

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS CON IMPACTO FINANCIERO,
ENFOCADA EN "INFORME COSO ERM", HACIA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS
DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEL SECTOR REFORMADO, DEDICADAS AL
CULTIVO DE CAÑA DE AZÚCAR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
GRUPO C84

PRESENTADO POR:
Molina Bonilla, Elsy Gloribel
Muñoz, Sonia Margarita

Asesor especialista:
Master José Gustavo Benítez Estrada

Febrero de 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Master Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Master José Ciriaco Contreras Gutiérrez

Directora de Escuela de Contaduría Pública : Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández

Coordinador de Seminario : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Asesor Especialista : Master José Gustavo Benítez Estrada

Jurado Examinador : Master José Gustavo Benítez Estrada
: Master Luis Alonso Ramírez Aguilar
: Master Víctor Rene Osorio Amaya

Febrero 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

- A Dios todo poderoso, por darnos la sabiduría y fortaleza para culminar nuestra carrera.
- A nuestros padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional que nos han dado en la vida para poder realizar nuestros sueños.
- A nuestros hermanos y amigos, por darnos ánimos en momentos difíciles.
- Al Ministerio de Agricultura y Ganadería, por medio del Departamento de Asociaciones Agropecuarias que sin poner obstáculos, nos brindaron la información necesaria para realizar la investigación.
- A las asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, por su confianza y accesibilidad para brindarnos la información requerida y por permitirnos participar en sus reuniones para conocer mejor la problemática del sector.
- A nuestros asesores, por ayudarnos en el proceso de nuestro trabajo y compartir sus conocimientos para culminar con éxito.
- A otras personas profesionales que nos brindaron tiempo y dedicación para orientarnos en el desarrollo del trabajo de grado.

Molina Bonilla, Elsy Gloribel
Muñoz, Sonia Margarita

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEORICO	4
1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Asociaciones cooperativas de producción agropecuaria (ACPA)	4
1.1.2 Gestión de riesgos corporativo (COSO ERM)	7
1.2 Conceptos	11
1.2.1 Sector agropecuario	11
1.2.2 Gestión de riesgos.	12
1.3 Situación actual de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria.	13
1.4 Características de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria	16
1.5 Clasificación de las asociaciones cooperativas	24
1.6 Importancia	25
1.6.1 Sector agropecuario	25
1.6.2 Gestión de riesgos financieros.	27
1.7 Ventajas y desventajas de la gestión de riesgos financieros	28
1.7.1 Ventajas	28
1.7.2 Desventajas	29
1.8 Objetivos de gestionar riesgos financieros	29
1.9 Base técnica	30
1.9.1 Aspectos a considerar	30
1.9.2 Componentes de la gestión de riesgos corporativo	31
1.10 Base legal	41
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.1 Método de investigación	45
2.2 Tipo de estudio	45
2.3 Unidad de análisis	45
2.4 Determinación de universo y muestra	46
2.4.1 Universo	46
2.4.2 Muestra	46
2.5 Recopilación de datos	48
2.5.1 Instrumentos de investigación	48
2.6 Procesamiento de la información	49

2.7	Análisis e interpretación de los datos	49
2.8	Diagnóstico de la investigación	49
	CAPITULO III: ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS CON IMPACTO FINANCIERO ENFOCADA EN INFORME COSO ERM, PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEDICADAS A CULTIVAR CAÑA DE AZÚCAR.	55
3.1	Descripción de la propuesta	55
3.2	Beneficios y limitaciones en la aplicación de la herramienta propuesta	62
3.2.1	Beneficios	62
3.2.2	Limitaciones	63
3.3	Beneficiados esperados	63
3.4	Desarrollo de la herramienta	64
3.4.1	Generalidades de la asociación cooperativa	64
3.5	Aplicación de los componentes de coso ERM	64
3.5.1	Ambiente interno	64
3.5.2	Establecimiento de objetivos	68
3.5.3	Identificación de eventos	82
3.5.4	Evaluación de riesgos	89
3.5.5	Respuesta a los Riesgos	102
3.5.6	Actividad de control	107
3.5.7	Información y comunicación	137
3.5.8	Supervisión	139
3.5.9	Análisis de riesgos con impacto financiero	142
	CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
4.1	Conclusiones	159
4.2	Recomendaciones	160
	BIBLIOGRAFÍA	161
	ANEXOS	163

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado, desempeñan un papel importante en la economía, ya que son fuentes generadoras de empleo e ingresos a sus asociados, realizan proyectos sociales, fomentan la educación, contribuyen al Producto Interno Bruto y al Producto Interno Bruto Agrícola.

Este sector enfrenta diversos riesgos que afectan su aspecto financiero generando baja liquidez, poca inversión, baja rentabilidad, debilidad patrimonial, imagen empresarial, bajo crecimiento y aquejando el negocio en marcha; en lo financiero existen bajos presupuestos, inexistencia de políticas de capitalización de excedentes, bajas aportaciones a capital, carencia de planes financieros, evaluación de proyectos limitados; administrativo como organización centralizada e igual forma sus funciones, niveles en la autoridad y responsabilidad limitada, falta de planes de trabajos (estratégicos y operativos), ejecución parcial en los ya existentes; productivo como pérdidas financieras en la producción por quemas no programadas, fertilización limitada, carencia en políticas para adquirir los insumos, poca asistencia técnica, fertilizantes prohibidos, proliferación de plagas, y riesgos no controlables como factores climatológicos.

La no gestión de forma adecuada y oportuna, ha llevado al cierre de muchas cooperativas, para las que están operando ha significado un bajo y lento crecimiento económico, financiero, social, teniendo un logro limitado de los objetivos establecidos.

Considerando la importancia del sector y tomando en cuenta los riesgos inherentes o potenciales a que están expuestas, se propone la elaboración de una herramienta denominada “Metodología para la Gestión de Riesgos con Impacto Financiero, enfocada en “Informe coso ERM”, hacia las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria del Sector Reformado, dedicadas al Cultivo de Caña de Azúcar”.

El objetivo principal de dicha propuesta es la de proveer a las asociaciones cooperativas del sector reformado dedicadas al cultivo de la caña de azúcar una herramienta que les permita de forma oportuna e integrada, la gestión de aquellos riesgos derivados del área financiera, administrativa, productiva y legal que tengan impacto financiero en los objetivos que se hayan planteado cumplir; esta herramienta estará estructurada sobre la base de la filosofía señalada en el informe COSO ERM, la que en opinión permite de forma integrada la gestión del riesgo.

El desarrollo de la herramienta propuesta consiste en la incorporación de medidas de control en cada estrategia diseñada, que permitan la potencial limitación de los riesgos inherentes a los objetivos establecidos por la asociación cooperativa, y que por tanto provea seguridad razonable del logro de esos objetivos.

El procedimiento utilizado es que partiendo de la misión, visión, valores, y objetivos establecidos por la administración de la asociación cooperativa; dado que muchos de éstos están influenciados por riesgos potenciales, es necesario hacer un análisis FODA que permita conocer, analizar y evaluarlos según la naturaleza del riesgo, seguidamente proponer medidas de control, las que posteriormente se incorporan en cada una de las estrategias diseñadas para el logro de los objetivos; finalmente diseñar indicadores de logro que permitan examinar y dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia para la consecución de metas y objetivos.

Entre los beneficios para las asociaciones cooperativas, derivados de la implementación de la propuesta están: mejoras en rentabilidad, crecimiento económico y financiero, niveles de liquidez y capacidad patrimonial.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se denomina: “Metodología para la Gestión de Riesgos con Impacto Financiero, enfocada en “Informe COSO ERM”, hacia las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria del Sector Reformado, dedicadas al Cultivo de Caña de Azúcar, con el objetivo de desarrollar una herramienta que contribuya al sector a disminuir sus riesgos con impacto financiero y al cumplimiento de metas y objetivos.

A continuación se detalla el contenido del documento: antecedentes, para entender el origen e importancia del sector investigado y comprender la base teórica utilizada en la elaboración de la propuesta; además se muestra la metodología manejada para realizar la investigación, utilizando un método científico que le da validez a todo el proceso requerido para conformar la propuesta; Así mismo, se presentan los resultados obtenidos de la investigación que conforman el diagnóstico, en el cual se refleja la situación real de las asociaciones cooperativas dedicadas a cultivar caña de azúcar.

El proceso científico de la investigación realizada muestra la base para plantearle al sector una propuesta que tiene como objetivo el diseño de procedimientos y técnicas para una adecuada gestión de los riesgos con impacto financiero a los cuales están expuestas las asociaciones cooperativas.

Considerando que lo anterior será de mucha utilidad una vez lo pongan en práctica para que logren en un corto o mediano plazo obtener incrementos significativos en los resultados económicos de sus operaciones.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación realizada para que sean consideradas para la gestión de los riesgos.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.1.1 Asociaciones cooperativas de producción agropecuaria (ACPA)

Surgimiento del cooperativismo a nivel mundial

Las primeras cooperativas agrícolas se crearon en Europa en la segunda mitad del siglo XIX, como reacción de defensa frente a situaciones de injusticia y abusos derivados de las condiciones imperantes que se vivían en de dicha época; permitiendo que esta idea se fuera conociendo en todo el mundo, resultando ser una alternativa para el desarrollo agrícola en los países subdesarrollado y del tercer mundo.

El surgimiento de las cooperativas se deriva de causas trascendentales, la cual obligaron al ser humano a sistematizar las cooperativas en forma específica, beneficiando a un conglomerado social mayoritario, mejorándoles las condiciones de vida que presentaban.

Historia y desarrollo del cooperativismo en El Salvador¹

Se empieza a conocer en términos más amplios al fundarse la cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1896. En 1904, se promulga el Código de Comercio en el que se incluye la figura de Sociedades Cooperativas.

En 1914 se organiza la primera cooperativa denominada “Cooperativa de Zapateros de Palo Verde”, ubicada en el departamento de La Libertad, debido al poco desarrollo industrial prevaeciente en esta época en el país, no logro subsistir; 1935 se fundó la “Cooperativa de Paneleros” de Cojutepeque y Valle de Jiboa, los fondos de estas ingresaron a base de diez colones por manzana de tierra cultivada con caña de azúcar, pero se perdieron por grandes impuestos por disposiciones del gobierno.

¹ Universidad Francisco Gavidia, Capítulo I, Generalidades de las asociaciones cooperativas y del municipio de Tacuba departamento de Agachapan. <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

1948 que se funda la Cooperativa Azucarera, 1950, se funda el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, fue en el mismo año que se creó dentro el Ministerio una sección de cooperativas.

1953, el Ministerio de Agricultura Y Ganadería (MAG) inicio el fomento del cooperativismo agrícola mediante el programa “Proyecto del Área de Demostración”, fue así como se fundó la Cooperativa Lechera de Oriente de R.L.; 1956, se organizó la “Fundación Promotora de Cooperativas”, con el fin de trabajar con los minifundista y arrendatario; 1964, la Administración de Bienestar Campesino (hoy Banco de Fomento Agropecuario “BFA”), tomo bajo su tutela las cooperativas formadas por el MAG en vista de las grandes dificultades que estas tenían, obtuvieron financiamiento por parte de las instituciones de crédito.

1969, se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como el Instituto Rector del Cooperativismo en el país, asimismo se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciéndose la base legal e institucional para el desarrollo del sector de las Asociaciones Cooperativas, al siguiente año 1970 se crea el reglamento de dicha ley, debido al poco presupuestado que contaba comienza a operar hasta el 01 de julio de 1971.

En 1980, Se constituye legalmente la Federación de Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador FEDECOOPADES. Se implementa el proceso de reforma agraria; 1983, se incorpora en el orden económico el artículo 114 y 116 de la Constitución, en donde establece que el estado debe proteger y fomentar las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

En 1984, con el fin de defender los intereses del movimiento cooperativo salvadoreño, se constituye la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, COACES de R.L.; es importante destacar que entre los años de 1984-86, el movimiento cooperativo logra reconocimiento en El Salvador y a nivel internacional como una Fuerza Social.

Formación de asociaciones cooperativas de producción agropecuaria (sector reformado)

En El Salvador, a principios de 1980, se inició el proceso de reforma agraria, siendo éste sin duda alguna el más controversial de las reformas impulsadas en el país, en función de implicaciones políticas, económicas y sociales que produjo, apoyándose en una base legal, a partir de la puesta en vigencia de los Decretos Legislativos 153 y 154, que permitían la intervención estatal en todas las

propiedades que formando un solo cuerpo o en adición de varios de ellas, tuvieran una extensión mayor de 500 hectáreas y pertenecieran a un solo dueño, llamando este proceso la primera fase de la reforma agraria, bajo responsabilidad del ISTA(es hasta la fecha la institución encargada de la ejecución de todos los procesos pendientes de la reforma agraria).

La Segunda Fase contemplaba originalmente la afectación de propiedades entre las 100 y 500 hectáreas, pero no alcanzó a ser ejecutada, posteriormente en febrero de 1988 se dictó el Decreto 895 “Ley especial para la afectación y destino de las tierras rústicas excedentes de las 245 hectáreas”, afecta a todas las explotaciones con superficies mayores de 245 hectáreas (350 manzanas); a lo cual se le llamó “Tercera Fase de la Reforma Agraria”, bajo la responsabilidad FINATA.

Siendo muchos productores agrícolas que recibieron tierras para cultivar a efecto de la reforma agraria, permitiendo así la formación de asociaciones cooperativas agropecuarias, creándose el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, por medio del decreto legislativo 221 publicado el nueve de mayo de 1980, denominado “Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias”, dando potestad a dicho departamento para que tenga su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de personería jurídica de las asociaciones”².

Es así como nacen aproximadamente 587 Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria (ACPA) en general, donde muchas se dedican al cultivo de caña de azúcar, conociéndose a éstas parte del sector reformado, a fin de lograr ciertos beneficios como fácil acceso a créditos, comercializar sus productos con buenos precios, y comprar insumos a bajos costos.

Es preciso decir que hasta finales del año 2012 y principios del 2013 el MAG tiene en sus registros a 306 asociaciones cooperativas, dentro de la cuales existen 78 dedicadas al cultivo de caña de azúcar, siendo 52 de estas exclusivamente de caña de azúcar y el resto se encuentra diversificado a otros rubros de producción agrícola.

² Asamblea Legislativa. (9 de mayo 1980). Decreto 221. Ley especial de asociaciones agropecuarias. San Salvador, El Salvador.

1.1.2 Gestión de riesgos corporativo (COSO ERM)

COSO I

El proceso de globalización presento para el mundo de los negocios nuevos retos y situaciones de riesgos, en vista a esto se han originado diversos esfuerzos para identificar dichos desafíos y establecer estrategias que permitan mitigar el impacto negativo en las entidades³; sin embargo, estos esfuerzos fueron adoptados por las empresas aisladamente, limitando su capacidad de respuesta y coordinación para afrontar los riesgos, dichas prácticas estratégicas pueden verse en el cuadro 1 siguiente.

Cuadro 1: Riesgos, Control Interno y Gobierno Corporativo a través del tiempo

AÑO	NOMBRE	DEFINICIÓN
1988	Basilea I	Riesgos Sector Financiero: Capital mínimo de una institución financiera en función de sus riesgos
1992	COSO	Marco para el diseño, evaluación y monitoreo del control interno
1996	COBIT	Marco de Control Interno para Procesos y aplicaciones de tecnología de información
1999	PGC	Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)
1999	CMPC	Código de Mejores Prácticas Corporativas (CCE)
2002	SOX	Requerimiento de Control Interno sobre los procesos con impacto en la información financiera

(Fuente: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Uniendo al Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, 2010)

Uno de los tantos esfuerzos encaminados a madurar una estrategia de identificación y tratamiento estratégico de los riesgos fue el documento “Control Interno – Marco Integrado”, que pronto se conoció con el nombre de Informe COSO y más tarde como COSO I, el cual fue publicado en 1992, resultado del análisis aplicado durante cinco años por el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). Dicha organización con carácter voluntaria del sector privado fue creada en 1985 cuya misión era mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, controles internos efectivos y el gobierno corporativo.

³Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Uniendo al Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, 2010

Dicha misión tuvo que partir de dos objetivos fundamentales⁴:

- Acordar una definición de control interno que sea aceptada como un marco común y satisfaga las necesidades de todos los sectores.
- Aportar una estructura de control interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización.

La comisión COSO fue conformada por el patrocinio de las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos que son⁵: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountant (AICPA), Financial Executives Internacional (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), y National Association of Accountants, hoy convertida en el "Institute of Management Accountants" (IMA). El Comité funciona en forma totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan e incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York (NYSE).

El framework control interno – marco integrado se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma en que encara el control interno en cualquier organización, logrando su objetivo de convertirse en un marco inclusivo por diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno.

Escándalos financieros

La desaceleración financiera vivida en el periodo 2001–2002, fue generada por quiebras escandalosas provocadas por empresas posicionadas en el mundo, afectando principalmente la confianza en los inversionistas, debido a la debilidad que mostraban los supervisores para garantizar la transparencia y rectitud de la información brindada a los usuarios, quienes pasaron a ser acusados en una compleja red de problemas financieros creada por la globalización de capitales y actividades empresariales deshonestas a escala mundial.

⁴Auditoría Interna de la Nación, Normas Generales de Control Interno, Introducción [En línea] Disponible en http://www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf.

⁵Mario Ambrosone, La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos – El Enfoque COSO, 2007.

Algunos ejemplos de empresas importantes que provocaron escándalos financieros con repercusiones en la confianza de los inversionistas son Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems; desconfiando de las empresas de Auditoría y Contabilidad, quienes no fueron capaces de señalar las deficiencias en los controles establecidos, ni de proveer las consecuencias en las decisiones tomadas sobre controles deficientes⁶.

Ley Sarbanes– Oxley

En el año 2002, a raíz de las escandalosas quiebras de empresas multimillonarias, provocó impacto importante en la economía de las familias estadounidenses, pero sobre todo, la pérdida de confianza en los mercados financieros, profesionales auditores y contadores, quienes se vieron directamente relacionado con los fracasos financieros más grandes de la historia; fue el senador Paul Sarbanes y el congresista Michael Oxley, que propusieron el cuerpo legal retomando sus nombres para promulgar el establecimiento de nuevos estándares de actuación para los consejo de administración y dirección de las sociedades así como los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa de valor

Como parte de su amplio propósito para favorecer la transparencia en la información suministrada a los inversionistas, optaron como medida establecer controles adecuados, ampliando mediante la ley los márgenes de acción del organismo Securities and Exchanges Commission (SEC), encargado de regular el mercado de valores en los Estados Unidos, al tiempo que incluyó modificaciones con tendencias a aumentar la severidad sancionatoria acreedora a toda persona que participare culposamente al suministrar información que se prestará a confusión en la comunidad inversionista.

Las alertas fomentadas en el surgimiento de la iniciativa de ley presentada por Sarbanes y Oxley, fueron las mismas que dieron pauta del vacío existente en la gestión de los negocios al dejar por un lado el análisis predictivo que pudiera anticiparse a los grandes problemas existentes en ausencia para una identificación de los riesgos importantes administrado por las empresas.

⁶Ley Sabanes-Oxley [En línea] Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley

COSO II o COSO ERM⁷.

Después de haber emitido su primer informe COSO I, la comisión COSO puso a discusión sobre la mesa en 2001 la necesidad de incluir entre los conceptos de sanas prácticas en la administración de empresas, considerar los riesgos gestionables en las empresas, aspecto que era abordado en el informe COSO I, pero sobre el cual se percibía la necesidad de desarrollar un marco integrado de gestión de riesgos corporativos que defina, pautas y conceptos fundamentales así como una terminología común en esta área.

Para su desarrollo cuenta con Pricewaterhouse Coopers y en septiembre de 2004 emite precedido por una extraordinaria expectación, el informe definido “Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado” o “Enterprise Risk Managemet (ERM) – Integrated Framwork”, en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM.

Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoque para encarar la gestión de riesgos, y existía una gran cantidad de literatura al respecto, no había una terminología común para el tema, ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía para desarrollar una estrategia efectiva para la administración de riesgos, por tanto “El informe COSO ERM” vino a llenar ese vacío.

Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado se dividió en dos partes:

Parte Uno: Contiene un Resumen Ejecutivo y el Marco Integrado. El Resumen Ejecutivo es una perspectiva de alto nivel dirigida a los consejeros delegados, otros altos directivos, consejeros y reguladores. El Marco Integrado define la gestión de riesgos corporativos y describe principios y conceptos, proporcionando orientación a todos los niveles de dirección en empresas y otras organizaciones para ser usada en la evaluación de mejora de la eficacia de dicha gestión. Determina ocho componentes a considerar dentro de la gestión de riesgos relacionándolos con cuatro categorías de objetivos organizacionales y con las distintas divisiones o unidades de las entidades.

⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (septiembre 2004). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado. Prólogo, pág. 7 España.

Parte Dos: Contiene las Técnicas de aplicación y proporciona ejemplos de algunas técnicas de gestión de riesgos para las entidades relacionadas con los componentes y contenidos del marco.

El informe COSO ERM no descarta la importancia y vigencia de su antecesor COSO I, sino más bien, mantiene una estrecha relación con dicho informe sobre Control Interno que considera la gestión de riesgos corporativos como una pieza fundamental entre sus elementos⁸.

COSO ERM, nace recomendando por el Comité of Sponsoring Commission COSO con el objetivo de minimizar los riesgos empresariales, establecer una adecuada organización en la identificación de procesos y no simplemente de planes y procedimientos de la gerencia como tal, sino ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de un ente económico, por su grupo directivo y por todo el personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad y eficiencia de las operaciones; suficiencia y confiabilidad de las informaciones financieras; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.2 Conceptos

1.2.1 Sector agropecuario

Asociaciones cooperativas de producción agropecuaria: se trata de un grupo de personas que se unen para realizar diversas actividades de producción relacionadas a lo agrícola y pecuario⁹, en forma colectiva y estable, con organización propia, democrática, sin ánimo de lucro.

Reforma agraria: la transformación de la estructura agraria del país, y la incorporación de su población rural al desarrollo económico social y político de la nación, mediante la sustitución del sistema latifundista por un sistema justo de propiedad, tenencia y explotación de la tierra, basada en la equitativa distribución de la misma, la adecuada organización del crédito y la asistencia integral para los productores del campo a fin de que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base de su

⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (septiembre 2004). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, España, Prólogo, página 8.

