encuesta es totalmente anónima y que sus repuestas solo serán tenidas en cuentas a los fines de la investigación.

¡Muchas Gracias!

1) Conoce usted qué es un riesgo.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2) De los riesgos siguientes identifique a cuales está expuesto el cultivo de la caña:

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| — Seguía;          | — Tornado,                 |
| — Huracanes;       | — Incendio;                |
| — Inundaciones;    | — Daño a las plantaciones. |
| — Fuertes vientos; | — Ninguno.                 |

3) Cuál de los riesgos identificados anteriormente se presenta con mayor frecuencia.

4) Cual de los riesgos identificados causan mayores pérdidas económicas a la entidad.

5) Mencione cuáles son los riesgos que, considera usted, pueden afectar propiamente su área de trabajo (Lote cañero).

---

---

6) Los análisis sobre los rendimientos en las plantaciones cañeras se realizan:

- |  |   |
|--|---|
| — Al terminar la zafra;                              | — Todos los meses;                      |
| — Trimestralmente en la asamblea de<br>trabajadores; | — Nunca.                                |
|  | — Con otra frecuencia, ¿Cuál?<br>_____. |

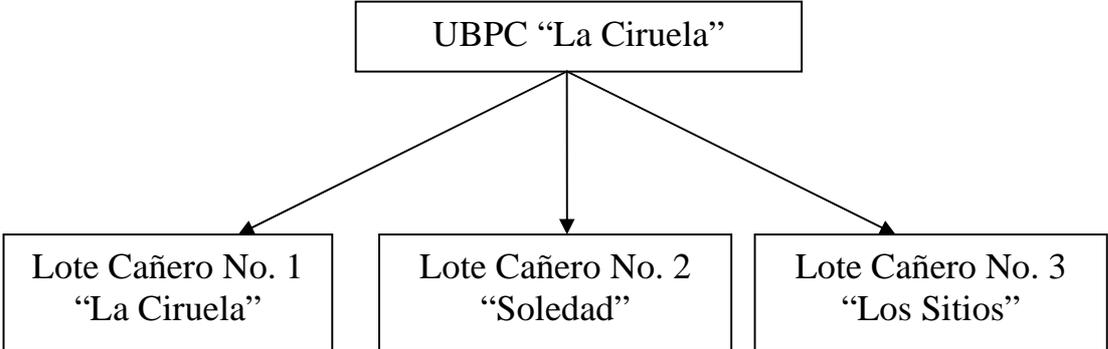
7) De las siguientes vías para tratar de minimizar las pérdidas económicas que causan los riesgos identificados, Cuál considera usted la más aceptada:

- Fondo para contingencia;
- Contrato de seguros agropecuarios;
- Ninguna.

**Anexo No. 7: Medidas cualitativas para las probabilidades y consecuencias de los riesgos según el Estándar Australiano.**

<b>Consecuencias</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Detalle</b>
1	Insignificante	Baja pérdida asumible por la organización.
2	Menor	Pérdida media asumible por la organización.
3	Moderado	Pérdida alta no asumible por la organización.
4	Mayor	Pérdida alta que afecta las utilidades pero no colapsa el proceso.
5	Catastrófico	Pérdida enorme que hace colapsar el proceso.
<b>Probabilidades</b>		
A	Casi cierta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento.
E	Raro	Ocurrirá excepcionalmente.

**Anexo No. 8: Estructura organizativa UBPC “La Ciruela”**





**Anexo No. 9: Impacto Económico por riesgos identificados en la UBPC La Ciruela.**

Campaña	Siniestros amparados por la póliza de seguro Afectación %					Otras situaciones no amparadas por la póliza del Seguro (\$)	Afectación Económica (\$)
	Seguía (\$)	Ciclón (\$)	Incendio (\$)	Otras situaciones Climatológicas (\$)	Plagas y Enfermedades (\$)		
2005-2006	153038,33	111300,60	11130,06	11130,06	6956,29	12521,32	306076,65
2006-2007	116540,49	0,00	15633,48	8527,35	5684,90	9948,58	156334,81
2007-2008	133090,31	0,00	5054,06	6738,75	5054,06	1684,69	151621,88
2008-2009	163970,71	125998,55	12082,05	15534,07	15534,07	29342,13	362461,58
2009-2010	94983,70	0,00	9498,37	9498,37	10855,28	10855,28	135691,00
2010-2011	141732,15	0,00	16264,34	23234,78	20911,30	6970,43	209113,00