⁹ Asamblea Legislativa. (1986). Título VI. De las Diferentes Clases de Asociaciones Cooperativas. Art.80

estabilidad económica, fundamento de su progresivo bienestar social y garantía de su libertad y dignidad¹⁰.

Sector agropecuario: engloba a la actividad agrícola, ganadera o pecuaria. Ambos sectores constituidos por una actividad productora o primaria, que se lleva a cabo en tierra o sin ella y una actividad elaborada o transformadora que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar.¹¹

Sector reformado: son todas aquellas asociaciones cooperativas de producción agropecuaria que se fundaron a través del mecanismo de la reforma agraria, inscritas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1.2.2 Gestión de riesgos.¹²

Evento: es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afectan a la consecución de objetivos y metas, que puedan tener un impacto negativo (riesgo) o positivo (oportunidad) o de ambos tipos a la vez.

Gestión de riesgos: se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación, la cual se define como un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, siendo recomendable que exista un comité de gestión de riesgos designado para realizar este proceso; la cual es diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, siendo mitigados a través de la creación de alternativas orientadas a disminuirlos o eliminarlos, ayudando finalmente a proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Riesgo: la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente a la consecución de objetivos, pudiendo generar al mismo tiempo necesidades cuantificables económicamente.

¹⁰ Asamblea Legislativa. (29 de octubre 1980). Decreto n° 153. Ley básica de la reforma agraria, según Art-2; San Salvador, El Salvador.

¹¹ Universidad Francisco Gavidia. Capítulo I. Generalidades de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias Beneficiadoras y Exportadoras de Café.

¹² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (septiembre 2004). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado. España.

Riesgo administrativo: se entiende como la posibilidad que un evento negativo se derive del desarrollo de actividades de planificación estratégica, organización, dirección y control de los recursos existentes, e impacte financieramente, y afecte a su vez la consecución de metas y objetivos en la entidad.

Riesgo financiero: es la posibilidad que un evento negativo se produzca por la obtención y gestión de los recursos financieros, e impacte financieramente; así mismo afecte la realización y cumplimiento de los objetivos.

Riesgo productivo: se entiende como la posibilidad que un evento se origine de la administración de costos y del desarrollo de labores agrícolas, e impacte financieramente y afecte la consecución de metas y objetivos.

Impacto financiero: Son posibles pérdidas financieras generadas por los riesgos administrativos, financieros y productivos, pudiendo afectar la liquidez, solvencia, inversión, rentabilidad, imagen empresarial, crecimiento y negocio en marcha.

1.3 Situación actual de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria.

Son muchas las carencias aquejadas por el sector cooperativo agropecuario, dado que los gobiernos han brindado poca ayuda a dicho sector, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes factores más importantes percibidos por el sector.¹³

Condiciones desfavorables del mercado internacional para los productos de exportación tradicional dentro de ello está la azúcar, cuyos precios se han comportado relativamente más estables, repercutiendo en la producción que se ha mantenido en niveles relativamente similares en los últimos años.

Falta de una política de reconversión de la agricultura: esto ha limitado el proceso de adopción de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización de la producción, así como un proceso de

¹³ Romeo Maeda/ Stefan Roggenbuck, Diciembre de 1995, Situación agraria y cooperativismo en el Salvador, apartado III "Pedro Juan Hernández/Alfonso Goitia, La realidad actual del cooperativismo agropecuario en El Salvador".

diversificación y sostenibilidad de la producción agrícola, que a su vez potencian al desarrollo del sector.

La falta de un plan articulado de desarrollo agropecuario a un plan nacional: la falta de un plan sectorial agropecuario, integrado coherentemente al plan de desarrollo nacional, muestra la debilidad para enfrentar seriamente el proceso de reconversión de la agricultura, dado los múltiples problemas que enfrenta la agricultura en la actualidad.

La presencia de factores climatológicos adversos: ha incidido y sigue incidiendo negativamente en determinados años en la producción agrícola, la presencia de sequías e inundaciones han afectado especialmente a los pequeños y medianos productores.

La deliberada política anti reforma agraria: la cual se orientó fundamentalmente a buscar mecanismo que permitieran la parcelación de las tierras de las cooperativas conduciendo a la destrucción de las unidades productivas y la restricción al crédito para aquellas que presentaran mora en el pago de sus créditos, provocando dificultades a estas empresas, esto surge por el Decretos 719. Debido a eso se han parcelado hasta la fecha más de 78,593 manzanas en 379 propiedades la cual se han asignados a 73,837 beneficiarios individuales.

En general son diversas las causas del estancamiento de la agricultura, pero fundamentalmente están asociados a una política agraria y económica que lejos de apoyar la transformación y el desarrollo de ésta, provoca más bien una tendencia a la agudización de la situación precaria de muchos productores, especialmente los pequeños y medianos productores.

Todos estos factores externos inciden drásticamente en el sector cooperativo agropecuario aunado a todos los eventos internos que generan las asociaciones, debido a las siguientes circunstancias como la limitada administración y organización que poseen, carencias de planes de trabajo, falta de medidas de protección para el obrero, sistema de riego inapropiados, poco uso de agroquímico de etiqueta verde, lenta adaptación a las corrientes de desarrollo tecnológicas y educativo, altos costos por transportar la caña de azúcar.

Por tanto estos factores ya sean internos y/o externos afectan grandemente a las cooperativas agrícola que cultivan caña de azúcar, por consiguiente se ve su impacto negativo en su producción, inversión, financiamiento, administración de recursos humano; tecnológicos y económicos(solvencia, liquidez, y baja rentabilidad), permanencia en el mercado, salud en los obreros; así mismo existe una

delimitación creciente de interés en los herederos por seguir cultivando, teniendo como resultado final la desintegración de muchas cooperativas.

En el caso de los impuestos fiscales (renta) y municipales las cooperativas agropecuarias pueden estar exentas de acuerdo a lo establecido en el artículo 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, pero para ello deben cumplir con todo el marco legal que regula su actividad, actualmente muchas no gozan de esta exención ya que poseen una mala administración y deficiencias al cumplimiento de las normativas legales dentro de su funcionamiento.

Respecto al cultivo de caña de azúcar en los últimos 5 años no ha sido muy placentero, en consecución su crecimiento es poco, derivado de los factores mencionados anteriormente que aquejan a las asociaciones cooperativas: esta situación se puede ver en el cuadro 2 siguiente.

Cuadro 2: Superficie de caña de azúcar rozada para moler

Periodo 2008-2009 a 2009 – 2012				
Zafra	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Superficie en Mz			
Total	86092.87	85597.45	90044.04	97256.67
Crecimiento en % por año		-0.58	5.19	8.01
Crecimiento en % respecto 2011-2012	12.97	13.62	8.01	
Informe zafra 2011-2012 (Fuente Ministerio de Agricultura y Ganadería)				

Todas las situaciones expuestas anteriormente tienen como consecuencia principal la obstaculización en el crecimiento y el progreso de las asociaciones cooperativas por lo cual es evidente que continúan teniendo deficiencias que debilitan y afectan su desarrollo integral, la cual incide drásticamente en la expansión del sector.

Por eso es urgente que se creen planes de prevención y corrección, que ayuden a proteger y solventar el impacto de estos factores, mejorando a la vez la cultura de administrar y gestionar sus riesgos por parte de las asociaciones, evitando así la desintegración de ellas mismas, protegiendo su situación financiera.

1.4 Características de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria¹⁴

Las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria (ACPA) dedicadas al cultivo de caña de azúcar, se consideran un sector muy importante para satisfacer las necesidades comunes de consumo, perfilándose como una alternativa de desarrollo para sus asociados y de la economía del país, por ser los proveedores de materia prima de uno de los principales productos más comercializados dentro y fuera del país. Por ende es necesario recalcar ciertos aspectos de este sector la cual se narran posteriormente.

a) Ciclo productivo

El año zafra según lo dispuesto en la ley de producción, industrialización y comercialización de la agroindustria azucarera de El Salvador en el art. 3: estipula que este se extiende del 01 de noviembre de un año al 31 de octubre del siguiente y se divide en dos grandes períodos; el período de zafra, que constituye el período de verano o época seca en que se cosecha el cultivo en el campo y se procesa en el ingenio, la cual extiende aproximadamente de noviembre a abril; en el período de no zafra que va de mayo a octubre y que coincide con la época de invierno o lluvias, los agricultores se dedican a la siembra de las nuevas áreas o a la renovación de plantíos viejos, al mantenimiento y atención para el óptimo crecimiento de la caña

Variedades de la caña de azúcar

Comercialmente existe diversidad de variedades de caña de azúcar, dentro de las cuales están: tempranas, intermedias y tardías; aproximadamente cada una tiene un periodo de rendimiento de cuatro a cinco años, en el cual puede verse en el cuadro siguiente.

Según entrevista con algunos agricultores establecen que las actividades de mantenimiento comienzan inmediatamente rozada la caña de azúcar, es decir que en la época de cosecha (noviembre de un año a abril del próximo) mientras unas están en mantenimiento otras se están rozando y la mejor época para sembrar es noviembre.

¹⁴ Asamblea Legislativa. (14 mayo de 1986). Decreto 339, Ley General de Asociaciones Cooperativas. Título I. De las Asociaciones Cooperativas. Art. 2,3 y 4, El Salvador.
Asamblea Legislativa. (22 enero de 1982). Decreto 124, Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, Art 7, 61-72. El Salvador.

Cuadro 3: Variedades de la caña de azúcar		
Clasificación	Descripción	Periodo de formación
Tempranera	<ul style="list-style-type: none"> • CP-788547 • CP-88150 • CP-722086 	El periodo de maduración comprende de 0-1 año para obtener la primera cosecha y para las posteriores cosechas, la corta comienza de noviembre a diciembre.
Intermedias	<ul style="list-style-type: none"> • CP-841557 	El periodo de maduración comprende de 1 año y 1 mes para obtener la primera cosecha, pero para las posteriores cosechas es de un año, la corta es realizada de enero a febrero.
Tardía	<ul style="list-style-type: none"> • Puerto Rico-980 • Sao Paulo 	El periodo de maduración comprende de 1 año y 3 meses para obtener la primera cosecha, pero para las posteriores cosechas es de un año, la corta es realizada de febrero a marzo.
Fuente: elaborado por el grupo		

b) Principios

Libre adhesión y retiro voluntario; organización y control democrático; interés limitado al capital; distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las asociaciones cooperativas o a su participación en el trabajo común; fomento de la educación cooperativa; fomento de la integración cooperativa.

c) Normas a las que están sujetas

Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial, y política-partidista; reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna; reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y solo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta Ley General Asociaciones Cooperativas.

d) Fines que persiguen

Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios; representar y defender los intereses de sus

Asociados; prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados; fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste; contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismo del Estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo.

e) Objetivos

Participación activa de sus miembros en las distintas actividades de la cooperativa; mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de su grupo familiar, mediante el trabajo, la cooperación y la solidaridad; capacitación profesional cultural y social de los miembros de la cooperativa y sus familiares, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico cultural y social; constituirse en elementos dinámicos del desarrollo socio económico, del sector agrario, en particular y del país en general.

f) Régimen económico

El ejercicio económico de las cooperativas será anual y estará comprendido desde el primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, pudiendo variar de acuerdo a las actividades agrícolas que desarrolle la cooperativa.

Al final del ejercicio, el consejo de administración elabora la memoria de labores, el balance general y de más estados financieros los cuales, previo dictamen de la Junta de Vigilancia, serán presentados a la Asamblea General ordinaria para que conozca de ellos y emita acuerdo de aprobado o desaprobado.

El patrimonio de la cooperativa está constituido por: el capital social, los bienes muebles, inmuebles, valores y derechos que se adquieran por cualquier título, los fondos de reserva de carácter permanente, las donaciones, legados o herencias que reciban.

La cooperativa destinara los recursos económicos obtenidos en la negociación de sus bienes, en orden preferente de la manera siguiente: al pago de la deuda agraria y otras deudas contraídas con el ISTA, al pago de obligaciones con el sistema financiero y crediticio, que no pudieran ser cubierta con los recursos de sus operaciones ordinarias, al pago del saldo del precio de bienes inmueble que

hubieren adquirido a título oneroso, al desarrollo de proyectos productivos y/o mejora de sus explotaciones, a incrementar el fondo de capitalización de la cooperativa.

Cuando hubieren excedente, la cooperativa los distribuirá así: El 10%, como mínimo a la Reserva Legal, el 20%, para el fondo de capitalización, el 10% para el fondo de previsión social, el 10%, para el fondo de educación. El remanente se distribuirá entre los asociados, por partes iguales, de tal manera que cada asociado le corresponda igual cantidad.

La Asamblea General decidirá el empleo de las reservas y fondos señalado anteriormente, para los siguientes fines:

- La reserva legal para cubrir las pérdidas producidas en un ejercicio económico.
- El fondo de capitalización para reinvertirlo en la obtención de activos fijos y para desarrollar otros proyectos productivos.
- El fondo de previsión social para desarrollar programas de beneficio social a los asociados de la cooperativa y su grupo familiar.
- El fondo de educación para el fomento de la educación cooperativa y otros programas educativos para los asociados y sus familias.

g) Normativa técnica contable

Actualmente las asociaciones cooperativas no cuentan con una normativa legal que les obligue a llevar su contabilidad bajo algún tipo de normativa técnica contable, pero pese a esto si hay instituciones publicas y privadas como los bancos, que exigen preparar estados financieros bajo la normativa establecida por el Consejo de Vigilancia de la profesión de la Contaduría Pública y Auditoria; siendo conveniente a las asociaciones cooperativas utilizar el ultimo marco de referencia contable adoptado por el consejo.

El ultimo marco de referencia adoptado por el consejo según la resolución 113-2009, emitido el siete de octubre, tratándose sobre la adopción de Normativa Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades "NIIF para las PYMES", como requerimiento en la preparación de estados financieros con propósito general y otra información financiera, para todas aquellas entidades que no cotizan en bolsa de valores o no tienen la obligación publica de rendir cuentas, exceptuando a las de forma voluntaria que hayan adoptados las Normas Internacionales de

Informaron Financiera en su versión completa; debiendo presentar sus primeros estados financieros con base a este marco normativo, comenzando desde el ejercicio 01 de enero 2011.

Dentro de las NIIF PYMES existe la sección 34 denominada “Actividades especiales”, brindando una guía sobre la preparación de la información financiera involucradas a actividades agrícolas, brindando las bases de reconocimiento y medición; en el párrafo 34.2, establece que la entidad adoptara una política contable para cada clase de activo biológico (un animal vivo o una planta) las cuales son:

- La entidad utilizara el modelo del valor razonable para los activos biológicos cuyo valor razonable sea fácil de determinar sin un costo o esfuerzo desproporcionado, (ver párrafos 34.4-34.6)
- La entidad usara el modelo del costo para todo los demás activos biológicos que no pueda aplicársele la política anterior, (ver párrafos 34.8-34.9)

h) Mercado activo

El mercado activo de los productores o vendedores de la caña de azúcar (asociaciones cooperativas) para cotizar los precios de la caña de azúcar, son actualmente los ingenios (compradores); siendo así, que cada productor cotiza el precio de la caña de azúcar con el ingenio que realiza sus transacciones.

Aunque es necesario aclarar que el precio dispuesto por los ingenios está basado a referencias brindadas por el Consejo Salvadoreño de la Agroindustria Azucarera (CONSAA,) el precio creado y regulado por esta institución toma en cuenta los mercados a donde es exportada la azúcar; es decir, considera los parámetros internacionales.

Actualmente los precios según la gremial azucarera son: en el mercado internacional para el azúcar cruda a granel, reflejado en el contrato ICE No. 11 de Nueva York, se ha negociado en los últimos meses entre \$0.19 a \$0.23 por libra, bajando del nivel reportado a mediados de año (\$0.24) a causa de una presión en la producción de la región centro del Sur de Brasil; mientras la azúcar blanca, según el contrato N°. 5 de Londres, se ha negociado entre los \$0.26 a \$0.30 por libra, siendo los precios más altos registrados en el mercado internacional, y se espera que se mantengan en este

rango; en cambio a nivel local, el precio de la libra de azúcar blanca han tendido a la estabilidad desde hace varios años, a un promedio de \$0.23, pero no incluye IVA¹⁵.

Según algunas asociaciones cooperativas entrevistadas establecen que el precio por libra de azúcar pagado por el ingenio es \$0.12465, otras poseen un precio de \$0.15 resultado de mejores negociaciones o negociaciones preferenciales, esto ocurra porque algunas asociaciones son accionistas de los ingenios a la cual destinan la caña de azúcar.

Así mismo la Ley de Producción Industrialización y Comercialización de la Agroindustria Azucarera de El Salvador en el art.60 "distribución transitoria de ingresos", establece que los ingresos netos generados por el autoconsumo industrial, las ventas de azúcar y miel final en los diferentes mercados serán distribuidos en los porcentajes siguientes al productor 54.5% como mínimo, y a las centrales azucaras o ingenios, el 45.5%, previo descuento del costo de la vitamina A y de la contribución de 0.005 colones por libra (art.16 y 60).

i) Venta de caña de azúcar¹⁶

Las asociaciones cooperativas son los principales proveedores de materia para la industria de la azúcar, la cual realizan las ventas optando a los seis ingenios azucareros que se encuentran operando; éstos están formados por más de 3,000 accionistas desde que el gobierno los privatizó a inicios de la década de los años noventa. Entre los accionistas se encuentra inversionistas nacionales, privados y productores de caña de azúcar, trabajadores de los propios ingenios e incluso en algunos casos el propio gobierno a través de la Corporación Salvadoreña de Inversiones, CORSAIN.

La relación entre productores de caña de azúcar e ingenios está principalmente normada por la Ley de la Producción, Industrialización y Comercialización de la Agroindustria Azucarera de El Salvador; de acuerdo a ésta, cada productor y el ingenio firman un contrato de compraventa que regula la relación específica entre ambas partes; este luego es registrado en CONSAA y constituye un compromiso de obligaciones y derechos recíprocos que dan seguridad a ambos. El contrato puede ser por varios años y la seguridad no solo es para ambos sino también para terceros como los bancos, por otra parte, el registro evita el tener contratada la misma caña con varios ingenios contribuyendo a darle seguridad a los financiamientos.

¹⁵ informe emitido en mes de enero 2013;
http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=7573853.

¹⁶ Asociación Azucarera de El Salvador; <http://www.asociacionazucarera.com>

j) Labores operativas durante el año zafra

Las asociaciones cooperativas dedicadas a cultivar caña de azúcar realizan diferentes labores operativas en el campo durante el año zafra, que son detalladas a continuación:

- Periodo de no zafra (siembra) o época de lluvia.
 - la preparación de tierras,
 - la siembra del cultivo (la caña es un cultivo que en promedio se siembra cada cinco años, en el entremedio, luego de cada corte o cosecha, la planta se reproduce o vuelve a crecer de forma vegetativa),
 - la fertilización o nutrición,
 - el control de malezas y otras plagas,
 - aplicación de madurantes como preparativo a la cosecha.

- Periodo de zafra (cosecha) o época seca.
 - el corte,
 - el alza o cargado,
 - el transporte de los cañales al ingenio.

Estas tres actividades, conocidas como CAT, son generalmente subcontratadas por el productor de caña a los ingenios, a través de los servicios que estos brindan a sus clientes y son descontadas contra las entregas de la caña. Los costos más importantes de producción de caña son la compra de insumos (fertilizantes y químicos), la mano de obra (para las labores culturales de mantenimiento del cultivo y la cosecha) y el alza y transporte.

k) Productos y derivados de la caña de azúcar

En la extracción del jugo de la caña de azúcar como productos finales se tiene azúcar en crudo, blanca y refinada, así mismo se obtienen ciertos derivados en la realización de los diferentes procesos productivos, siendo estos el de trituration, clarificación y evaporación en el primero se obtiene el bagazo, segundo la cachaza y del último la melaza, siendo definidos a continuación.

Azúcar Crudo: es el producto cristalizado obtenido del cocimiento del jugo de la caña de azúcar o de la remolacha azucarera, constituido esencialmente por cristales sueltos de sacarosa cubiertos por una película de su miel madre original.

Azúcar Blanca: es el producto cristalizado obtenido del cocimiento del jugo de la caña de azúcar o de la remolacha azucarera, constituido esencialmente por cristales sueltos de sacarosa obtenidos mediante procedimientos industriales apropiados y que no han sido sometidos a proceso de refinación.

Azúcar Refinada: es el producto cristalizado constituido esencialmente por cristales sueltos de sacarosa obtenidos a partir de la fundición de azúcares crudo o blanco y mediante los procedimientos industriales apropiados.

Bagazo: corresponde a la fibra de la caña resultante del proceso de molienda, es un material sólido y pulposo, algunos ingenios lo utilizan como materia prima para la generación de energía eléctrica limpia y renovable, así también es usado como combustible para sus calderas, en lugar de ocupar un combustible fósil, como el petróleo.



Cachaza: es el producto de la clarificación del jugo, compuesta principalmente por materia orgánica y lodos provenientes del campo; el análisis de su composición química ayuda a determinar su alto nivel de nutrientes, siendo de gran factibilidad su uso como abono para los suelos, permitiendo sustituir el uso de fertilizantes sintéticos.



Melaza: se vende prioritariamente en el mercado nacional (aproximadamente 40% de la producción nacional) para satisfacer la demanda de los clientes industriales (productores de alcohol) y los pecuarios (usada como ingrediente de concentrados avícolas y ganaderos), el remanente de la producción se destina a la exportación (60%); la melaza descartada no se bota, sino que se vuelve a hervir y a evaporar en los ingenios, en un afán por recuperar la sacarosa en este líquido; también, es un subproducto valioso para la industria azucarera en la fabricación de etanol y ron, jarabe de mesa, condimento y alimento para animales de granja.

1.5 Clasificación de las asociaciones cooperativas

a) Actividad de producción que realizan¹⁷

- Producción: Son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, detallándolas seguidamente.
- Agrícola: Son aquellas cuya actividad principal es lograr la producción de la tierra por medio de la siembra y cultivos permanente o estacionarios.
- Pecuaria: Son aquellas cuyas actividades principales son la crianza, conservación y desarrollo pecuario, pudiendo ser estas de ganado mayor y de ganado menor.
- Pesquera: Son aquellas que para la realización de sus objetivos y fines principales, sus actividades se encuentran dedicadas a la captura procesamiento y comercialización relativas a la pesca y a la acuicultura.
- Agropecuarias: Son Cooperativas de Producción Agropecuaria, aquellas cuyas actividades principales son agrícola y pecuaria.

b) Estatus¹⁸

- Activas: se consideran dentro de esta agrupación aquellas cooperativas que actualmente continúan realizando sus actividades productivas y están actualizando información cada año, como presentación de sus estados financieros, cambios en membresías, directivos entre otros, al Departamento de Asociaciones Agropecuarias, (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

Inactivas: Se consideran dentro de estas aquellas asociaciones que en el periodo de cinco años no han actualizado información respecto a sus estados financieros, cambio en membresía, directivos, entre otros, al Departamento de Asociaciones Agropecuarias, (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

¹⁷ Asamblea Legislativa. (14 mayo de 1986). Decreto 339, Ley General de Asociaciones Cooperativas. Título I. De las Asociaciones Cooperativas. Art 9; y en su reglamento art- 75-80, El Salvador.

¹⁸ Ministerio de Agricultura y Ganadería. Departamento de Asociaciones Agropecuarias. Plan para financiar el desarrollo del sector agropecuario y el desarrollo de las cooperativas del sector reformado.

c) Al sector que pertenecen¹⁹

- Reformado: Se clasifican dentro de este sector aquellas asociaciones que provienen del proceso de reforma agraria.
- No reformado: Son consideradas dentro de éste sector aquellas asociaciones cuyo origen no provienen de la reforma agraria, registrado en la décadas de los 80's.

1.6 Importancia

1.6.1 Sector agropecuario²⁰

La importancia del sector no puede limitarse únicamente a su proceso económico, depende de su dimensión social y cultural, las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria dedicadas a cultivar caña de azúcar, sobre todo las pequeñas y medianas, normalmente están en un ámbito local y se caracterizan por su estrecha relación con el territorio en el que operan.

Económica

El sector es importante para el crecimiento y desarrollo de los agricultores, ya que al contar con estructuras superiores a ellos mismos les permite obtener una mayor rentabilidad de sus productos, crear mecanismos propios, bajo un criterio de autogestión y de autodefensa, beneficiándolos a tomar posiciones más fuertes al ofrecer al mercado sus productos y evitar la desprotección que ellos individualmente tienen frente a los industriales (ingenios) quienes normalmente disfrutan una mayor parte del valor agregado, que por naturaleza debe corresponder a los agricultores. Sin dejar de mencionar la importancia del sector al ser el proveedor de la materia prima para los industriales en la generación de productos (azúcar, panela) suministrados en el consumo y exportación del país contribuyendo al Producto Interno Bruto (PIB) y al producto Interno Bruto Agrícola (PIBA)

¹⁹ Ministerio de Agricultura y Ganadería. Departamento de Asociaciones Agropecuarias. Plan para financiar el desarrollo del sector agropecuario y el desarrollo de las cooperativas del sector reformado.

²⁰ Universidad Francisco Gavidia, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/334.683-V713m/334.683-V713m-Capitulo%20I.pdf>

En muchas ocasiones el sector cooperativo son los principales suministradores de insumos a los agricultores (fertilizantes, abonos, semillas y maquinaria), en algunos pueblos son el origen para el progreso, permitiendo el mantenimiento de la población agraria y evitan la emigración a núcleos urbanos, permitiendo el desarrollo del sector en servicios como sanidad, cultura, gastronomía, servicios financieros, seguros, entre otros.

Social

El cooperativismo trata de unir a los hombres para que juntos busquen soluciones comunes. Trabajar en unión de otras personas en una forma inteligente y con espíritu humanitario para satisfacer necesidades básicas. Busca hacer crecer al ser humano sus valores, modificando actitudes de egoísmo y desconfianza, reemplazándolas por sinceridad, ayuda mutua y amistad.

En la zona rural han desaparecido muchas empresas, oficios, actividades y servicios privados o públicos (escuelas, médicos, ferrocarril, entre otros.), pero las asociaciones cooperativas agrarias tienen como fin transformarse, renovándose, introducir tecnología para seguir siendo el medio que facilita y mejora el bienestar social, convirtiéndose en la zona rural como la principal empresa e impulsar el de desarrollo.

En una cooperativa cada uno de los usuarios es asociado, todos tienen los mismos derechos y obligaciones así como también los mismos beneficios no importando el capital invertido de cada socio, en la actualidad el cooperativismo es vehículo de un nuevo tipo de economía social, favorecido por la sociedad moderna como instrumento de reconstrucción y desarrollo.

Agroindustria azucarera

La agroindustria azucarera en la actualidad está conformada por siete mil productores de caña de azúcar, que son responsables de más de 90% de la producción nacional de caña de azúcar; y que se encuentran organizados en un 60% en cooperativas de la reforma agraria y el 40% restante lo constituyen productores independientes, en su mayoría pequeños y medianos.

A continuación se presenta un cuadro que ilustra la importancia económica y social del sector. (Ver cuadro 4).

Cuadro 4: Importancia del sector (cultivo de caña de azúcar)

Económico	Social
Asociaciones cooperativas Sector reformado : 52 solo caña, 26 diversificadas	Empleados a sus asociados, familias y comunidades aledañas (48,000 directas, 200,000 indirectas)
Asociados 5980 de solo caña, 3506 de las diversificadas	Educación (10%) Fomenta la educación a los asociados y familia, obligadas. Art. Reglamento REACA.
Producción TC: 6,428,688, MZ: 97,257 QQ: 15,000,000 exportando 8.5 millones	Proyectos Comunitarios (10%) Desarrollo de programas de beneficio social a los asociados y familias. Art.71 Reglamento REACA.
Contribución al PIB PIB: 2.28% PIBA: 20%	
Fuente: Elaborados por el grupo	

1.6.2 Gestión de riesgos financieros²¹.

La aplicación de una herramienta para gestionar riesgos con impacto financiero ayudará a las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria que se dedican al cultivo de caña de azúcar, a mitigar los riesgos y a contar con una estrategia para la consecución de objetivos, permitiéndoles obtener un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento, rentabilidad con los riesgos financieros asociados, además de utilizar todos sus recursos en forma eficaz y eficiente a fin de lograr sus objetivos financieros establecidos; así mismo, contribuiría al fortalecimiento del ámbito económico, social y cultural dentro del sector agropecuario y a nivel de país.

Por ende es necesario conocer los beneficios y limitaciones inherentes en la aplicación de la herramienta, la cual se dan a conocer posteriormente.

²¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).(septiembre 2004).
Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado. España.

1.7 Ventajas y desventajas de la gestión de riesgos financieros

1.7.1 Ventajas

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos con impacto financiero, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad, prevenir la pérdida de recursos, asegurar la información, cumplir con las leyes, normas: además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas, ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino, todo esto es resultados de los factores que se detallan seguidamente.

- Alinear el riesgo con las estrategias de las asociaciones cooperativas: al identificar los riesgos y proponer las diferentes alternativas para disminuirlas o eliminarlas, éstas estarán orientadas a cumplir con las estrategias y por ende enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad: visión y misión.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos: obtendrán la habilidad para identificar los riesgos y seleccionar entre una diversidad de posibles alternativas de respuesta a ellos.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas: las asociaciones cooperativas conseguirán mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y poder establecer respuestas, reduciendo las sorpresas, costos o pérdidas asociados; por ejemplo se ha identificado que la prohibición de fertilizantes les afecta en la producción reduciendo la calidad de la caña, la asociación cooperativa a través de un procedimiento establece las diferentes alternativas que servirán como medida para reducir las pérdidas asociadas de dicho riesgo.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos con impacto financiero para toda la entidad: tendrán la capacidad de enfrentarse a múltiples riesgos que afecten a las distintas partes de la organización por ende al gestionar los riesgos facilitará a obtener respuestas eficaces orientadas a disminuir o eliminar el impacto de dichos riesgos.
- Aprovechar las oportunidades: mediante la consideración de un amplio inventario o listado de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

- Mejorar la integración del capital: La obtención de información confiable sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación, lo que la conducirá a evaluar la necesidad de hacer llamamientos de capital o incremento en las aportaciones realizadas por los asociados.
- Obtener los elementos necesarios para el proceso de dirección que permita a la gerencia tomar decisiones eficaces y eficientes basadas en el riesgo.
- Administrar de una mejor manera los recursos financieros que posea la entidad para el desarrollo de su negocio; al tener un inventario de riesgos la asociación cooperativa puede medir la capacidad que tiene la cooperativa para responder a un riesgo, llevarlo a su disminución o eliminación en relación costo y beneficio. por ejemplo se identifica que al transportar la caña de azúcar a los ingenio hay riesgo de robo, entonces se analiza si es conveniente contar con un seguro que garantice el producto y maquinaria o simplemente se paga vigilancia por que resulta incurrir en menos costos considerando la probabilidad que surja dicha situación, orientada a la capacidad de la entidad para cubrirlo.

1.7.2 Desventajas

Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos y metas que establezcan las asociaciones agropecuarias.

- El juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones.
- Las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos,
- Que pueden darse fallos por error humano,
- Se puedan eludirse los controles mediante conspiración de dos o más personas
- La dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.

1.8 Objetivos de gestionar riesgos financieros

Las asociaciones cooperativas pueden concebir ciertos objetivos por la gestión de riesgos, siendo detallados inmediatamente:

- Ayudar a las direcciones de las asociaciones cooperativas de producción agropecuarias dedicadas al cultivo de caña, a enfrentarse mejor al riesgo en su intento por alcanzar sus objetivos financieros.
- Proporcionar una integración amplia de perspectivas posibles en la cual las asociaciones cooperativas cuenten con un punto de partida en la evaluación y mejora de su situación financiera.
- Aportar suficiente capacidad a las asociaciones cooperativas para identificar acontecimientos potenciales que de ocurrir produzcan impacto en forma positiva (oportunidades) y negativa (riesgos), permitiendo gestionar sus riesgos financieros al nivel aceptado.
- Facilitar una seguridad razonable al consejo administrativo y a la dirección de las asociaciones cooperativas sobre la consecución de objetivos estratégicos, operación, información y cumplimientos respecto a su ámbito financiero.

Es necesario entender esta categorización de objetivos, que son detallados a continuación.

- Estrategia: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Es necesario recalcar que esto se logra por la aplicación y realización de una buena gestión de riesgos, para ello el consejo de administración y alta dirección deben estar bien capacitados, orientando en forma adecuada a su personal, permitiendo así crear una perspectiva amplia para afrontar los riesgos financieros y aprovechar oportunidades la cual se tendrá como resultado la creación de valor o conservación.

1.9 Base técnica

Para la realización de la herramienta propuesta se utiliza un informe técnico denominado "Gestión de Riesgos Corporativo (COSO ERM) - Marco Integrado", la cual brinda los procesos y conceptos necesarios para mitigar los riesgos siendo de gran utilidad a cualquier sector, entidad, o unidad.

1.9.1 Aspectos a considerar

Es necesario conocer puntos importantes enmarcados en el informe COSO ERM para entender la forma de tratar los riesgos, como los siguientes:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia para el desarrollo de las operaciones y logro de los objetivos.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad en el logro de los objetivos.

1.9.2 Componentes de la gestión de riesgos corporativo

Para que los riesgos sean gestionados adecuadamente, el informe propone que se haga a través de ocho procesos que lo integran, abordándolos a continuación en forma breve.

a) Ambiente interno

El ambiente interno abarca el perfil o estilo de operar de una organización, evaluar la manera de influir en la conciencia de sus empleados respecto al riesgo, este componente es la base para interactuar con los demás, por considerar factores como conocer la gestión actual de los riesgos dentro de la entidad, la aversión al riesgo, la forma de supervisar por la dirección, la formación y competencia del personal, el modo asignar autoridades y responsabilidades por parte de la dirección, la integridad y valores éticos tenidos.



El ambiente interno influye en cómo se establecen los objetivos y estrategias para su cumplimiento, se estructuran las actividades de negocio, se identifican, evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos; Asimismo incide en el diseño, funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y las actividades de supervisión; además, se ve influido por la historia y cultura de una entidad, comprendiendo la filosofía de la dirección para gestionar riesgos, por ende el consejo de administración debe ser una parte crítica del ambiente interno.

b) Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento ya que cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar primeramente los objetivos, debiendo estar alineados con su aversión al riesgo tenida.

Objetivos estratégicos

La misión, visión de una entidad establecen en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, por ende es importante que la dirección con la supervisión del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, a partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia estableciendo los correspondientes objetivos operativos, de información y cumplimiento para la organización, a medida que la misión, visión cambien, la estrategia y los objetivos conexos deben volver a readecuarse para el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la entidad dándoles su apoyo, reflejando así, la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Al considerar las posibles alternativas convenientes de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en el desarrollo de componentes posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos; de este modo, en la fijación de estrategias y objetivos, se usan técnicas de gestión de riesgos.

Categorías de objetivos relacionados

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias:

- **Objetivos operativos** Se corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas, varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.
- **Objetivos de información:** Relativos a la fiabilidad de la información. Incluyen información interna y externa e implican la financiera y no financiera.
- **Objetivos de cumplimiento:** Se refieren al cumplimiento de leyes y normas relevantes, la cual dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorialmente, en otros.

c) Identificación de eventos

La dirección identifica eventos potenciales considerando una serie de factores internos y externos, que de ocurrir afectarán a la entidad, determinará si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para establecer la estrategia y lograr los objetivos con éxito; los que impactan negativamente representan riesgos, exigiendo la evaluación y respuesta de la dirección; los que impactan positivamente representan oportunidades, por lo cual la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Las técnicas para identificar eventos son estudios que permiten elaborar estadísticas, siendo evaluadas por la dirección; son centradas en eventos y tendencias pasadas consideran temas tales como historiales de impago, cambios en los precios de los productos, accidentes que provocan pérdidas de tiempo y dinero, entre otros, así también los que se centran en riesgos futuros como por ejemplo, retiros de socios, cambios demográficos, nuevas condiciones en el mercado, acciones de los competidores, entre otros.

Técnicas de identificación de eventos

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con herramientas de apoyo, mostrando seguidamente unos ejemplos.

- **Análisis de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA):** es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la entidad, siendo estos controlables, tales como fortalezas y debilidades; además de factores externos a la misma, que no son controlables como oportunidades y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta definiremos sus siglas, en el caso de las fortalezas se consideran todos aquellos elementos positivos que diferencia a la entidad de la competencia; debilidades, son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una buena estrategias pueden y deben ser eliminados; oportunidades, son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, convirtiéndose en oportunidades de mercado cuando estas las identifique y las aproveche en función a sus fortalezas; amenazas, son hechos externos a la entidad y pueden llegar a ser negativos para ella.

- **Análisis de razones financieras:** esta actividad consiste en analizar los estados financieros, es decir simplificar las cifras, sus relaciones y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación.

Por interpretación se entiende dar un significado a los estados financieros y determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables relevadas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos; el propósito de todo esto es interpretar la solvencia, la estabilidad y la productividad de una empresa.

La solvencia es la capacidad que tiene la empresa para cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones a plazo mejor de un año, ésta se determina mediante el estudio del capital neto de trabajo y de sus componentes, así como de la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos durante el ciclo de su operación normal; la estabilidad se define como la capacidad que tiene la empresa de mantenerse en operación en el mediano y largo plazo, la cual se determina mediante el estudio de su estructura financiera, particularmente, de las proporciones que existen en sus inversiones y fuentes de financiamiento; la productividad, en términos generales, puede definirse como la capacidad de una empresa de producir utilidades suficientes para retribuir a sus inversionistas y promover el desarrollo de la misma, esta capacidad se determina mediante el estudio de la eficiencia de las operaciones, de las relaciones entre las ventas y los gastos y de la utilidad con la inversión del capital.

- **Inventarios de eventos:** son relaciones detalladas de acontecimientos potenciales comunes a empresas de un sector determinado o a un proceso o actividad específica que se da en diversos sectores.

- **Análisis interno:** puede llevarse a cabo como parte de un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial, normalmente mediante reuniones del personal de la unidad de negocio, utiliza a veces la información procedente de grupos de interés de dicha unidad (clientes, proveedores y otras unidades de negocio) o de expertos en el tema ajenos a ella (expertos funcionales internos o externos o la auditoría interna).
- **Dispositivos de escala o umbral:** éstos alertan a la dirección respecto a áreas con problemas comparando transacciones o eventos actuales con criterios predefinidos, una vez que suena la alarma, es posible que un evento exija una evaluación ulterior o una respuesta inmediata.
- **Talleres de trabajo y entrevistas:** estas técnicas identifican los eventos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de la dirección, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas.
- **Análisis del flujo del proceso:** esta técnica considera la combinación de entradas, tareas, responsabilidades y salidas de un proceso, la entidad identifica los eventos que podrían afectar a la consecución de los objetivos.
- **Indicadores de eventos importantes:** supervisando datos correlacionados con los eventos, las entidades identifican la existencia de condiciones que podrían dar lugar a un acontecimiento.
- **Metodologías para datos de eventos con pérdidas:** los archivos de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales

Categoría de eventos. (Ver cuadro 5 y 6).

Cuadro 5: Categorización de eventos - factores internos

Económicos	Medioambientales	Sociales
Disponibilidad del capital	Emisiones y residuos	Demografía
Emisión de deuda, impago	Energía	Comportamiento del consumidor
Concentración	Catástrofes naturales	Responsabilidad social corporativa
Liquidez	Desarrollo sostenible	Privacidad
Mercados financieros		Terrorismo
Desempleo	Políticos	Tecnológicos
Competencia	Cambios de gobierno	Interrupciones
Fusiones/Adquisiciones	Legislación	Comercio electrónico
	Políticas públicas	Datos externos
	Regulación	Tecnología emergente

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativo-Marco Integrado (Informe COSO ERM)

Cuadro 6: Categorización de eventos - factores internos

Infraestructura	Personal
Disponibilidad de activos Capacidad de los activos Acceso al capital Complejidad	Capacidad del personal Actividad fraudulenta Seguridad e higiene
Procesos	Tecnología
Capacidad Diseño Ejecución Proveedores/Subordinados	Integridad de datos Disponibilidad de datos y sistemas Selección de sistemas Desarrollo Despliegue Mantenimiento

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativo-Marco Integrado (Informe COSO ERM)

Al agrupar los eventos potenciales en categorías como los muestran los dos cuadros anteriores, le puede ser útil a la dirección en desarrollar un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación los riesgos; mediante esta agregación de eventos similares, la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos, también permite a la dirección considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación.

d) Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, la dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad, evaluando los riesgos con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Técnicas de evaluación

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, en donde la dirección aplique a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se presten a la cuantificación o cuando no estén disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo,

siendo las técnicas cuantitativas típicamente son las que aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Técnicas cuantitativas.

- **Benchmarking:** es un proceso comparativo entre entidades, que enfoca eventos o procesos concretos, compara medidas y resultados mediante métricas comunes e identifica oportunidades de mejora; se desarrollan datos sobre dichos eventos y procesos y mediciones para comparar el funcionamiento. Algunas empresas usan esta técnica para evaluar la probabilidad e impacto de eventos en un sector determinado.

- **Modelos probabilísticos:** sobre la base de ciertas hipótesis, los modelos probabilísticos relacionan una gama de eventos con su probabilidad de ocurrencia e impacto resultante. Ambos conceptos se evalúan a partir de datos históricos o resultados simulados que reflejen hipótesis de comportamiento futuro, se usan estos modelos para evaluar el valor en riesgo, el flujo de caja en riesgo y los resultados en riesgo y también para desarrollar distribuciones de pérdidas operacionales y crediticias, además pueden usarse con diferentes horizontes de tiempo para estimar resultados tales como la franja de valores de los instrumentos financieros a lo largo del tiempo y también, para evaluar resultados medios o esperados frente a impactos extremos o inesperados.

- **Modelos no probabilísticos:** Los modelos no probabilísticos aplican hipótesis subjetivas para estimar el impacto de eventos sin una probabilidad asociada cuantificada, la evaluación del impacto se basa en datos históricos o simulados e hipótesis de comportamiento futuro, ejemplos de este tipo de modelos son las medidas de sensibilidad, las pruebas de carga y los análisis de escenarios.

e) Respuesta a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos, éstas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo; al considerar la respuesta la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas, la dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y aumente una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Los costes y beneficios asociados pueden ser medidos cualitativamente o cuantitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y la aversión al riesgo que tenga la entidad.

Categorías de la respuesta al riesgo

- Evitar: supone salir de las actividades que generen riesgos, evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de productos, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- Reducir: implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las muchas decisiones empresariales cotidianas.
- Compartir: la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando, o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluye la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.
- Aceptar: no se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Evaluación de posibles respuestas

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir a un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias de al riesgo de la entidad.

- Evaluación del efecto sobre la probabilidad y el impacto del riesgo: al evaluar las opciones de respuesta, la dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente, al analizar las respuestas la dirección puede tener en cuenta lo eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros.
- Evaluación de costo beneficio: los recursos siempre presentan restricciones y las entidades pueden considerar los costos/beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo, las medidas de costo beneficio para la puesta en práctica de respuestas se realizan con varios niveles de precisión.

f) Actividades de control

Entiéndase por actividades de control las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo una diversa gama de aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones, cuando la dirección selecciona las actividades de control considera cómo se relacionan entre sí.

Entre las actividades de control que la organización puede utilizar están las siguientes:

- Revisión a alto nivel: la alta dirección revisa el funcionamiento real en contraste con presupuestos, previsiones y datos de periodos previos y de competidores.
- Gestión directa de funciones o actividades: los directivos que gestionaran las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.
- Procesamiento de la información: se lleva a cabo una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones.
- Controles físicos: los equipos, existencias, valores, efectivo y demás activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se contrastan con los reportes de registro de control.
- Indicadores de rendimiento: el contraste entre sí de diferentes conjuntos de datos, operativos o financiero, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección, constituye una actividad de control.
- Segregación de funciones: las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

g) Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma, en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades, los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos, la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos, también existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización.

Sistemas de información

- Integración con las operaciones: para apoyar una gestión eficaz de riesgos corporativos, una entidad capta y usa datos actuales e históricos, Los datos históricos permiten seguir el funcionamiento real al respecto a objetivos, planes y expectativas y proporcionan ideas sobre el rendimiento de la

entidad bajo condiciones pasadas, permitiendo a la dirección identificar correlaciones y tendencias y prever el funcionamiento futuro.

- Profundidad y oportunidad de la información: la infraestructura de la información busca y capta datos dentro de un marco de tiempo y con una profundidad consecuente con la necesidad de la entidad de identificar, evaluar y responder a los riesgos y permanecer dentro de la tolerancia a él.
- Calidad de la información: dada la creciente dependencia en sofisticados sistemas de información y en sistemas y procesos para la toma de decisiones automatizadas e impulsados por los datos, es esencial la fiabilidad de estos últimos además incluye averiguar si: su contenido es adecuado, es oportuna. esta actualizada, es inexacta, esta accesible

La comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información, la cual debe proporcionar información al personal adecuado para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de información y de amplio cumplimiento.

- Comunicación interna: la dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirige a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal.
- Comunicación externa: existe una necesidad de una comunicación adecuada no solo dentro de la entidad, sino también con el mundo exterior. La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros les proporciona información relevante para sus necesidades, pues pueden comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad.

Una entidad puede optar por utilizar los diferentes medios de comunicación como: manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, mensajes en la web y video.

h) Supervisión

La gestión de riesgos corporativos supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Actividades de supervisión permanente: muchas actividades sirven para seguir la eficacia de la gestión de riesgos corporativos durante el transcurso normal del negocio. Se derivan de las

actividades normales de gestión, que podrían implicar análisis y tratamiento de acontecimientos inesperados, siendo los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de supervisión.

Evaluaciones independientes: aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

1.10 Base legal

En El Salvador las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado, que se dedican al cultivo de caña de azúcar se rigen y constituyen por diferentes leyes y reglamentos , pero su marco legal fundamental está dado por la Ley Básica de Reforma Agraria, seguida de otras leyes, siendo importante mencionar que el conjunto de leyes creadas desde 1980 hasta 1989, tenían como finalidad darle continuidad al proceso de reforma, a partir de 1989 con el inicio de un nuevo gobierno esa continuidad se ve seriamente afectada.

Constitución de la República de El Salvador

La organización de las asociaciones cooperativas desde el punto de vista social y económico para producir, distribuir y consumir servicios que necesitan las personas, se fundamenta en los Arts. 101, 102, 103, 104, 105, 109, 114 y 116 de la constitución política de El Salvador, para su normal funcionamiento y desarrollo dentro de la sociedad salvadoreña.

Ley y Reglamento General de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria

Creada mediante decreto N° 302, por el gobierno en curso, el 30 de junio de mil novecientos setenta y cinco (vigente a la fecha), para darle seguimiento al proceso de transformación agraria, se crea un organismo (ISTA), con amplia funcionalidad administrativa para que responda adecuadamente al desarrollo económico del país, siendo el cambio la estructura en la tenencia de la tierra, su principal finalidad, además busca regular las actividades de dicho organismo.

En esta ley se estipula la naturaleza, creación, objeto, actividades, coordinación, organización, responsabilidades del presidente, vicepresidente y de las unidades técnicas y administrativas., de la ejecución del proceso de transformación agraria, exenciones de tributos.

El reglamento de la mencionada ley fue creada por decreto N°1 (vigente a la fecha), por el poder ejecutivo con fecha cinco de enero de mil novecientos setenta y seis respectivamente; en el que se reglamenta: las funciones administrativas correspondientes a la junta directiva, las adquisiciones de tierras, avalúos, administración temporal de tierras, adjudicaciones, promoción de las asociaciones comunitarias campesinas.

Ley Básica de Reforma Agraria

Creada mediante decreto N° 153, por el gobierno en curso, el 29 de octubre de mil novecientos ochenta (vigente a la fecha), con la finalidad de crear bases firmes para iniciar un proceso de reforma agraria, garantizando el derecho de propiedad privada en función social, para establecer un nuevo orden económico y social en armonía con los principios de justicia social.

Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias

Esta ley fue promulgada mediante decreto N° 221, por el gobierno en curso, el nueve de mayo de mil novecientos ochenta (vigente a la fecha), para promover la reforma agraria y crear el departamento de asociaciones agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, facultándole competencia para conferir el reconocimiento oficial, inscripción y el otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas de producción agrícola, pecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente agropecuarias, tanto de las asociaciones que se formaron por el proceso de reforma agraria como las que se formarán en el futuro dentro del sector no afectado que deseen asociarse para recibir los beneficios de dicha ley.

Ley General de Asociaciones Cooperativas y Su Reglamento

Creada por decreto N° 339 el día 6 de mayo de mil novecientos ochenta y seis, elaborada con el propósito de contar con una legislación adecuada y dinámica que responda a las necesidades del movimiento cooperativo Salvadoreño que les permita desarrollarse social, económica y administrativamente. En esta ley y su reglamento están amparadas las asociaciones que por su naturaleza no son considerados como agrícolas, pesqueras, similares o que realizan actividades que

técnicamente no son consideradas como agropecuarias; pero las asociaciones agropecuarias se regirán por esta ley en todo las disposiciones que no estén previstas en su ley especial.

Reglamento Regulador de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias

Se creó mediante el decreto N° 124 (vigente a la fecha), del día diecinueve de enero de mil novecientos ochenta y dos, para completar el marco jurídico según lo dispuesto en el Art. 10 de la ley especial de asociaciones agropecuarias. Mediante este reglamento se regulan los estatutos de la asociación cooperativa de producción agropecuaria y establecen las disposiciones para su elaboración.

Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias

Se creó mediante el decreto N° 63 (vigente a la fecha), del día dieciocho de julio de mil novecientos noventa y siete, para completar el marco jurídico de lo dispuesto en la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias para la creación del Departamento de Asociaciones Agropecuarias como dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Mediante este reglamento se regula la constitución, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica y registro de las asociaciones agropecuarias, así como los requisitos y procedimientos para asociarse, gobierno de las asociaciones agropecuarias, patrimonio, disolución y liquidación.

Estatutos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuarias

Comprende la regulación interna de cada asociación cooperativa, la cual tiene carácter legal y restrictivo para todos los asociados que la conforman, y en la cual se determina la naturaleza, denominación, duración, principios y objetivos que regirán la asociación

Ley Especial para la Afectación y Destino de las Tierras Rusticas Excedentes de las doscientas cuarenta y cinco hectáreas.

Creada por decreto 895 el día dieciocho de febrero de mil novecientos ochenta y ocho (vigente a la fecha), esta ley fue creada para aquellos propietarios de tierras rusticas excedentes a las doscientos cuarenta y cinco hectáreas establecidas por el art. 105 de la constitución que por causa imputables a

sus propietarios o poseedores no transfirieron en el plazo establecido por ley (tres años, venció el 20 de diciembre de 1986)

Ley Especial para la Transferencia de Inmuebles e Inscripciones de Título de Propiedad expedidos por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria.

Amparada en el decreto N° 678 de enero de 1991, esa ley tenía como finalidad agilizar los trámites para adjudicar e inscribir las propiedades al ISTA.

Ley del Régimen Especial del Dominio de la Tierra comprendida en la Reforma Agraria

Establecida en el decreto N°. 747 de abril de mil novecientos noventa y uno. Esta ley era considerada como la que permitiría desarticular las cooperativas existentes, ya que los inmuebles sujetos de esta ley eran los que aún no habían sido adjudicados a los beneficiarios de la reforma agraria y que estaban en propiedad del Instituto de Salvadoreño de Fomento Agropecuario.

Ley del Régimen Especial de la Tierra en Propiedad de las Asociaciones Cooperativas Comunales y Comunitarias Campesinas y Beneficiarias de la Reforma Agraria.

Creada por decreto legislativo el treinta de mayo de mil novecientos noventa y seis (vigente a la fecha), ésta ley sustituyó el decreto N° 678, con la finalidad de establecer un régimen especial en el proceso de reforma agraria, garantizando la seguridad jurídica en la propiedad de la tierra. Mediante esta ley se facultó a las cooperativas a transferir a sus socios solares de vivienda y lotes agrícolas y autoriza a las cooperativas para que puedan arrendar o vender parte de su propiedad a cualquier persona natural o jurídica, o asociarse con ésta. Este es el último intento hecho por el gobierno para tratar de disociar las cooperativas agropecuarias

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Método de investigación

Este capítulo presenta la información recopilada a través de un cuestionario en el cual se evaluó la situación actual de las cooperativas productoras de caña; se determinó si se encuentra apta para la aplicación de un documento que oriente a la gestión de riesgos con impacto financiero.

2.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado fue el analítico descriptivo, permitiendo inicialmente describir el problema, identificando características y rasgos importantes. Desarrollándose en dos fases, una investigación bibliográfica siendo de utilidad para conocer los aspectos generales y específicos de la problemática y otra de campo que se realizó con el personal involucrado de las cooperativas.

Para diseñar la base teórica se utilizó toda aquella información técnica referida a la evaluación de riesgos bajo enfoque COSO ERM, así como textos relacionados con la estructura de la investigación, mencionando entre ellos los siguientes:

- Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO).
- Otra información relacionada con el tema en estudio

2.3 Unidad de análisis

La investigación se enfocó en las asociaciones cooperativas de producción agropecuarias dedicadas al cultivo de caña de azúcar en El Salvador, en la que se identificó la falta de un modelo para gestión de riesgos con impacto financiero.

2.4 Determinación de universo y muestra

2.4.1 Universo

Al realizar esta investigación se consideró 52 cooperativas del sector reformado dedicadas a cultivar caña de azúcar; obteniendo la información por representantes de la junta de vigilancia, consejo de administración y por el contador.

2.4.2 Muestra

En consideración a la naturaleza del universo definido como finito, el tamaño de la muestra se calculo

a través de la formula estadística para poblaciones finitas: $n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)e^2 + PQZ^2}$.

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

P= probabilidad de éxito. Significa la probabilidad en que una metodología para la gestión de riesgos con impacto financiero contribuiría a la consecución de metas y objetivos financieros, establecidos por las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado que se dedican exclusivamente al cultivo de caña de azúcar.

Q= Probabilidad de fracaso. Significa la probabilidad en que una metodología para la gestión de riesgos con impacto financiero no contribuiría a la consecución de metas y objetivos financieros, establecidos por las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria del sector reformado que se dedican exclusivamente al cultivo de caña de azúcar.

Z= nivel de confianza

E= margen de error

Asignación de Valores a cada una de las Variables:

Z: Para el caso se utilizara un nivel de confianza del 95%. Esto porque, las unidades de estudio podrían llegar a fallar de manera mínima en sus aseveraciones al ser encuestados, incluso, cuando no existiere intención sobre ello. Seguidamente, se localiza el valor del nivel de confianza, dividido entre dos, es decir $0.95/2 = 0.475$, en la tabla de Distribución Normal Estándar. Entonces se obtiene que el valor de $Z = 1.96$

P: 0.90, que es un 90% de probabilidad de que la investigación tenga éxito, puesto que de la misma manera, perfectamente podría no tener éxito.

Q: 0.10 que es un 10% de probabilidad de que la investigación no tendrá éxito.

N: Se sustrae de las 52 cooperativas que conforman la población.

E: Puesto que la captación de la información se realizará de manera directa por los investigadores, haciendo que se reduzca el margen de error, se estima que el valor de esta variable será de 10%.

Así:

VARIABLES	VALOR
Z	1.96
P	0.90
Q	0.10
N	52
E	10%

$$n = \frac{52(0.90)(0.10)(1.96)^2}{(52-1)(0.10)^2 + (0.90)(0.10)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{52(0.90)(0.10)(3.8416)}{(51)(0.01) + (0.90)(0.10)(3.8416)}$$

$$n = \frac{52 (0.345744)}{(0.51) + (0,345744)}$$

$$n = \frac{17.978688}{(0.855744)}$$

$$n = 21.009$$

Las asociaciones cooperativas que se determinaron según muestra fue de 21, de las cuales se encuestaron solamente 20, debido que una se abstuvo de opinar.

2.5 Recopilación de datos

2.5.1 Instrumentos de investigación

La técnica utilizada para la obtención de la información fue la encuesta, entrevista, y la observación, otros como participación en reuniones con el sector coordinadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Encuesta

Se seleccionó como instrumento el cuestionario, con el cual se obtuvo información sobre la población en estudio con el objeto de tener respuesta a las preguntas formuladas sobre la gestión de riesgos con impacto financiero.

El cuestionario contribuyó a seguir la metodología de soportar la viabilidad y recolectar información sobre las debilidades que las asociaciones cooperativas poseen. Cada una de las preguntas se enfocó en conocer aspectos generales y específicos alrededor de la problemática.

Estructura de la encuesta:

- Encabezado
- Tipo de instrumento
- Objetivo del instrumento
- Preguntas

Mediante el cuestionario se obtuvo información de la población sujeta a investigación, mostrando datos generales, opiniones y respuestas a las preguntas formuladas; con el objetivo de identificar y evidenciar la problemática existente. De acuerdo a la naturaleza de la investigación el cuestionario se elaboró con preguntas cerradas dirigidas a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia de las cooperativas.

Entrevista

Se utilizó para compilar información importante que no se extrajo mediante la encuesta, la cual se realizó a las asociaciones cooperativas y entes relacionados al sector (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consejo Salvadoreño de la Agroindustria Azucarera, Ministerio de Economía y otros.)

2.6 Procesamiento de la información

Los datos obtenidos por las encuesta fueron procesados en tablas de Excel utilizando hojas tabulares para una mejor interpretación de los datos, por medio de cuadros, gráficos estadísticos.

2.7 Análisis e interpretación de los datos

Las respuestas obtenidas en el cuestionario fueron tabuladas en cuadros y gráficos, realizándose la interpretación de las frecuencias absolutas y relativas establecidas en cada pregunta, considerando los comentarios obtenidos de los encuestados.

2.8 Diagnóstico de la investigación

El diagnóstico, se presenta en base a los resultados obtenidos de las asociaciones cooperativas, de las cuales se analizan 20; porque una se abstuvo de contestar; agrupando las respuestas en las diferentes áreas: administrativa, financiera y productiva, posteriormente las obtenidas de otras preguntas relacionadas; soportando la herramienta a elaborar para la gestión de riesgos con impacto financiero. (Ver anexo 2)

Área administrativa

Administrativamente las asociaciones cooperativas enfrentan deficiencias en el establecimiento de los diferentes elementos escritos determinados según resultados: misión, visión 40%, valores, objetivos 40% respectivamente, manuales de puestos 60%, funciones 70% y políticas 25%, sin embargo el 95% expreso que cuenta con el reglamento sancionatorio tal como se puede comprobar en la pregunta 1; dicha situación se debe a la forma en que se dirigen las asociaciones cooperativas y su ambiente de trabajo; ya que todo se limita a lo establecido en el reglamento interno y estatutos

(derechos, obligaciones, sanciones, funciones, puestos); los cuales según resultados obtenidos de las preguntas 3, y 4, son divulgados en un 90% y se verifica su cumplimiento en un 75%.

El 100% de las asociaciones cooperativas tienen una estructura organizativa, formada en su mayoría de veces por el consejo de administración y junta de vigilancia quienes asumen más de una responsabilidad generando concentración de funciones, además el 100% cuenta con el área de contabilidad, encargada de preparar la información financiera, auditoría interna en un 40% encargada de controlar y supervisar las actividades en todas las áreas tal como se observa en la pregunta 2.

Según el 100% de los encuestados manifestó que elaboran planes de trabajo, objetivos y se establecen controles; sin embargo, sostienen que éstos principalmente se elaboran a nivel productivo, resultando ser limitados para las cooperativas; así mismos, éstos no siempre los dejan escritos y no son informados a todo el personal involucrado (pregunta 5, 7 y 8).

La comunicación existente en las asociaciones cooperativas un 30% se establecen únicamente de forma verbal o escrita, el 40% de ambas formas según pregunta 6; esto se debe a que son informados hasta el momento de la ejecución de sus actividades, careciendo de una filosofía de ser divulgados desde su planificación consecuencia de no establecer reuniones periódicas de trabajo, siendo muchas veces por emergencias, y cuando se realizan reuniones extraordinarias son enfatizadas a los resultados y distribución de los beneficios obtenidos, esto se genera por la carencias existente de capacitaciones para lograr una administración eficaz y eficiente necesaria para orientar a las cooperativas al logro de sus objetivos.

Los diferentes deficiencias identificadas en el área administrativa se debe principalmente por tener una estructura organizativa centralizada afectando la asignación de responsabilidades, pudiendo mejorarse al crear y ejecutar manuales de puestos, funciones, políticas y control interno que aseguren la salvaguarda de los activos y ayude al efectivo cumplimiento de las actividades realizadas; elaboración de planes estratégicos, planes operativos más íntegros en donde se consideren los aspectos financieros, administrativos y productivos; así mismo se ven influenciados por el estilo de trabajo para el establecimiento, control y cumplimiento de los diferentes elementos administrativos que deben establecerse de forma escrita y divulgarse en su totalidad a todos los asociados y trabajadores para prevenir riesgos de información e incumplimiento de los objetivos planteados; también es necesario que la administración contrate capacitaciones sobre teorías de negocios e influya al personal en el adecuado desenvolvimiento que debe tener éste dentro de la asociación

cooperativa; todos los aspectos mencionados serán de importancia para evaluar eventos originados en el área administrativa que afecten financieramente.

Área financiera

El 100% de las asociaciones cooperativas elaboran estados financieros en base normativa técnica contable, 55% utiliza NIIF PYMES, 25% NIIF completas y el 20% Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA, lo que contribuye a que la información financiera se prepare razonablemente y optar a las diferentes fuentes de financiamiento como: bancos e ingenios; sin embargo, aunque se elaboren estados financieros estos son incompletos, siendo en su mayoría de veces constituidos únicamente por el balance general y estado de resultado; además, existe un análisis limitado de éstos, a pesar que el 100% manifestó hacerlo, dicho análisis se limita principalmente a los beneficios obtenidos excluyendo la rentabilidad, inversión, liquidez tal como se reflejan en la pregunta 9, 10, 11, 12 y 13.

Es necesario aclarar que las asociaciones cooperativas actualmente no cuentan con un marco técnico contable que este regulado por alguna ley, éstas adoptan un marco de referencia para preparar los estados financieros en vista a las exigencias de algunas instituciones públicas y financieras, es así como muchas de ellas han adoptado normativa técnica internacional (PCGA, NIIF Completas, NIIF para las PYMES); aunque lo recomendable es el uso de una normativa más actual.

Financieramente enfrentan problemas de: poco capital para inversión 85%, administración deficiente 40%, pérdidas en la producción 80%, poca liquidez y solvencia 60%, falta de mano de obra calificada 65%, contar con poco capital social 65%, falta de capacitación al personal 70%, distribución de todos los excedentes 70% y falta de asistencia técnica 90%, según pregunta 12.

Según lo expuesto anteriormente las asociaciones cooperativas actualmente enfrentan problemas de liquidez siendo necesario recurrir a préstamos bancarios 75% e ingenios 40%, porque este les facilita obtener créditos inmediatos los cuales son destinados para la adquisición de activo fijo en un 45%, cultivo de caña 95%, gastos administrativos 45%, arrendamientos 15% y servicios básicos, según pregunta 13 y 14, con la desventaja que quedan sujetos a seguir cultivando únicamente caña de azúcar según plazo del contrato, generando riesgos de oportunidad para cultivar otra variedad de rentabilidad en dicho plazo; aunque tienen acceso a las diferentes fuentes de financiamiento estos se limitan a su capacidad de pago, generando un riesgo para realizar sus operaciones.

Otros de los problemas financieros se debe en gran medida a la debilidad en el patrimonio principalmente en el capital social lo cual acontece por no contar con políticas de capitalización e incremento a las aportaciones realizadas por los socios para fortalecer su patrimonio, actualmente su aportación es la misma a la fecha de constitución de la cooperativa, afectando su capacidad de inversión; así también, de igual forma les afecta la ausencia de seguros y fondos para apalea parte de las pérdidas, riesgos derivados de factores externos que no pueden ser controlados como la caída de los precios del azúcar y fertilizantes, decretos estatales (prohibición de fertilizantes) afectando su situación financiera (liquidez, rentabilidad, costos, inversión); ante dicha situación, los mencionados aspectos serán a los que se les dará mayor énfasis al elaborar la herramienta para orientar al logro de los objetivos, debido a la utilidad y beneficios que esperan tener las asociaciones cooperativas al implementarla, según se demuestra en la pregunta 17 y 18.

Los aspectos financiero tratados precedentemente se pueden mejorar, si las asociaciones cooperativas crean proyecciones financieras para ser integradas en los planes de trabajo; realizan un adecuado uso y generación de los recursos financieros, fortalezcan la inversión y rendimientos por medio de la creación de nuevos proyectos que estén orientados a ampliarse en el mercado y a disminuir los riesgos de competencia; elaboren un juego completo de estados financieros como balance general, estado de resultado, flujo de efectivo, estado de cambio en el patrimonio y flujo de efectivo para controlar y analizar aspectos financieros (liquidez, inversión, costos, rentabilidad cumplimiento de objetivos financieros); así también, es conveniente que planifiquen y realicen reuniones por parte del personal clave para analizar detalladamente los aspectos financieros.

Área productiva

En el área productiva el 95% de las asociaciones cooperativas asumen altos costos de producción según pregunta 19, consecuencia de adquirir a precios altos los fertilizante, por lo que en muchas ocasiones se ven obligados a aplicar cantidades menores necesitadas por la caña de azúcar 55%, disminuyendo la calidad en peso y pureza, consecuentemente al disminuir la calidad se afectan los beneficios; sin exceptuar, que actualmente se han prohibido fertilizantes aplicados a la caña de azúcar, situación que podría mejorarse al realizar una adecuada administración de costos a través de nuevas estrategias de negocios, crear alianzas con otras asociaciones cooperativas para comprar en forma conjunta los insumos agrícolas manteniendo la calidad de estos y practicar la aplicación alternada de fertilizantes químicos y orgánicos.

Según resultados obtenidos en la pregunta 19, existen otros problemas que les afectan como: las pérdidas productivas 80% ocasionadas por quemas no programadas siendo obradas por terceras personas, ocurren por falta de controles en la supervisión, daños que pueden evitarse o disminuir si se aumenta la seguridad u optaran por otras alternativas como seguros de cosechas y establecer fondos de reserva a parte de los exigidos por la normativa legal, actualmente solo 15% y 10% respectivamente aplican dichas medidas según se puede observar en la pregunta 20, factores climatológicos como los excesos de lluvia y sequias 95%, proliferación de plagas al no aplicar adecuadamente los fertilizantes 80% consecuencia derivada del alto costo de los insumos agrícolas y en otras ocasiones por la falta de asistencias técnica que capacite a los obreros para realizar adecuadamente las actividades productivas, afectando la mano de obra calificada debido a que muchos obreros son mayores de edad, habiendo poca incorporación de jóvenes en el sector.

Otras relacionadas

Según los resultados obtenidos, actualmente el 100% de las asociaciones cooperativas aplican controles para gestionar sus riesgos en las diferentes áreas: administrativa, financiera y productiva como: documentación de las tareas 85%, supervisión de las tareas efectuadas 100%, autorización de las tareas 100%, presentación de informes 100%, separación de funciones dentro de sus tareas 100% según resultados de la pregunta 22 y 23; sin embargo, al estudiarlas y conocerlas a más profundidad se determinó que no son suficientes por la limitante que tienen al aplicarlos principalmente al área productiva a excepción de los informes financieros que son elaborados por el áreas de contabilidad, ante tal circunstancia los encuestados manifestaron en un 85% la necesidad de mejorar los controles en todas las áreas para gestionar los riesgos con impacto financiero, tal como se refleja en la pregunta 24 .

El 90% de los encuestados sostienen: las áreas más críticas que necesitan evaluarse para prevenir los riesgos son: administrativa 90%, financiera 90% y productiva 90%, según pregunta 25; por tanto la herramienta a desarrollar se enfocará a evaluar, identificar y prevenir riesgos en dichas áreas que afecten la ejecución de los objetivos e impacten financieramente; además, tal como se muestra en la pregunta 26, las asociaciones cooperativas son sujetas a diferentes auditorías externas como: financiera 100%, fiscal 90%, de gestión 5% y ambiental 25%, lo que les favorece para optar a la excepción de impuestos y préstamos bancario.

Se determinó según pregunta 27: actualmente algunas asociaciones cooperativas cuentan con las siguientes políticas: capitalizar excedentes 30%, incrementar la aportación de los socios 25%,

innovación: administrativa, financiera y productiva 40% y prevención en las respectivas áreas 45%; lo que justifica la procedencia de algunas deficiencias identificadas en las áreas ya mencionadas, como la debilidad en el patrimonio, inversión, iliquidez, falta de capacitación entre otras, dicha ausencia servirá de base para el establecimiento de las diferentes alternativas para responder a los riesgos.

Por todos los aspectos evaluados anteriormente se ve claramente la necesidad que tiene el sector de contar y aplicar una herramienta para gestionar sus riesgos con impacto financiero, que les permita disminuir sus riesgos; así mismo lograr sus objetivos establecidos y finalmente mejorar el desarrollo económico y financiero de éstas.

CAPITULO III: ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS CON IMPACTO FINANCIERO ENFOCADA EN INFORME COSO ERM, PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEDICADAS A CULTIVAR CAÑA DE AZÚCAR.

3.1 Descripción de la propuesta

a) Generalidades

En vista de las necesidades actuales que presentan las asociaciones cooperativas dedicadas a cultivar caña de azúcar en gestionar sus riesgos con impacto financiero, se elabora una propuesta que muestra la aplicación del Informe COSO ERM; la cual contribuirá a minimizar sus riesgos y en efecto al logro de sus objetivos.

b) Objetivos de la propuesta

- Proporcionar una herramienta que integre una diversidad de alternativas, a través de las cuales las asociaciones cooperativas se apoyen para gestionar los riesgos con impacto financieros.
- Ayudar a la dirección a gestionar sus riesgos con impacto financiero en la consecución de metas y objetivos.
- Aportar suficiente capacidad, para identificar acontecimientos potenciales que produzcan impacto en forma positiva (oportunidades) y negativa (riesgos), permitiendo gestionar sus riesgos.
- Brindar controles que ayuden a minimizar los riesgos
- Establecer estrategias para el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- Ayudar a la dirección a mejorar sus decisiones para afrontar los riesgos.
- Establecer líneas de comunicación y manejo de información adecuada en los diferentes niveles operativos.
- Facilitar una seguridad razonable a la dirección sobre la consecución de objetivos estratégicos.

c) Base técnica

La filosofía a utilizar para la elaboración de la propuesta es la contenida en el informe denominado "Gestión de Riesgos Corporativo (COSO ERM) - Marco Integrado", la cual plantea la incorporación de medidas de control interno para el logro de los objetivos planteados, no como una parte separada, sino el control interno incorporado en las actividades y por ende en las estrategias para lograr los objetivos.

d) Descripción de la elaboración y aplicación de la herramienta

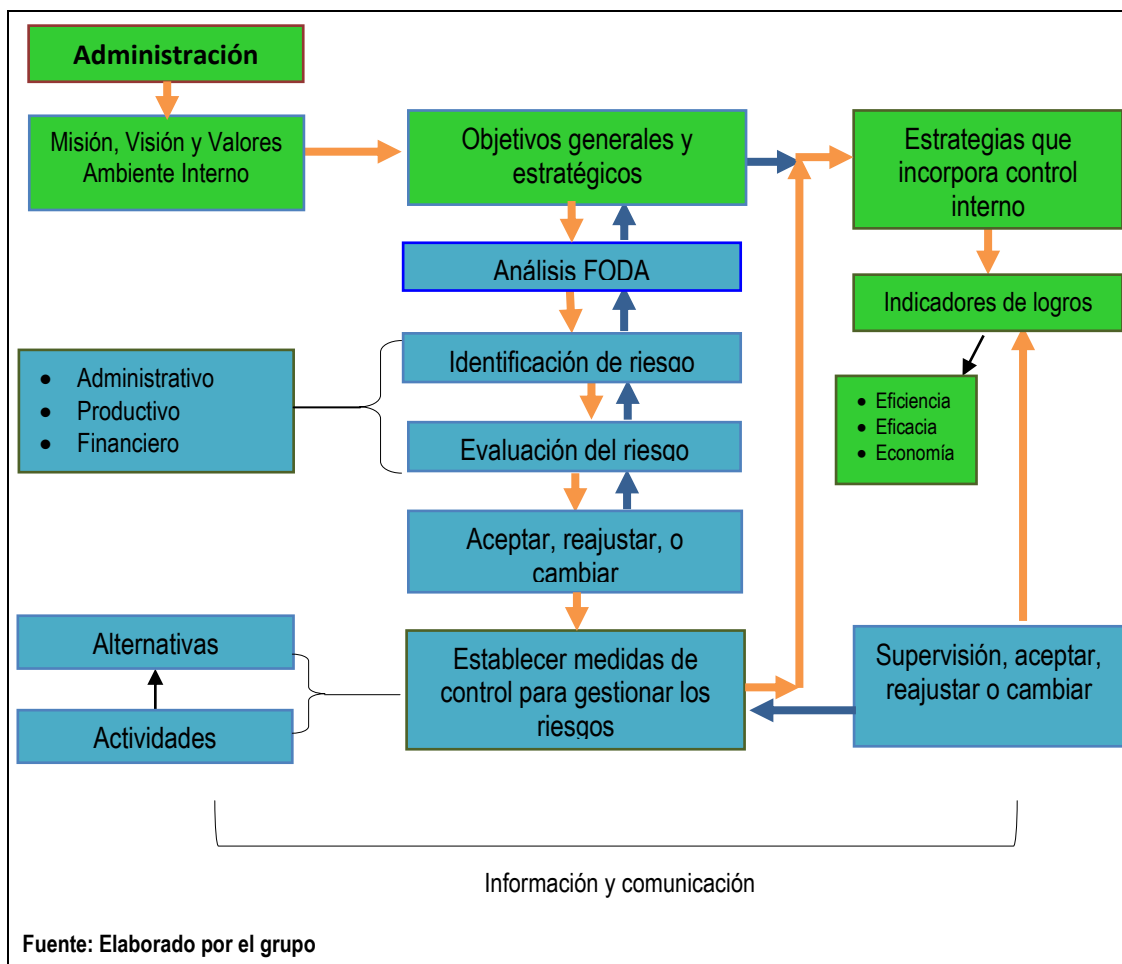
El procedimiento utilizado es que partiendo de la misión, visión, valores, y objetivos establecidos por la administración de la asociación cooperativa la cual deben ser solicitadas primeramente por el comité de riesgos; dado que muchos de éstos están influenciados por riesgos potenciales que al suceder pueden obstaculizar su realización, es necesario que se identifiquen previamente, en este caso se realizara usando la herramienta FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades Amenazas), posteriormente estos deben ser analizados y evaluados según su naturaleza; seguidamente se establecerán las respuestas necesarias para ser disminuidos o eliminados y a su vez crear medidas de control para su cumplimiento, luego éstas se incorporan en cada una de las estrategias diseñadas para la consecución de los objetivos; se medirán por medio de indicadores de logro que permitan examinar y dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia para la consecución de metas y objetivos. (Ver cuadro 7).

Finalmente establecer la forma adecuada en que debe fluir la información y comunicación de la gestión de riesgos dentro la asociación cooperativa; al final del año zafra (o ejercicio contable) supervisar si se mantiene, se ajusta o se cambia el objetivo, esto dependerán de los resultados obtenidos, de las condiciones o sucesos que se vayan presentando en el desarrollo de las operaciones de la asociación cooperativa.

En el caso que se mantenga el objetivo analizar que las respuestas al riesgo, la actividad de control a esa respuesta, la estrategia diseñada con la actividad de control y el indicador de logro se mantiene para cada objetivo específico que se mantendrá vigente y en caso contrario rediseñarlos; en el segundo caso ajustar las respuestas al riesgo, la actividad de control a esa respuesta, la estrategia diseñada con la actividad de control y el indicador de logro para el objetivo específico reajustado; en

último caso determinar y medir el riesgo, diseñar respuesta, actividad de control, incorporar la actividad de control a la estrategia y elaborar indicador de logro para cada nuevo objetivo específico propuesto.

Cuadro 7: Proceso para elaboración de la herramienta de gestión de riesgos



e) Detalle de los componentes incorporados en la propuesta

La herramienta para la gestión de los riesgos con impacto financiero se realiza a través de ocho componentes que interactúan entre sí, siendo retomados de la filosofía "Informe COSO ERM", en los cuales se incorporan los elementos a evaluar, detallándolos a continuación:

- **Ambiente interno:** en este primer componente es necesario obtener la misión, visión, valores, estructura organizativa, asignación de autoridades y responsabilidades con los que cuenta

actualmente, para analizar la forma en que se direcciona la asociación cooperativa e identificar el perfil de riesgo que esta posee.

- **Establecimientos de objetivos:** en este componente el comité de riesgos identifica los objetivos estratégicos que ha establecido la administración de la asociación cooperativa a nivel institucional y operacional, así mismo los objetivos específicos, estrategias, indicadores de logros creados para medir el cumplimiento de los objetivos.

Éstos objetivos son considerados por el comité para ser evaluados inmediatamente, teniendo como propósito identificar y mitigar aquellos riesgos que pueden afectar su consecución.

- **Identificación de eventos:** se ejecuta a través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), listando todos aquellos eventos internos y externos que afecten financieramente a la asociación cooperativa ya sea en forma positiva o negativa, siendo categorizados en tres áreas, administrativa, financiera y productiva.

El análisis FODA estará orientado a cada uno de los objetivos perseguidos por la asociación cooperativa, siendo priorizados por el comité de riesgos las debilidades y amenazas identificadas ya que estas deben ser evaluadas posteriormente, en cambio las fortalezas y oportunidades deben ser informadas por el comité a la administración para que puedan ser aprovechadas y ser plasmadas en la estrategia.

- **Evaluación de riesgo:** en este proceso se considera la amplitud con que los eventos potenciales identificados previamente impactan la consecución de los objetivos, la cual es medida el riesgo según la probabilidad de ocurrencia e impacto financiero que puedan tener; clasificando el riesgo de acuerdo a probabilidad en cinco niveles: muy baja, baja, media, alta, muy alta; según impacto: insignificante, leve, moderado, grave y catastrófico. Para la realización de este componente es necesario que la asociación cooperativa cuente con estadísticas o inventarios de eventos sobre acontecimientos pasados y futuros para que la valoración del riesgo sea fiable tanto en la probabilidad de ocurrencia como en impacto.

- **Respuesta a los riesgos:** una vez evaluados los riesgos con impacto financiero se procede a proponer las alternativas factibles para afrontar cada uno ellos; al considerar la respuesta se toma en cuenta el efecto en la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios generados por tomar dicha decisión, por ende éstas deben estar orientadas a disminuir o eliminar la ocurrencia y el daño

para que sea realizable; siendo categorizadas en cuatro opciones de respuestas: reducir, evitar, compartir y aceptar.

- **Actividades de control:** para que se lleve a cabo el cumplimiento de la respuesta seleccionada para afrontar los riesgos se establecerán las políticas y procedimientos necesarios a seguir por la asociación cooperativa, siendo en este punto cuando son incorporados éstos controles internos en cada una de las estrategias desarrolladas según el objetivo específico propuesto; así mismo, crear los indicadores de logros de estos a través de procedimientos que permitan medir el nivel de avance y cumplimiento de los objetivos.

- **Información y comunicación:** establecer líneas de comunicación e información adecuadas en toda la organización formal de la cooperativa, como parte del proceso de identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, útil en la consecución de los objetivos.

- **Supervisión:** crear y ejecutar actividades permanentes de supervisión y que ayuden a gestionar los riesgos con impacto financiero, la cual debe considerarse lo siguiente:

En el caso se mantenga el objetivo se procede analizar que las respuestas al riesgo, la actividad de control a esa respuesta, la estrategia diseñada con la actividad de control y el indicador de logro se mantiene para cada objetivo específico que se mantendrá vigente.

Si se ajusta el objetivo se debe ajustar las respuestas al riesgo, la actividad de control a esa respuesta, la estrategia diseñada con la actividad de control y el indicador de logro para el objetivo específico reajustado.

En su defecto si se crea un nuevo objetivo es necesario determinar y medir el riesgo, diseñar la respuesta, actividad de controles necesarios y así mismos incorporarlas en la estrategia para finalmente elaborar el indicador de logro para cada nuevo objetivo específico propuesto.

f) Categorización de los riesgos

Los riesgos estudiados se agrupan en diferentes categorías, dependiendo su naturaleza, así mismo se procede analizar si el riesgo es causado por decisiones internas o factores externos; ya que de esto dependerán las medidas de mitigación a considerar para disminuir o eliminar los riesgos que afecten a los objetivos perseguidos por la asociación cooperativa; a continuación se presenta un

cuadro de categorización de los riesgos que se utilizara para gestionar los riesgos con impacto financiero.

Cuadro 8: Categorización de los riesgos del sector		
Administrativo		Impacto financiero
Organización centralizada	Metas y objetivos limitados	Liquidez Inversión Rentabilidad Imagen empresarial Crecimiento Negocio en marcha
Concentración de funciones	Controles internos mínimos	
Falta de capacitación	Planes de trabajos limitados	
Productivos		
Altos costos de los insumos	Falta de asistencia técnica	
Pérdidas financieras por quemas no programadas	Proliferación de plagas	
Factores Climatológicos	Inadecuada fertilización	
Prohibición de fertilizantes	Falta de mano de obra calificada	
Financiero		
Bajos presupuestos	Falta de políticas	
Capital de inversión	Debilidad patrimonial	
Bajo acceso al financiamiento		

g) Medidas para evaluar los riesgos

Para la evaluación de los riesgos el comité de riesgos utilizará una escala de medición integrada por 5 niveles de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia e impacto financiero del riesgo; seguidamente se muestra el criterio de evaluación en el cuadro N°9 así:

Cuadro 9: Evaluación del riesgo				
Nivel	Probabilidad	Nivel	Impacto	Magnitud
1	Muy baja	1	Insignificante	1
2	Baja	2	Leve	1.5 a 2
3	Media	3	Moderado	2.5 a 3
4	Alta	4	Grave	3.5 a 4
5	Muy Alta	5	Catastrófico	4.5 a 5

Fuente: Elaborado por el grupo

La ponderación de la magnitud resulta de multiplicar el nivel de probabilidad con el nivel de impacto es decir un riesgo con probabilidad de 4 e impacto 3 resulta, $4+3=7$, valor que es dividido entre 2, cuyo resultado es 3.5, dato que se procede a ubicar en la gráfica para su análisis.

h) Matriz para presentar los riesgos

Luego de identificar los riesgos, evaluarlos y ponderarlos, se presentan en una matriz según el grado de criticidad asignado por el comité de riesgos; la cual se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 10: Criticidad de los riesgos

IMPACTO	5	Catastrófico	3	3.5	4	4.5	5
	4	Grave	2.5	3	3.5	4	4.5
	3	Moderado	2	2.5	3	3.5	4
	2	Leve	1.5	2	2.5	3	3.5
	1	Insignificante	1	1.5	2	2.5	3
			Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD							

Es decir, si los riesgos identificados son calificados con una magnitud de 4.5 a 5, serán graficados en el área roja dentro del mapa de calor y así sucesivamente con los otras escalas de calificación; para entenderlo mejor se muestra un ejemplo: si un riesgo se le asigna probabilidad alta (4) e impacto catastrófico (5), al ser ponderado ($((4+5)\div 2)$) resulta un valor de 4.5, procediendo a ser ubicado en el mapa inmediatamente.

Después de evaluar y presentar los riesgos identificados se procederá a analizarlos según el posible daño que ocasionen en la situación financiera, siendo priorizados y clasificados los riesgos de mayor a menor impacto.

i) alternativas para afrontar el riesgo

La asociación cooperativa para su elección de respuestas al riesgo optará en cuatro categorías, las cuales deben ser consideradas dependiendo de la magnitud del riesgo y la capacidad de la entidad, siendo valuadas según análisis de costo y beneficio.

Cuadro N° 11: Tipos de alternativas		
Alternativas	Descripción	Análisis
Evitar	La asociación cooperativa considera no ejecutar ninguna actividad que provoque riesgos.	Costo- beneficio
Reducir	La asociación cooperativa debe crear y ejecutar controles que ayuden a disminuir la probabilidad e impacto de los riesgos.	
Compartir	La asociación cooperativa decide afiliarse u organizarse con otra cooperativa o entidad para ejecutar un proyecto y estos a la vez compartan los riesgos para reducir la probabilidad e impacto de estos.	
Aceptar	No se crea ni ejecuta ningún control para disminuir la probabilidad e impacto del riesgo, es decir que la cooperativa asume el riesgo en su totalidad para desarrollar sus actividades.	
Responsable de autorizar		
Los responsables para autorizar la elección de las alternativas a ejecutar son la junta de vigilancia, consejo de administración y la gerencia; la cual, es recomendable que éstos puedan designar un responsable por área.		
Fuente: elaborado por el grupo		

3.2 Beneficios y limitaciones en la aplicación de la herramienta propuesta

La asociaciones cooperativas en la aplicación de una herramienta para gestionar riesgos con impacto financiero obtendrá muchos beneficios que contribuirán al mejor crecimiento económico, así mismo, sus limitaciones derivadas de no aplicar de manera adecuada la herramienta; siendo detallados a continuación.

3.2.1 Beneficios

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos con impacto financiero
- Mejorar la dirección y organización
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
- Aprovechar las oportunidades
- Mejorar la integración del capital
- Administrar de mejor manera los recursos financieros, aumentado su rentabilidad, inversión y liquidez.
- Ayudar a la consecución de metas y objetivos
- Facilitar el manejo de información y comunicación.

3.2.2 Limitaciones

- El juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones.
- Las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos.
- Que pueden darse fallos por error en los procesos.
- Se puedan eludirse los controles mediante conspiración de dos o más personas.
- La dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.
- Uso limitado de la herramienta

3.3 Beneficiados esperados

La elaboración y puesta en práctica de la herramienta: “ Metodología Para La Gestión De Riesgos Con Impacto Financiero, Enfocada En “Informe Coso Erm”, Hacia Las Asociaciones Cooperativas De Producción Agropecuaria Del Sector Reformado, Dedicadas Al Cultivo De Caña De Azúcar”; beneficiará en primer lugar a las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria dedicadas a cultivar caña de azúcar y demás cooperativas que realizan actividades similares, inscritas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, independientemente pertenezcan al sector reformado o no; ya que estas podrían gestionar los riesgos de forma adecuada, lograr sus objetivos establecidos, lo cual se verá impactada de forma favorable en los resultados de la situación financiera.

Así mismo, dicha investigación favorecerá a: Ministerio de Agricultura y Ganadería a obtener información fiable y de mayor calidad sobre el desarrollo y crecimiento del sector investigado, los bancos recuperaran los créditos otorgados con prontitud e incrementar el financiamiento a las cooperativas agropecuarias, los empleados, asociados y familia percibirían mayores beneficios económicos (sueldos, seguros de vida, distribución de beneficios, entre otros), ingenios obtendrían caña de azúcar de mayor calidad y cantidad, comunidades aledañas se verían beneficiadas por fuentes de empleo y por proyectos sociales que desarrollen las cooperativas, además, será útil para el país en su producción nacional contribuyendo en el crecimiento económico

3.4 Desarrollo de la herramienta

3.4.1 Generalidades de la asociación cooperativa

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria CAÑIPAL de R.L, con domicilio en el departamento de San Salvador, se originó a partir del proceso de reforma agraria obteniendo las tierras a través del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA); logrando su personería jurídica el 20 de mayo de 1980, otorgada por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería; inicio sus operaciones con 74 asociados, con una extensión de terrenos de 575 manzanas, la cual estaban valorados en \$329,000, cuyo fin principal es cultivar caña de azúcar; según los acuerdo estipulados en sus estatutos, desarrollan proyectos económicos de beneficio social para sus asociados y comunidades aledañas.

Actualmente está integrada con 102 asociados, con una extensión de tierra 850 manzanas valorados \$1,442,000.00, de las cuales tienen cultivadas 575 manzanas; su estructura organizativa está formada por la Asamblea General, Junta de Vigilancia, Consejo de Administración, Auditoría interna, Gerencia General, contabilidad y comités de educación, bienestar social, producción y comercialización, se financia con préstamos de los bancos, aportaciones de los socios y algunas veces con los ingenios.

3.5 Aplicación de los componentes de coso ERM

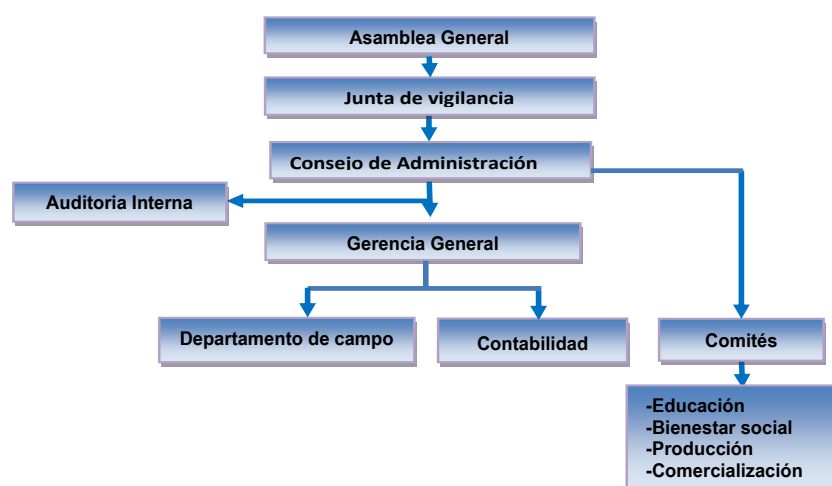
A continuación se presenta el desarrollo de la herramienta propuesta en el cual se identifican, evalúan y se brindan las alternativas necesarias a los riesgos encontrados en la asociación cooperativa de producción agropecuaria CAÑIPAL de R.L., con el fin de incrementar su rentabilidad, inversión, liquidez es decir que se cumplan los objetivos y mejore su situación financiera.

3.5.1 Ambiente interno

En el ambiente interno se estudia la filosofía actual que posee la asociación cooperativa para organizarse, realizar sus operaciones, tomar decisiones y controlar sus riesgos, e identificar sus objetivos perseguidos en el largo plazo.

AMBIENTE INTERNO ACPA CAÑIPAL DE R.L.	
Misión	Somos una asociación cooperativa, que ofrece caña de azúcar de alta calidad a nuestros clientes, además fomenta el desarrollo y fortalecimiento cooperativo, a través de la integración económica y social.
Visión	Ser una asociación cooperativa con visión empresarial, líder en producción de caña de azúcar, que busca ampliar su mercado y ciclo productivo, actuando con responsabilidad social.
Valores	<p>Libre adhesión: La asociación cooperativa es una organizaciones abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, es de retiro voluntario, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa,.</p> <p>Organización y control democrático: Las asociación cooperativa es una organización democrática controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones; os hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios; así mismo, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto).</p> <p>Interés limitado al capital: Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa, la cual su interés deber ser limitado al capital como condición de socio. se capitalizan excedentes para crear reserva y fondos (según los estatutos) para el buen progreso de la asociación cooperativa.</p> <p>Fomento a la educación e integración cooperativa: La asociación cooperativa brinda educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerente y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo y crecimiento financiero.</p> <p>Compromiso con la comunidad: La asociación cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socio; al mismo tiempo, se centran en las necesidades, los deseos de los socios.</p>

Estructura organizativa



Asignación de responsabilidades	La asociación cooperativa asigna sus funciones y responsabilidades basados en el reglamento interno y los estatutos; son comunicados en asamblea general, por junta de vigilancia y consejo de administración.
	obligaciones de asamblea general
	a. Elegir los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.
	b. Evaluar, aprobar o improbar la gestión administrativa, económica, financiera, y social del ejercicio económico finalizado.
	c. Aprobar los presupuestos y plan anual operativo de la cooperativa.
	d. Analizar y aprobar los estados financieros.
	e. Aprobar la celebración de contratos.
	f. Acordar la creación de reservas y fondos especiales.
	g. Nombrar al auditor externo.
	h. Acordar modificación de los estatutos.
	Responsabilidades del consejo de administración
	a. Llevar libro de registro de asociados, de actas de asamblea general y de mismo consejo
	b. Cumplir y Hacer cumplir los estatutos y los acuerdos de asamblea general.
	c. Rendir cuentas a la asamblea general de las operaciones y negocios de la cooperativa
	d. Celebrar mensualmente reuniones generales de trabajo.
	e. Formalizar los contratos que la asamblea general autorice.
	f. Recibir y entregar los inventarios, los bienes, fondos y disponibilidades de la cooperativa.
	g. Autorizar el pago de las obligaciones de la cooperativa en la forma y condiciones establecidas en los respectivos contratos o estatutos
	h. Coordinar, controlar y evaluar periódicamente la ejecución de los planes, programas, presupuestos y llevar los registros de la cooperativa.
	i. Elaborar manuales de organización y administración y los reglamentos internos de la cooperativa y someterlos a aprobación de la Asamblea General.
	j. Nombrar y remover al gerente y a propuesta de éste, al personal de la cooperativa..
	k. Solicitar y contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia de organismos públicos o privados.
	l. Depositar los fondos y valores de la cooperativa en instituciones bancarias o financieras y autorizar a los miembros que tendrán firma registrada.

	<p>Responsabilidades de la Junta de Vigilancia</p> <p>a. Vigilar que los miembros del Consejo de Administración de los comités y asociados cumplan con sus deberes.</p> <p>b. Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea General, Consejo de Administración y demás órganos de la cooperativa.</p> <p>c. Velar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección y que los balances, inventarios, informes y memoria se elaboren y se den a conocer en su debido tiempo.</p> <p>d. Realizar u ordenar que se practiquen arqueos generales o especiales y cuando lo estime conveniente , ordenar auditorías por medio de organismos públicos o privados , debidamente seleccionados por ella.</p> <p>e. Informar a la Asamblea General de su gestión.</p> <p>f. En general, velar por el estricto cumplimiento de las leyes, este reglamento, los estatutos y acuerdos de Asamblea General.</p> <p>Obligaciones del Gerente</p> <p>a. Preparar los planes y presupuestos de la cooperativa y presentarlos oportunamente al consejo de administración.</p> <p>b. Exigir al contador la elaboración de estados financieros, informes y demás asuntos que sean de su competencia.</p> <p>c. Atender la gestión empresarial</p> <p>d. Proponer al Consejo de Administración el nombramiento o remoción del personal y asignar sus deberes a los empleados y trabajadores y dirigirlos en sus labores.</p> <p>Obligaciones del Contador</p> <p>a. Elaborar los estados financieros</p> <p>b. Presentar los estados financieros a la Asamblea General para su aprobación.</p>
Reglamento	Cuenta con un reglamento interno y estatutos que establecen las obligaciones y responsabilidades para sus órganos administrativos y socios.
Bonificaciones y gratificaciones	Se otorgan bonificaciones a sus empleados una vez al año y otros exigidos por la ley.
Proyectos sociales	Asistencia médica, vivienda, educación.

3.5.2 Establecimiento de objetivos

Después de conocer y evaluar el entorno de la asociación, el comité de riesgos procede a identificar los objetivos plasmados por ésta, en el cual se van a mitigar todos los posibles riesgos que afecten a éstos, con el fin de reorientar las estrategias incorporándoles medidas de control interno, y permitan el logro de los objetivos estratégicos.

ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS ACPA CAÑIPAL DE R.L				
Objetivos estratégicos	N°	Objetivos específicos	Estrategias	Indicadores de logros
Mejorar la administración a nivel organizacional, para el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros que ayuden al logro de metas y objetivos establecidos.	OE1	Mejorar la estructura organizativa adecuándolas a las necesidades de la asociación cooperativa con el fin de optimizar los recursos financieros.	La administración debe reunirse para analizar y adecuar la estructura organizativa.	Pedir informe de avances de la reuniones que realicen hasta que se adecue la estructura organizativa.
			Establecer niveles de autoridad y asignarles poder según grado de jerarquía.	Comprobar existencias de unidades de mando y que estén adecuada al desarrollo de las diferentes operaciones de manera eficiente.
			Asignar las funciones y responsabilidades al personal en los diferentes niveles organizativos para eliminar la concentración de funciones.	Evaluar que la administración haya asignado las responsabilidades de acuerdo al grado de autoridad.

			Evaluar que el personal designado en cada área tenga el perfil idóneo para desarrollar las actividades.	Ver que el personal tenga la suficiente capacidad técnica y habilidades para realizar la actividad asignada.
				Examinar que el empleado ejecute las actividades en el tiempo programado.
	OE2	Dotar al personal con las herramientas necesarias para mejorar la efectividad en la realización de las operaciones de modo que fortalezca al logro de los objetivos.	Designar presupuestos para la contratación de capacitaciones. (usar las reservas de educación)	Ver que la administración haya designado los recursos.
			Realizar capacitaciones constantes de teorías técnicas y prácticas para todos los trabajadores; deben estar orientadas a incrementar las habilidades de éstos, y al crecimiento de la cooperativa.	Para esto la administración de evaluar los temas previamente de ser contratadas e impartidas las capacitaciones.
			Evaluar que las capacitaciones estén siendo aprovechadas por el personal	Informes de la contratación las capacitaciones y que hayan sido brindadas al personal .
			Equipar a los trabajadores con las herramientas necesarias para el buen desempeño de las labores.	Medir el nivel de desempeño del personal en la realización de sus funciones después de haber recibido las capacitaciones.
				Informes del uso que se le da al equipo, y la efectividad en las actividades

			Realizar inspecciones aleatorias y sorpresivas para verificar el uso de los recursos asignados.	Resultados de las evaluaciones realizadas sorpresivamente.
	OE3	Elaborar manuales de puestos, funciones y procedimientos.	La administración debe reunirse y hacer un estudio para crear sus manuales administrativos; en la cual, definirá los puestos, establecer las funciones y responsabilidades de cada puestos; así mismo, los procedimientos o actividades a realizar para cada función.	Pedir manuales administrativos; y analizar su contenido.
			Implementar y comunicar a todo el personal sobre las funciones, responsabilidades y procedimientos que debe realizar para llevar a cabo sus operaciones.	Evaluar los medios que se han utilizado para hacer de conocimientos los manuales organizativos a los empleados.
			Monitorear el cumplimiento de los manuales elaborados, realizando evaluaciones (de preferencia deben ser cuantitativas) para medir la efectividad de las operaciones realizadas por el personal.	Pedir la evaluaciones realizadas para medir la efectividad de las operaciones realizadas por cada empleado.
	OE4	Elaborar un manual de control interno.	Auditoria interna debe crear un manual de control interno para salvaguardar sus activos y asegurar el cumplimiento de las operaciones de forma efectiva.	Evaluar que existan reuniones de trabajo para la elaboración del manual, medir grado de avance y analizar el contenido.

			El manual debe comprender los controles por áreas y funciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la asociación cooperativa.	Revisar que existan los suficientes controles incorporados para las diferentes funciones de los niveles organizativos.
			Hacer de conocimiento a todo el personal y capacitarlos para que se implemente de forma adecuada el control interno.	Encuestar o entrevistar al personal para conocer que exista la debida comunicación y capacitación del manual de control interno.
			Monitorear el cumplimiento del manual de control interno a través de evaluaciones dirigidas a todo el personal.	Hacer evaluaciones al personal de las operaciones realizadas para determinar si le dan cumplimiento al control interno.
	OE5	Establecer y ejecutar políticas de formación al personal.	La administración debe reunirse para evaluar las teorías técnicas de negocios y cooperativismo que necesita el personal, ayudando mejorar su conocimiento y lo puedan aplicar.	Informe de reuniones.
			La administración debe crear presupuestos para la asignación de los recursos necesarios para gestión de capacitaciones al personal.	Evaluar que existan los presupuestos.
			Establecer contactos con instituciones para que capaciten técnicamente a los trabajadores ya sean asociados o no.	Informe sobre la contratación de capacitaciones. Informe de las capacitaciones recibidas y participación de los asociados y trabajadores involucrados.

	OE6	Crear planes estratégicos	Realizar reuniones con el personal clave de la asociación cooperativa para el diseño del plan estratégico.	Informes de las reuniones realizadas y asistencia del personal clave y el avance de los planes de trabajo.	
			Los diseñadores deben incluir los objetivos, y proyectos a realizar para un periodo de 5 años.	Medir que los objetivos y proyectos sean alcanzables según las condiciones de la asociación cooperativa.	
				El plan debe considerar los recursos financieros, tecnológicos y humanos que necesita la cooperativa para ejecutar su plan estratégico. Así mismo las actividades que se deben realizar para ejecutarlo.	Ver que existan pronósticos financieros para desarrollar el plan estratégico.
				Presentar el plan estratégico a la asamblea para su aprobación.	Ver que el plan sea aprobado por la mayoría de asociado antes de ser implementado.
				Comunicar oportunamente a los líderes de los diferentes niveles organizativos para conocimiento e implementación del plan estratégico.	Ver los tiempos en que fue informado la existencias del plan estratégico, lo medios utilizados para la comunicación.
				La administración debe monitorear que se ejecute el plan de acuerdo a lo establecido.	Solicitar informes mensuales de las actividades ejecutadas por el personal y comparar con la planificación.
	OE7	Mejorar los planes operativos.	El plan operativo debe realizar anualmente por el personal clave.	Ver que exista un plan operativo cada año.	

			Integrar los objetivos y presupuestos en la planificación anual para todas las áreas como administrativa, financieras y productivos de la asociación cooperativa	Solicitar plan operativo para ser analizado.
			Presentar el plan operativo a la asamblea para ser discutido y aprobado.	Ver que el plan operativo se aprobó por la mayoría de los asociados.
			Comunicar a los líderes de todos los niveles organizacionales para el conocimiento y a aplicación del plan operativo.	Ver los tiempos en que fue informado la existencias del plan operativo, lo medios utilizados para la comunicación.
			Supervisar que el plan operativo se ejecute de acuerdo a lo planeado.	
	OE8	Mejorar el clima organizacional de la asociación cooperativa.	Realizar reuniones con el personal para solicitarles su opinión sobre algún tema que les genere incertidumbre o problema.	Pedir informe de reuniones y analizarlos.
			Establecer canales de comunicación bilaterales.	Evaluar que se tengan los canales adecuados de información.
			Otorgar reconocimientos a los empleados que cumplan satisfactoriamente con su desempeño.	Pedir informe de incentivos que se la entregado al personal por su buen desempeño.
			Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas satisfactoriamente.	Ver si existe armonía entre los grupos de trabajo.

Mejorar la situación financiera con el fin de incrementar la rentabilidad, inversión, capital social y liquidez de la asociación cooperativa en un mediano y largo plazo.	OE9	Mejorar la gestión en cuanto a la obtención, generación y uso de los recursos financieros	Invertir en proyectos que sean rentables y que generen beneficios, siendo evaluados previamente.	Identificar que se evalué cada proyecto en el que se va invertir.
			La alta dirección debe reunirse para elaborar planes de trabajo, en donde se integren análisis de factibilidad sobre la capacidad instalada, recursos económicos, rentabilidad y mercado.	Informe sobre las reuniones de trabajo para evaluar el alcance de cada reunión, análisis de los resultados y que se hayan elaborados los planes de trabajos.
			Cotizar con instituciones financieras para analizar la mejor opción de préstamos	Evaluar cotizaciones realizadas y que se haya elegido la mejor oferta.
			Asignación de recursos para ejecutar el proyecto.	Ver que exista la asignación de recursos y analizar si es adecuado para que se ejecute el proyecto con eficiencia.
			Evaluar los proyectos se ejecute según lo planificado.	Pedir informes de las actividades realizadas compararla con lo planificado ver los avances de los proyectos.
	OE10	Elaborar políticas para el incremento de capital social, mejorando las aportaciones y readecuando el pago de excedentes.	La administración debe crear y ejecutar políticas de incremento en las aportaciones sociales y de capitalización de excedentes para mejorar la integración del capital social.	Revisar la existencias de políticas.

			Programar reuniones con los asociados e incentivar con los beneficios que obtendrían al invertir más.	Informes de los asociados interesados en incrementar sus aportaciones sociales de capital
			Realización de programas de inversión para explotar el nuevo capital invertido por parte de los asociados.	Evaluar que existan los programas de inversión y analizarlos.
	OE11	Realizar análisis financieros respecto, a la rentabilidad, capacidad de endeudamiento, inversión y liquidez de la asociación cooperativa.	Recopilar información financiera (Estados Financieros) considerando un periodo de 3 a 5 años.	Evaluar que se tenga incorporada la información necesaria para ejecutar su análisis.
			Aplicar indicadores financieros (razones financieras) para identificar el crecimiento y rumbo que lleva la asociación cooperativa.	Pedir informe de los análisis financieros.
			Integrar a los asociados en la toma de decisiones sobre los informes financieros elaborados.	Exigir y motivar a los asociados para que se involucren de forma adecuada en el análisis y toma de decisiones sobre los resultados financieros.
	OE12	Incrementar la rentabilidad en un 10%.	Invertir en otros cultivos que generen una rentabilidad de 10%	Evaluar que la dirección haya evaluado los proyectos antes de ser ejecutados.
			Establecer alianzas estratégicas para la adquisición de insumos.	Revisar los contratos con las empresas aliadas.

			Establecer controles para monitorear que los planes de costos productivos y presupuestos designados se estén cumpliendo para alcanzar la rentabilidad planeada.	Revisar y analizar informes financieros cada mes para conocer la forma en que se administran los recursos.
				Supervisar que las actividades se estén ejecutando en tiempo programado.
				Ver que la utilización de recursos sea el debido (según lo planificado) y si existe variación analizar las causas.
	OE13	Modernizar la administración de costos respecto a la adquisición de insumos con el fin de incrementar la rentabilidad.	Desarrollar e implementar programas en donde se establezcan las nuevas formas de negocios para la adquisición de insumos.	Pedir los programas y analizarlos.
			Realizar cotizaciones con proveedores principales o dueños para la mejor contratación de los insumos agrícolas.	Solicitar y examinar cotizaciones.
			Evaluar cotizaciones, considerando aspectos como la calidad, el precio, cantidad del producto, plazos de crédito, plazo de cotización, sustitutos, condiciones de negociación (volumen/precio).	Ver que se hayan analizado las cotizaciones por el personal adecuado.

			Firmar contratos según mejor oferta para la contratación de los insumos agrícolas, considerando como primordial la calidad y luego el precio.	Evaluar que se tenga contratada la mejor oferta y que los productos adquiridos sean de calidad.
			Realizar evaluaciones periódicas sobre los costos incurridos en los diversos procesos de la empresa, de tal manera que se evalúen y establezcan las diversas alternativas para reducirlos.	Pedir informes sobre los costos incurridos y compararlos con la planificación para ver que se estén administrando de forma adecuada.
			Establecer planes preventivos para el correcto uso de la maquinaria y el equipo para reducir los costos de mantenimiento.	Pedir planes preventivos y supervisar al personal que hace uso de la maquinaria y evaluar si es de la forma idónea.
			Motivar al personal a través de charlas sobre los problemas que existen y que pueden surgir para administrar los costos de manera adecuada de la empresa, comunicándoles la necesidad de reducirlos hasta donde sea necesario pero evitar disminuir la calidad de la caña de azúcar.	Informe de las reuniones, evaluar a los trabajadores para conocer si poseen la debida participación y orientación en cuanto a la administración de costos.
	OE14	Mejorar los canales de crédito para la asociación cooperativa, con el fin de impulsar nuevos proyectos y reducir costos.	Mejorar las negociaciones de financiamiento.	Ver que se tengan los contactos y que estos provean cobro de intereses bajos y no existan limitantes de crédito.

			Aprovechar y solicitar fondos proporcionados por instituciones que apoyen la producción como FOMILENIO, Fundación Salvadoreña de Apoyo integral (FUSAI), Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO), CRECEMIPYMES (Ministerio de Economía), ALBA Alimento.	Ver que se gestione créditos con instituciones de gobierno y asociaciones no lucrativas.
			Contratación de créditos con instituciones financieras o no, que ofrezcan tasas de interés más bajas y que no existan limitantes de crédito.	Solicitar contratos de crédito y evaluar que se haya contratado la mejor oferta.
Mejorar los niveles de producción a través de la creación de nuevas estrategias productivas que ayude al crecimiento económico y financiero de la cooperativa.	OE15	Mejorar la calidad de caña de azúcar para incrementar rendimiento.	Trabajar en coordinación con la administración para gestionar la asistencia técnica para la fertilización y control de plagas en el cultivo.	Informes de las capacitaciones recibidas.
			Usar los conocimientos técnicos y prácticos para la aplicación adecuada de insumos agrícolas y uso de la maquinaria en la producción.	Calidad de la producción del cultivo de la caña de azúcar
			Aplicar fertilizantes de forma alterna, a través del uso de fertilizantes orgánicos e inorgánicos.	Informe de los acuerdos con la administración y de las asistencias técnicas recibidas. Y resultados de la efectividad del uso alterno de fertilizantes orgánicos e inorgánicos.

			Realizar inspecciones constantes para el control de plagas y aplicación de fertilizantes.	Resultados de las inspecciones realizadas
	OE16	Diversificar la producción para mejorar la rentabilidad.	La administración debe crear y aprobar los presupuestos para la realización de pruebas productivas.	Evaluar que los nuevos cultivos sean rentables y que tengan un comprador seguro.
			Implementar proyectos de pruebas para medir otros cultivos aptos para cultivar por la asociación cooperativa evaluando las condiciones de la tierra, rentabilidad y demanda suficiente en el mercado.	Resultados obtenidos de las pruebas realizadas y análisis de su rentabilidad y demanda.
			Informar a la administración de los resultados de la pruebas productivas realizadas	Acuerdos y aprobaciones de la administración.
			La administración debe analizar resultados, asignar los respectivos presupuestos para los proyectos productivos aprobados.	Conclusiones de la administración y aprobación de los presupuestos.
			Producir los nuevos cultivos autorizados por la administración.	Avances en el cultivo de los productos.
	OE17	Reducir las pérdidas productivas por quemas no programadas.	Incrementar medidas de control para disminuir y evitar las pérdidas productivas por quemas no programadas.	Informes comparativos y resultados de la efectividad de los controles implementados.

			Designar personal de seguridad permanente por áreas cultivadas según grado de vulnerabilidad.	Informes del personal asignado y resultados de la efectividad de la seguridad implementada.(disminución en la quemas no programadas).
			Creación de fondos y reservas para apalear las pérdidas en la producción.	Porcentajes de las reservas establecidas.
			Rotar los cultivos para combatir las plagas y disminuir las perdidas productivas..	Evaluar que se este practicado la rotación de cultivo y el rendimiento en la producción.
	OE18	Ampliar el ciclo productivo a través de la agro-industria.	Estudio de la factibilidad para la ejecución de proyectos agroindustriales.	Resultados de los beneficios futuros que se obtendrían al ampliar el ciclo productivo.
			Adquirir el activo fijo necesario para los procesos de la agro-industria	Informes de las compras de activos fijos para el procesamiento de productos. (Agro-industria).
			Asignación de presupuestos para realización de pruebas.	Informe de los fondos asignados para la realización de pruebas.
			Analizar resultados de las pruebas	Conclusiones y acuerdos de la administración de los resultados de las pruebas realizadas.

			Crear y aprobar los presupuestos por parte de la administración para los nuevos proyectos considerados.	Aprobación de la administración para crear los presupuestos y su ejecución.
			Cumplir con los estándares de calidad para comercializar los cultivos, y con los niveles exigidos por las leyes y normativas.	Revisar certificaciones para comercializar
	OE19	Incrementar los niveles de producción en un promedio de 10%.	Gestionar los insumos agrícolas, que necesita los cultivos.	Resultados en los compras de los insumos agrícolas.
			Aplicar adecuadamente los fertilizantes según las necesidades de la planta, en relación al plazo y cantidad de aplicación, así como a la calidad del producto utilizado.	Calidad de la producción y disminución en las pérdidas
			Usar fertilización orgánica e inorgánica para mejorar el agotamiento de las tierras	Evaluar se gestione la compra de fertilizantes organices e inorgánicos

3.5.3 Identificación de eventos

En este componente se listan los eventos identificados con impacto financiero considerando los resultados del análisis FODA y razones financieras, la cuales son categorizados en tres áreas y a su vez según la causa interna o externa.

Análisis FODA

A través de un análisis FODA, se identifican las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas permitiendo conocer los riesgos y oportunidades actuales poseídos por la cooperativa, la cual las oportunidades deben de ser aprovechadas e incorporarlas en la estrategias y los riesgos deben ser valuados inmediatamente según el impacto financiero, sirviendo a su vez para la creación de medidas de control adecuados con el fin de disminuirlos o eliminarlos.

ANÁLISIS FODA ACPA CAÑIPAL DE R.L.			
N°	Relación	Factores internos	Objetivo afectado
		Fortalezas	
F1	D1	Cuenta con una estructura organizativa	OE 1,3,6,7,8,9,12,19
F2	D2	Disponibilidad por los líderes de la asociación cooperativa en innovar la producción.	OE 6,7,9,16,18,19
F3	D3	Se posee maquinaria agrícola propia con tecnología adecuada.	OE 9,16,19
F4	D4	Se reconoce depreciación para el activo fijo	OE 11
F5	D5	Cuenta con fondos de reserva legal, fondo de capitalización, educación, provisión social que son exigidos por el Reglamento Regulator de los Estatutos de las Asociaciones Cooperativas.	OE 2,5,8
F6	D6	Se cuenta con terrenos propios	OE 9,16,19
F7	D7	Se establecen misión, visión, objetivos en forma verbal.	OE 6,7, 9,12,13,15,16,18,19

F8	D8	Se elaboran planes de trabajo anualmente respecto a la producción.	OE 6,7,12,13,14,15,19
F9	D9	Se cuenta con un reglamento interno y estatutos para regularse.	OE 2,3,5,8
F10	D10	Aportación al capital constante por parte de los asociados.	OE 9,10,11,14,16,18,19
F11	D11	Elaboran y analizan estados financieros	OE 9,11,
F12	D12	Posee solvencia financiera	OE 9,11, 14.
F13	D13	Se establecen reuniones de trabajo.	OE 6,7,8
F14	D14	Cuenta con auditoria interna.	OE 4,6,7,9
F15		Trabajo coordinado en equipo en base a valores y principios.	OE 6,7,8,12
F16		Se cuenta con un contrato de compra venta para asegurar la venta de la caña de azúcar con el ingenio	OE 6,7,12,15,19
F17		Diversificación de la producción	OE 16,19
F18		Interés por la dirección en fomentar un adecuado ambiente laboral.	OE 1,2,5,8
F19		Impulsan al desarrollo social	OE 6,7,9
F20		Se goza de excepción de impuestos fiscales.	OE 9,12
F21		Se someten a auditoria externa financiera, fiscal, ambiental.	OE 14
F22		Recibe financiamiento e insumos (muchas veces en calidad de donaciones) por institución de gobiernos y fundaciones.	OE, 16,18,19
F23		Aplicación de fertilizantes por medios aéreos y bombeo.	OE 19
Debilidades			
D1	F1	La estructura organizativa es muy centralizada, para el desarrollo de sus operaciones ya que no se cuenta con la adecuada asignación de autoridades y responsabilidades en los diferentes niveles organizacionales.	OE 1,3,6,7,8,9,12,19
D2	F2	Contar con bajo presupuesto es la limitante para ejecutar otros proyectos.	OE 6,7,9,16,18,19
D3	F3	Actualmente se recibe poca asistencia técnica en el mantenimiento y uso de la maquinaria agrícola.	OE 9,16,19
D4	F4	No se reconoce deterioro del activo fijo.	OE 11
D5	F5	No cuenta con seguros ni fondos de reservas aparte de los exigidos por la ley.	OE 2,5,8
D6	F6	Existe un agotamiento en las tierras por las quemadas y uso de químicos en los cultivos el cual no es reconocido financieramente, así mismo no se realizan revaluaciones para ser reveladas.	OE 9,16,19

D7	F7	Los objetivos de corto y largo plazo no están de manera escrita afectando su ejecución; así también, no están establecidos en los diferentes niveles operativos, así mismo estos no son divulgados de forma eficiente a todo el personal.	OE 6,7,9,12,13,15,16,18,19
D8	F8	Falta de integridad e incorporación de todas las áreas en los planes de trabajo ya que están orientados más a la producción, así también no se cuenta con un plan estratégico que guíe la cooperativa en un mediano o largo plazo.	OE 6,7,12,13,14,15,19
D9	F9	No se cuenta con manuales de puestos, funciones, política, control interno.	OE 2,3,5,8
D10	F10	Las aportaciones que realizan los asociados son bajas, no siendo acordes a las necesidades actuales.	OE 9,10,11,14,16,18,19
D11	F11	Los análisis financieros realizados actualmente se enfocan más al conocimiento sobre los resultados obtenidos y distribución de excedentes, existiendo poco interés por parte de los asociados por realizar análisis financieros amplios y técnicos.	OE 9,11,
D12	F12	La rentabilidad y liquidez con que se cuenta son bajas afectando su capacidad de inversión.	OE 9,11, 14.
D13	F13	Las reuniones se focalizan más al área productiva, descuidando las áreas financiera y administrativas.	OE 6,7,8
D14	F14	Las funciones de la auditoría interna son limitadas ya que se encarga únicamente de supervisar las operaciones de los otros departamentos.	OE 4,6,7,9
D15	OE7, F23	Inadecuada aplicación de fertilizantes	OE 12,13,15,19
D16		La comunicación interna de la cooperativa carece de integración, ya que no todo el personal clave se le da la misma importancia sobre la incorporación en la toma de decisiones, planeación y ejecución de programas.	OE 1,6,7,8
D17		Las gestiones para adquirir insumos agrícolas se limitan a negociaciones con los agros servicios, y no con los proveedores principales o dueños de negocio.	OE 12,13
D18		Las regulaciones internas son limitadas para evaluar su situación económica y financiera.	OE 9

D19		Se cuenta con poco personal joven y mano de obra calificada.	OE 12,13,16
D20		Distribución de todos los excedentes.	OE 6,7,16,18
D21		Se cuenta con pocos controles y procesos para evaluar el riesgo.	OE 1 -19
D22		Falta de capacitaciones sobre teorías y prácticas de negocios.	OE 5,6,7,8,9,12,13
D23		La mayoría del personal que se tiene posee estudios básicos y medios.	OE 2,5
D24		Cambios de los directivos (Gerente) por que se carece de personal con formación profesional.	OE 2,5,6,7,12
D25		Falta de controles en los inventarios.	OE 9,13
D26		Se monitorea poco la situación financiera.	OE 9,11,13
D27		No se cuenta con controles para identificar y evaluar el deterioro de la maquinaria y agotamiento de los terrenos.	OE 9, 11
D28		Poca gestión de capacitación para todo el personal.	OE 2,5,8
Factores externos			
Oportunidades			
O1	A1	Regulaciones favorables como excepción de impuestos.	OE 9,10
O2	A2	Incrementos en los precios del azúcar	OE 12
O3	A3	Establecer convenios con otras cooperativas del mismo rubro para comprar los insumos agrícolas en conjunto y así disminuir los costos (altos costos de los insumos).	OE 13
O4	A4	Diversificar su producción aprovechando la demanda de los productos agrícolas en el mercado interno y externo.	OE 9,10,14,16,19
O5		Integración en reuniones y negociaciones con entidades de gobierno	OE 5, 16
O6		Tener acceso a diferentes fuentes de financiamiento como bancos e ingenios.	OE 9, 14,16
O7		Utilización de fertilizantes orgánicos.	OE 13, 15
O8		Practicar la agroindustrias para comercializar los productos en el mercado interno y externo directamente.	OE 9,12,18,19
O9		Aplicación de una herramienta adecuada para gestionar sus riesgos.	OE 6,7,9,12,13,17, 19
O10		Cuenta con un ingenio cerca, lo que beneficia para trasladar la caña de azúcar y reducir costos.	OE 9, 12,13
O11		Implementación de las buenas prácticas en el desarrollo de sus operaciones para competir con el mercado.	OE 16,18

Amenazas			
A1	O1	Regulaciones desfavorables como la prohibición de fertilizantes.	OE 9,13,15,19
A2	O2	Caída de los precios de la azúcar	OE 12
A3	O3	Precio de los fertilizante agrícolas	OE 12, 13,15
A4	O4	Alta competencia en el mercado ya que son muchos los productores de caña de azúcar a nivel de país y mundial.	OE 12,16,18,19
A5		Vacíos en las regulaciones externas para la utilización de un marco de referencia adecuado para le preparación de informes financieros.	OE 9, 11
A6		Pérdidas en la producción derivados de factores climatológicos como exceso de lluvias y sequias	OE 12,19
A7		Pérdidas en la producción ocasionados por hechos delictivos como las quemas no programadas.	OE 17,12,19

Matriz de identificación de evento

En este componente se listan los eventos identificados con impacto financiero considerando los resultados del análisis FODA y razones financieras; la cual, son categorizados en tres áreas y a su vez según la causa interna o externa.

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
ACPA CAÑIPAL DE R.L.				
CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS				
N°	Causa		Eventos/Área	Objetivo Relacionado
	Interna	Externa		
Administrativo				
1	X		Estructura organizativa centralizada	OE 1,3,6,7,8,9,
2	X		Inadecuada asignación de responsabilidades y funciones.	12,19
3	X		Ausencia de planes estratégicos	OE 6,7,12,13,14,
4	X		Planes operativos limitados	15,19

5	X		Ausencia de manuales: políticas, puestos, funciones y control interno	OE 2,3,5,8
6	X		Limitación en los objetivos	OE 6,7,9,12,13,15,16,18,19
7	X		Inadecuada información y comunicación	OE 1,6,7,8
8	X		Falta de capacitación sobre teorías prácticas de negocio	OE 5,6,7,8,9,12,13
9	X		Limitación en los controles para para identificar, evaluar y responder a riesgos.	OE 1 -19
10	X		Cambios de los directivos (Gerente) por que se carece de personal con formación profesional.	OE 2,5,6,7,12
11	X		Limitaciones en las funciones de auditoría	OE 4,6,7,9
Financiero				
12	X		Limitaciones en los objetivos	OE 6,7,9,12,13,15,16,18,19
13	X		Bajos presupuestos para desarrollar proyectos	OE 6,7,9,16,18,19
14	X		Falta de capitalización de los excedentes a parte de los exigidos por las leyes.	OE 6,7,16,18
15	X		Bajas aportaciones a capital	OE 9,10,11,14,16,18,19
16	X		Inexistencia de contratos de seguro para apalear pérdidas financieras.	OE 2,5,8
17	X		Falta de reconocimiento de deterioro de activo fijo	OE 11
18	X		Falta de reconocimientos y controles para evaluar el agotamiento en las tierras destinadas al cultivo.	OE 9,16,19
19	X		Falta de análisis financieros	OE 9,11,
20	X		Falta de control en los inventarios de insumos agrícolas	OE 9,13
21	X		Gestiones limitadas para adquirir insumos agrícolas	OE 12,13
22		X	Caída en los precios del azúcar	OE 12
23		X	Alta competencia en el mercado	OE 12,16,18,19
24		X	Pérdidas financieras provocadas por quemas no programadas en la producción	OE 17,12,19

Productivo				
25	X		Falta de asistencia técnica	OE 9,16,19
26	X		Agotamiento en las tierras	OE 9,16,19
27	X		Poca incorporación de mano de obra (joven)	OE 12,13,16
28	X		Inadecuada aplicación de fertilizantes	OE 12,13,15,19
29		X	Altos costos de los insumos	OE 12, 13,15
30		X	Prohibición de algunos fertilizantes	OE 9,13,15,19
31		X	Pérdidas por factores climatológicos	OE 12,19

3.5.4 Evaluación de riesgos

Cada uno de los riesgos detectados a través del análisis FODA, son valuados con el objetivo de determinar la probabilidad de ocurrencia y el nivel de daño que puedan ocasionar financieramente, la cual se muestra seguidamente. Para realizar una buena gestión del riesgo es necesario por parte de la cooperativa de crear estadísticas para valorarlos y monitorearlos.

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS							
ACPA CAÑIPAL DE R.L							
NºR	Riesgos/áreas	Nivel	Probabilidad	Nivel	Impacto	Magnitud	Impacto Financiero
Administrativo							
3	Ausencia de planes estratégicos	5	Muy Alta	5	Catastrófico	5	Este riesgo provoca un impacto catastrófico en la situación financiera (inversión, liquidez, solvencia, rentabilidad) debido a que los planes estratégicos forman una base para proyectar el trayecto de la cooperativa en un mediano y largo plazo, a falta de esto la cooperativa puede concebir pérdidas y afectar su negocio en marcha.
4	Planes operativos limitados	5	Muy Alta	5	Catastrófico	5	Al no contar con los planes operativos genera un impacto catastrófico ya que la función principal de los planes operativos es hacer cumplir los planes estratégicos.

10	Cambios de los directivos (Gerente) por que se carece de personal con formación profesional.	5	Muy Alta	5	Catastrófico	5	Un cambio en los directivos genera un impacto catastrófico, esto ocurre porque la cooperativa no cuenta con mucho personal que tenga educación profesional para ejercer una mejor dirección, afectando el desarrollo de las operaciones y la consecución de objetivos.
1	Estructura organizativa centralizada	4	Alta	5	Catastrófico	4.5	La magnitud de este riesgo es catastrófico por contar con una organización poco adecuada afectando la consecución de los objetivos, así mismo esta situación contribuye en la disminución del rendimiento financiero. Entonces es necesario que la empresa cuenta con la creación de niveles demanda, asignación de responsabilidades y funciones adecuados a las necesidades actuales de la cooperativa, además los perfiles del personal deben ser considerados para cumplir con lo anterior.
7	Inadecuada información y comunicación	4	Alta	5	Catastrófico	4.5	La mala información y comunicación genera un impacto catastrófico, ya que la información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos; por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos; así mismo ayuda en la adecuada toma de decisiones.
2	Inadecuada asignación de funciones y responsabilidades	4	Alta	4	Grave	4	Este riesgo genera un impacto grave por la concentración de funciones, contribuyendo a que no se ejecuten las actividades de forma eficiente, provocando una disminución en los rendimientos perseguidos.

5	Ausencia de manuales: políticas, puestos, funciones y control interno	4	Alta	4	Grave	4	La ausencia de manuales genera un impacto grave debido a que éstos son auxiliares donde se plasman los procedimientos y controles que debe aplicar y cumplir al momento que se ejecute una actividad; además sirven de base a los nuevos directivos para entender el funcionamiento y desarrollo de las operaciones de la cooperativa; así mismo, cada manual debe estar orientado con los objetivos.
6	Limitación en los objetivos	4	Alta	4	Grave	4	Al no contar con objetivos bien definidos y escritos el impacto es catastrófico, debido a que los objetivos deben orientarse a los resultados que la cooperativa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Haciendo cumplir los objetivos la cooperativa asegura un progreso y rendimientos óptimos.
8	Falta de capacitación sobre teorías prácticas de negocios.	4	Alta	4	Grave	4	El riesgo es grave al no contar dentro de la cooperativa con la adecuada formación profesional (mas exigible para el personal clave ya que son los que lideran); es decir, que el personal necesita conocer, aprender y aplicar teorías económicas innovadoras aparte de la educación cooperativa, la cual ayudan a fortalecer el rendimiento y contribuir en la formación de cooperativas con visión empresarial.

9	Limitación en los controles para para identificar, evaluar y responder a los riesgos.	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave debido a que se debe tener los controles suficientes y adecuados para prevenir y afrontar los riesgos inherentes al desarrollo de operaciones de la cooperativa, la cual deben incorporarse desde la planeación para asegurar el cumplimiento de los objetivo y rendimientos deseados.
11	Limitaciones en las funciones de auditoría interna.	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave, ya que la función principal actual de la auditoría interna esta enfocada en supervisar la efectividad y eficiencia de las operaciones, cuando deberían estar también orientadas a proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la cooperativa, salvaguarda de los activos, y controlar los riesgos, con el fin de aumentar valor de la cooperativa para los asociados; además entre otras funciones están el establecimiento estrategias para toda la asociación cooperativa, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento con las leyes reglamentos, normas y políticas, las deficiencias encontradas la unidad de auditoría interna debe infórmalas al consejo de administración para su análisis y corrección..
Financiero							
12	Limitaciones en los objetivos	5	Muy Alta	5	Catastrófico	5	El impacto es catastrófico debido a que si la cooperativa no elabora ni cumple los objetivos financieros de la manera adecuada, afecta la situación financiera (liquidez, solvencia, rentabilidad, inversión, ingresos, costos)

14	Falta de capitalización de los excedentes a parte de los exigidos por las leyes.	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave porque la cooperativa capitaliza el 50% de los excedentes exigidos por la ley, lo cual 30% son de uso para la cooperativa (10% reserva legal, 20% fondo de capitalización) y 20% para ser destinado a los asociados (10% fondos de educación, 10% fondo de previsión social), y del otro (50%) se puede capitalizar todavía una parte para inversión, pero comúnmente éste es distribuido a los asociados, efecto reflejado en la poca disponibilidad inmediata que maneja la cooperativa para solventar las necesidades del diario vivir.
15	Bajas aportaciones a capital	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave debido a que las aportaciones que realizan los asociados son bajas, lo cual afecta principalmente la inversión ya que no se cuenta con recursos económicos amplios para desarrollar nuevos proyectos y se corre el riesgo de que no se realicen las actividades planeadas o deseadas.
18	Falta de reconocimientos y controles para el agotamiento en las tierras.	4	Alta	4	Grave	4	El efecto es grave ya que los terrenos es el principal activo para cultivar, lo cual es necesario que existan controles para su reconocimiento, medición y contabilización; así mismo, la cooperativa debe informarse para crear medidas para mitigar el agotamiento.
19	Falta de análisis financieros	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave, ya que el análisis financiero es útil en toma de decisiones, ayuda a elaborar planes estratégicos, operativos, nuevos proyectos, establecimiento de objetivos y subsanar deficiencias en la administración de los recursos económicos, por ende es necesario que se realicen los análisis financieros de maneras integrales y oportunos.

21	Gestiones limitadas para adquirir insumos agrícolas	4	Alta	4		4	El impacto es grave, ya que los costos derivados por la adquisición de insumos son altos y no se cuenta con convenios con otras cooperativas.
22	Caída en los precios del azúcar	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave, porque los ingresos percibidos actualmente son bajos, ocasionados por factores del mercado interno (El Salvador) e internacional, los cuales crean los parámetros a considerar para definir el precio de la azúcar (estas variables son considerados en el país por CONSAA para establecer el precio de la caña de azúcar), la cual es tomado de referencia por los ingenios para pactar el precio de compra de la producción de caña de azúcar con las cooperativas; principalmente influye en la caída de los precios de la azúcar la alta oferta de producción existente a nivel nacional y mundial derivado de la competencia.
23	Alta competencia en el mercado	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave ya que la alta competencia en el mercado contribuye en la disminución de los precios de la azúcar, situación que ha afectado actualmente en la obtención de bajos rendimientos para la cooperativa.
24	Pérdidas financieras provocadas por quemas no programadas en la producción	5	Muy Alta	3	Moderado	4	El impacto es grave, es muy común que este evento afecte a la cooperativa todos los años y por tanto provoca pérdidas financieras, cabe aclarar que los efectos son variados ya que depende de las medidas de mitigación utilizadas por la cooperativa en el momento que sucede el evento; estos son provocados por travesuras y actos delictivos; para prevenir y disminuir su impacto es necesario aplicar controles de vigilancia permanentes en los diferentes puntos claves.

13	Bajos presupuestos para desarrollar proyectos existentes y nuevos.	3	Media	4	Grave	3.5	El impacto es grave, por contar con baja disponibilidad inmediata de recursos económicos para realizar proyectos en el corto plazo, por ende es necesario crear estrategias de generación y utilización de recursos, buscar financiamiento con instituciones que cobren bajas tasas de interés y fortalecimiento en el capital social a través de incrementos en las aportaciones de los asociados.
17	Falta de reconocimiento de deterioro de activo fijo	3	Media	3	Moderado	3	El efecto es moderado bajo la causa de no contar con las políticas y procedimientos para reconocer, medir y contabilizar el deterioro del activo fijo, efecto reflejado en los importes de la inversión ya que se estaría revelando un monto poco razonable, considerando que el monto de su activo fijo es aproximadamente de dos millones.
20	Falta de control en los inventarios de insumos agrícolas.	3	Media	3	Moderado	3	El impacto es moderado, estos es porque los montos de los inventarios son grandes, y faltan controles de supervisión (conteo físico de existencia periódicamente), evaluación sobre el uso, mantenimiento y establecimientos adecuado de estos.
16	Inexistencia de contratos de seguro para apalea pérdidas financieras	2	Baja	2	Leve	2	El impacto es leve, debido a que la cooperativa cuenta con reserva legal para apalea pérdidas financieras, aunque si es bueno alternar diferentes tipos de coberturas como contratación de seguros y establecimiento de fondos.

Productivo							
26	Existencia de agotamiento en las tierras	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave por tanto la cooperativa debe auxiliarse de especialistas (ingenieros agrónomos) para evaluar periódicamente el deterioro de las tierras ocasionado por la explotación, así mismo deben crear medidas para reducir el daño y aumentar la calidad de los cultivos mejorando los rendimientos financieros.
27	Poca incorporación de mano de obra (joven)	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave, ya que la cooperativa cuenta con poca mano de obra joven para realizar labores agrícolas, evaluándolo desde el punto de vista que el joven es mas productivo en esta área respecto a un adulto, y ayudaría a disminuir los costos e incrementar la rentabilidad financiera.
28	Inadecuada aplicación de fertilizantes	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave, por la razón de que la inadecuada aplicación de fertilizantes ayuda al des fortalecimiento de la tierra y para los cultivos, por ende escenario evaluar los procedimientos y controles que deben tenerse en el uso de éstos para mejorar los niveles de rendimiento.
29	Altos costos de los insumos	4	Alta	4	Grave	4	El impacto es grave, ya que los montos generados por la adquisición de los insumo agrícolas son grandes, y por tanto los altos precios de estos en el mercado, provoca aumentos en los costos de producción de la cooperativa, siendo conveniente realizar alianzas estrategias y nuevas formas de negociación para disminuir los costos.

31	Pérdidas por factores climatológicos	3	Media	4	Grave	3.5	El impacto es grave a razón de que la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno natural es baja pero cuando ocurre si deja graves pérdidas en los cultivos y a su vez afectando los resultados financieros.
25	Falta de asistencia técnica	3	Media	3	Moderado	3	El impacto es moderado, ya que la cooperativa posee una buena asistencia técnica, comúnmente es brindada por instituciones de gobierno, aunque debe mejorarse orientándola a la creación de nuevas medidas para cultivar como rotación de cultivo, ampliación del ciclo productivo, cultivos en socios, siendo necesario evaluar financieramente (Costo-Beneficio) cada medida o proyecto a implementar. Los parámetros que se deben considerar son montos de inversión requerida, mantenimiento, ingresos, flujos de efectivos y rentabilidad.
30	Prohibición de algunos fertilizantes	3	Media	3	Moderado	3	El impacto es moderado, es asignada esta calificación ya que la empresa puede optar a nuevas medidas como la alternación de fertilizantes orgánicos e inorgánicos, realizar alianzas estratégicas para su adquisición con el fin de disminuir estos costos, y mantener o mejorar la calidad.

Evaluación de criticidad de los riesgos

a) Presentación de los riesgos en el mapa de calor

Una vez se han evaluado los riesgos se procederán a graficarlos en un mapa de calor, no olvidando que deben ser priorizados según el grado de magnitud poseído, sobre la cual deben ser creadas las respuestas y controles para ser afrontados e incorporados estos controles en las estrategias que permitirán llevar a cabo los objetivos.

MATRIZ 12: CRITICIDAD DE LOS RIESGOS - ÁREA ADMINISTRATIVA

IMPACTO	5	Catastrófico				1,7	3,4,10
	4	Grave				2,,5,6,8,9,11	
	3	Moderado					
	2	Leve					
	1	Insignificante					
			muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD							

Análisis: según se observa en la matriz de riesgos administrativos, todos los riesgos se concentran en nivel grave y catastrófico, resultando ser una amenaza para la cooperativa, siendo muy probable que afecten los resultados propuestos; la cual, deben ser priorizados de forma inmediata para crearles las medidas y ser incorporadas en las estrategias, en el cumplimiento de objetivos

MATRIZ 13: CRITICIDAD DE LOS RIESGOS - ÁREA FINANCIERA

IMPACTO	5	Catastrófico					12
	4	Grave			13	14,15,17,18, 19,21,22,23, 24	
	3	Moderado			17,20		
	2	Leve		16			
	1	Insignificante					
			muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD							

Análisis: al observar el gráfico de los riesgos financieros, la mayoría de riesgos están ubicados con un nivel de daño grave, pero no por eso deben ser descuidados los de más; ya que, los otros de menos nivel de daño, sumados pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, siendo necesario analizar las actividades realizadas en la gestión de los recursos financiero, para crear las alternativas para eliminar o disminuir los riesgos.

MATRIZ 14: CRITICIDAD DE LOS RIESGOS - ÁREA PRODUCTIVA

IMPACTO	5	Catastrófico					
	4	Grave			31	26,27,28,29	
	3	Moderado			25,30		
	2	Leve					
	1	Insignificante					
			muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD							

Análisis: Según el gráfico de riesgos productivos, se observa que la mayoría de los riesgos se concentran en la probabilidad alta con impacto grave; por lo tanto estos riesgos son los que la asociación cooperativa debe priorizar para la creación de alternativas y medidas de control.

Se puede observar que la mayoría de riesgos son de tendencia grave y catastrófica, proviniendo en primer lugar del área administrativa, seguido de la financiera y último la productiva, por ende es necesario que el comité de riesgos se coordine con la dirección para subsanar estas situaciones y evitar su impacto en lo financiero, de no ser así pueden afectar la rentabilidad, imagen empresarial, crecimiento y negocio en marcha de la cooperativa.

b) Evaluación del riesgo según magnitud y aversión

Para concluir es necesario establecer el significado según el nivel de criticidad de cada uno de los riesgos identificados y evaluados; así mismo analizarlos según la aseveración o perfil del riesgo, para entender sobre el posible efecto financiero provocado por éstos en la cooperativa, dichos riesgos ya fueron graficados en un mapa de calor.

Cuadro N°15: CRITICIDAD DEL RIESGO			
Magnitud	Impacto	Significado	Tolerancia al riesgo
4.5 - 5	Catastrófico	Compromete la viabilidad de la cooperativa, la concreción del riesgo podría llevarla a su desaparición (afecta el negocio en marcha). Las pérdidas son tan extremas que la destrucción de valor puede decirse que es total. Existe muy baja o nula capacidad de respuesta frente al riesgo.	> 20%
3.5 - 4	Grave	Compromete seriamente a la empresa, la concreción del riesgo puede llevarla a una intervención a que los inversionistas aporten más dinero, los cuales son los mayormente afectados. Las pérdidas o impacto financiero son muy significativos, al punto de poner en duda la viabilidad futura de la institución, puede decirse que la destrucción de valor es muy significativa. Existe baja o moderada capacidad de respuesta frente al riesgo, pero requiere de un plan de acción inmediato realizado por auditoría interna y avalado por la gerencia general o consejo de administración.	10 - 20%

2.5 - 3	Moderado	Compromete a la cooperativa, aunque no tan significativamente, la concreción del riesgo puede llevarla al reconocimiento de pérdidas, que de no controlarse rápidamente, puede convertirse en un impacto mayor en lo financiero. Las pérdidas podrían ser significativas, pero pueden corregirse, sin comprometer la viabilidad futura de la cooperativa. Existe capacidad de respuesta, puede decirse que la destrucción de valor podría ser significativa si no son efectivas las estrategias de mitigación del riesgo.	5- 10%
1.5 - 2	Leve	Podría llegar a comprometer a la cooperativa de alguna manera, la concreción del riesgo puede llevarla al reconocimiento de pérdidas, que deben controlarse oportunamente y exista plena capacidad de reacción para la mitigación del riesgo. La cooperativa podría convivir con el riesgo, sin embargo cuando sea prudente la implementación de medidas correctivas, deben adoptarse para prevenir una eventual destrucción de valor de la cooperativa	1 - 5%
1	Insignificante	Baja posibilidad de comprometer a la asociación cooperativa, la concreción del riesgo genera poco reconocimiento de pérdidas, de ser así los efectos serían muy insignificantes respecto a lo financiero, existe capacidad suficiente o moderada de respuestas para hacerle frente.	1%

3.5.5 Respuesta a los Riesgos

Al identificar los riesgos y medir su impacto financiero, el comité de riesgos propone las alternativas a las que se puede optar según las cuatro categorías de respuesta: reducir evitar, compartir y aceptar; éstas están orientadas al análisis costo-beneficio, así mismo se debe evaluar que sean alcanzables para la cooperativa.

RESPUESTA AL RIESGO ACPA CAÑIPAL DE R.L								
N°R	Impacto	Magnitud	Riesgo	Respuestas al riesgos				Alternativa
				Reducir	Evitar	Compartir	Aceptar	
Administrativo								
3	Catastrófico	5	Ausencia de planes estratégicos	X				Elaborar planes estratégicos
4	Catastrófico	5	Planes operativos limitados	X				Elaborar planes operativos que involucre las áreas: administrativa, financiera y productiva
10	Catastrófico	5	Cambios de los directivos (Gerente) por que se carece de personal con formación profesional.	X				Invertir en formación profesional en los hijos de los asociados
1	Catastrófico	4.5	Estructura organizativa centralizada	X				Readecuar la estructura organizativa de acuerdo a las necesidades de la asociación cooperativa descentralizando las funciones.

7	Catastrófico	4.5	Inadecuada información y comunicación	X				Establecer políticas de cómo debe fluir la comunicación dentro de la asociación cooperativa de acuerdo a los niveles de mando y autoridad.
2	Grave	4	Inadecuada asignación de funciones y responsabilidades.	X				Asignar las responsabilidades de acuerdo a las aptitudes y capacidades de los asociados en el cumplimiento de sus funciones
5	Grave	4	Ausencia de manuales: políticas, puestos, funciones y control interno	X				Crear manuales de políticas, puestos, funciones y control interno.
6	Grave	4	Limitación en los objetivos	X				Elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo en todos los niveles organizativos: administrativos, financieros y productivos y auditoría interna
8	Grave	4	Falta de capacitación sobre teorías prácticas de negocios.	X				Realizar las gestiones necesarias con instituciones para la contratación de capacitaciones sobre teorías de negocios y solicitar las que sean convenientes con Ministerio de Agricultura y Ganadería, CENTA. Capacitar a los asociados y personal por lo menos una vez al mes con teorías de negocios

9	Grave	4	Limitaciones en los controles para prevenir riesgos	X				Utilizar una herramienta par gestionar los riesgos
								Incrementar los controles en todos los niveles organizativos
11	Grave	4	Limitaciones en las funciones de auditoría	X				Fortalecer lar funciones de auditoría interna; ampliándolas al análisis de los estados financieros
Financiero								
12	Catastrófico	5	Limitaciones en los objetivos	X				Plasmar objetivos orientados a la mejor administración de los recursos, en cuanto a cómo obtenerlos, generarlos, y aplicarlos.
14	Grave	4	Falta de capitalización de los excedentes a parte de los exigidos por la ley.	X				Crear políticas para: evitar distribuir todas las utilidades del ejerció e incrementar las aportaciones de los asociados
15	Grave	4	Bajas aportaciones a capital	X				Crear políticas para el incremento de las aportaciones de los asociados y buscar financiamiento con los bancos analizando las mejores tasas por los préstamos adquiridos
18	Grave	4	Falta de reconocimientos y controles para evaluar el agotamiento en las tierras destinadas al cultivo.	X				Reconocer financieramente el agotamiento de las tierras

19	Grave	4	Falta de análisis financieros	X				Utilizar técnicas para realizar análisis financieros para poder medir la rentabilidad, liquidez, inversión, otros, para identificar la dirección económica y financiera de la cooperativa
21	Grave	4	Gestiones limitadas para adquirir insumos agrícolas			X		Realizar nuevos procedimientos de negociación para reducir costos y mejorando la calidad de los insumos.
22	Grave	4	Caída en los precios del azúcar	X				Diversificar la producción y ampliar el ciclo productivo (agroindustrias) para incrementar la rentabilidad e inversión.
23	Grave	4	Alta competencia en el mercado	X				
24	Grave	4	Pérdidas financieras provocadas por quemas no programadas en la producción	X				Establecer fondos de reservas para apalear parte de las pérdidas e implementar más controles de seguridad para reducir o eliminar las pérdidas ocasionadas por las quemas no programadas.
13	Grave	3.5	Bajos presupuestos para desarrollar proyectos	X				Asignar más recursos financieros para la ejecución de proyectos
17	Moderado	3	Falta de reconocimiento de deterioro de activo fijo	X				Reconocer financieramente el de deterioro de los activos
20	Moderado	3	Falta de control en los inventarios de los insumos agrícolas	X				Incrementar los controles para los insumos agrícolas mediante el establecimiento de lugares adecuados para su posicionamiento

16	Leve	2	Inexistencia de contratos de seguro para apalear pérdidas financieras.			x		Contratar pólizas de seguros para apalear parte de las pérdidas.
Productivo								
26	Grave	4	Agotamiento en las tierras	x				Utilizar fertilizantes químicos y orgánicos de forma alterna para disminuir el agotamiento en las tierras realizar rotaciones de cultivo.
27	Grave	4	Poca incorporación de mano obra (joven)	x				Involucrar jóvenes al áreas productiva
28	Grave	4	Inadecuada aplicación de fertilizantes	x				Capacitar a los empleados para aplicar adecuadamente los fertilizantes
29	Grave	4	Alto costo de los insumos	x				Establecer alianzas con otros cooperativas para realizar las compras de los insumos en forma conjunta para disminuir el alto costo .
31	Grave	3.5	Pérdidas por factores climatológicos	x				Establecer fondos de reservas para disminuir el impacto financiero
30	Moderado	3	Prohibición de fertilizantes	x				Utilizar medidas alternas como los fertilizantes orgánicos
25	Moderado	3	Falta de asistencia técnica	x				Solicitar a entidades como el Ministerio de agricultura y Ganadería, CENTA, para coordinar capacitaciones técnicas para los asociados.

3.5.6 Actividad de control

Al presentar las diferentes alternativas para reducir y evitar los diferentes riesgo con impacto financiero que fueron identificados en las áreas; administrativa, financiera y productiva, es necesario definir las actividades de control que contribuirán al cumplimiento de dichas alternativas, sirviendo de base estos controles para ser incorporadas en las estrategias que darán cumplimiento a los objetivo.

ACTIVIDADES DE CONTROL ACPA CAÑIPAL DE R.L								
N°R	Magnitud	Objetivo Relacionado	Riesgo	Respuestas al riesgos		Alternativa	Acciones	Responsables
				Reducir	Compartir			
Administrativo								
3	5	OE 6,7,12, 13,14,15,19	Ausencia de planes estratégicos	X		Elaborar planes estratégicos	<p>Analizar que los planes estratégicos se elaboren de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.</p> <p>Verificar que los planes estratégicos sean íntegros en su contenido: misión visión, objetivos, estrategias para un plazo de 5 años.</p> <p>Verificar la existencia física de los documentos que respaldan los planes estratégicos y los informes que reflejen el nivel de avance.</p>	<p>Consejo de Administración</p> <p>Consejo de Administración</p>

4	5	OE 6,7,12, 13,14,15,19	Planes operativos limitados	X		Elaborar un planes operativo que involucre las áreas: administrativa, financiera y productiva	<p>Revisar que se elaboren planes operativos cada año, y que estos estén elaborados en función del plan estratégico.</p> <p>Documentar los planes operativos y darlos a conocer a todos los asociados.</p> <p>Realizar reuniones cada bimestre para verificar el cumplimiento del plan operativo.</p>	Consejo de Administración
10		OE 2,5,6, 7,12	Cambios de los directivos (Gerente) por que se carece de personal con formación profesional.	X		Invertir en formación profesional en los hijos de los asociados	<p>Concientizar a los asociados de la necesidad de formar profesionales que posteriormente se incorporen a la cooperativa.</p> <p>Incentivar a los jóvenes para que se asocien y realicen actividades en la cooperativa</p>	Consejo de Administración
1		4.5	OE 1,3,6, 7, 8,9,12, 19	Estructura organizativa centralizada	X		Readecuar la estructura organizativa de acuerdo a las necesidades de la asociación cooperativa descentralizando las funciones.	<p>Readecuar la estructura organizativa según las necesidades de la asociación cooperativa.</p> <p>Documentar la estructura organizativa</p> <p>Informar a todos los asociados y trabajadores como está estructurada la cooperativa y su respectiva asignación de responsabilidades.</p>

7	4.5	OE 1,6,7,8	Inadecuada comunicación	X		Establecer políticas de cómo debe fluir la comunicación dentro de la asociación cooperativa de acuerdo a los niveles de mando y autoridad.	Revisar el debido cumplimiento de las políticas establecidas. Evaluar la eficiencia y eficacia de información importante en todos los niveles de la cooperativa	Consejo de Administración
2	4	OE 1,3,6, 7, 8,9,12, 19	Inadecuada asignación de responsabilidades	X		Asignar las responsabilidades de acuerdo a las aptitudes y capacidades de los asociados en el cumplimiento de sus funciones	Evaluar la capacidad de los asociados para realizar las actividades. Verificar mediante supervisiones aleatorias que los trabajadores están cumpliendo con sus respectivas responsabilidades y no estén realizando funciones para las cuales no han sido asignados.	Consejo de Administración
5	4	OE 2,3,5,8	Ausencia de manuales: políticas, puestos, funciones y control interno	X		Crear manuales de políticas, puestos, funciones y control interno	Verificar que los manuales estén elaborados según la necesidad de la cooperativa y su capacidad para ejecutarlos y cumplirlos. Documentar los manuales verificar su contenido y cumplimiento.	Consejo de Administración

6	4	OE 6,7,9,12,13,15,16,18,19	Limitación en los objetivos	X		Elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo en todos los niveles organizativos: administrativos, financieros, productivos y auditoría interna	<p>Verificar que los objetivos estén debidamente plasmados y de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.</p> <p>Verificar que los objetivos cumplan con las características de medibles, cuantificables y alcanzables para su debido cumplimiento.</p>	Consejo de Administración
8	4	OE 5,6,7,8,9,12,13	Falta de capacitación sobre teorías prácticas de negocio	X		<p>Realizar las gestiones necesarias con instituciones para la contratación de capacitaciones sobre teorías de negocios y solicitar las que sean convenientes con Ministerio de Agricultura y Ganadería, CENTA.</p> <p>Capacitar a los asociados y personal por lo menos dos veces en el año con teorías de negocios</p>	<p>Que la administración apruebe presupuestos y analice previamente las capacitaciones a contratar según las necesidades del personal en el desempeño de sus labores.</p> <p>Informar a todos los asociados de las capacitaciones que se realizarán.</p> <p>Realizar informes de las asesorías recibidas y controlar mediante listados quienes participan en las capacitaciones asignadas.</p>	Consejo de Administración

							Medir el desempeño del personal después de haber recibido las capacitaciones.	
9	4	OE 1 -19	Limitaciones en los controles para identificar, evaluar y responder a los riesgos.	X		Utilizar una herramienta para gestionar los riesgos	Verificar que se cumpla con los procedimientos y controles establecidos en la herramienta.	Comité de riesgos y auditoría interna.
						Incrementar los controles en todos los niveles organizativos	Realizar cuestionarios para verificar la eficiencia y eficacia de los controles.	
							Realizar las correcciones necesarias para mejorar las deficiencias encontradas en los controles	
11	4	OE 4,6,7,9	Limitaciones en las funciones de auditoría interna	X		Fortalecer las funciones de auditoría interna; ampliándolas al análisis de los estados financieros	Definir y documentar en el respectivo manual de funciones las responsabilidades de auditoría interna.	Consejo de Administración
							Verificar que el auditor cumpla con cada una de las funciones que le han sido asignadas	
							Informes de los análisis de financieros	

Financiero								
12	5	OE 6,7,9,12,13, 15,16,18,19	Limitaciones en los objetivos	X		Plasmar objetivos orientados a la mejor administración de los recursos, en cuanto a como obtenerlos, generarlos, y aplicarlos.	Realizar los objetivos de acuerdo a las necesidades económicas y financiera de la cooperativa, que ayuden a incrementar la rentabilidad, inversión y mejorar los canales de financiamiento.	Gerencia Financiera
14	4	OE 6,7, 16,18	Falta de capitalización de los excedentes aparte de los exigidos por la ley.	X		Crear políticas para: evitar distribuir todas las excedentes del ejerció.	Informar a todos los asociados la necesidad de crear una política para evitar distribuir todos los excedentes.	Consejo de Administración
							Dejar por escrito las políticas establecidas.	
							Aplicar el porcentaje que no se distribuirá de los excedentes, según política.	Contador
15	4	OE 9,10,11,14, 16, 18, 19	Bajas aportaciones a capital	X		Crear políticas para el incremento de las aportaciones de los asociados.	Verificar que las políticas de incremento de las aportaciones se adecuen según la capacidad de aportación de los asociados.	Consejo de Administración
							Verificar la existencia de las políticas y su cumplimiento por medio de los reportes de aportaciones realizadas por los asociados.	

							Revisar en el Estado de Situación Financiera que las aportaciones realizadas por los asociados estén debidamente reflejadas en el capital.	Auditor interno
							Cotejar con el libro de aportaciones el capital relejado en el Estado de Situación Financiera.	
18	4	OE 9,16,19	Falta de reconocimientos y controles para evaluar el agotamiento en las tierras destinadas al cultivo.	X		Reconocer financieramente el agotamiento de las tierras	Requerir estudios de un especialista(Ingeniero Agrónomo), para determinar si existe agotamiento en las tierras	Consejo de Administración
							Establecer políticas para el reconocimiento y medición del deterioro.	
							Verificar que el agotamiento las tierras cumpla con las características para su reconocimiento, medición.	Contador
							Contabilizar el deterioro	
19	4	OE 9,11,	Falta de análisis financieros	X		Utilizar técnicas para realizar análisis financieros para poder medir la rentabilidad, liquidez, inversión, otros, para identificar la dirección económica y financiera de la cooperativa	Asignar un responsable para el análisis financiero de la cooperativa	Consejo de Administración
							Verificar mediante el requerimiento de informes al personal designado el resultado de los análisis realizados.	

21	4	OE 12,13	Gestiones limitadas para adquirir insumos agrícolas		X	Realizar nuevos procedimientos de negociación para reducir costos y mejorando la calidad de los insumos.	<p>Hacer alianzas estratégicas que permitan la adquisición de insumos agrícolas en volúmenes importantes, directamente con los fabricantes, obteniendo mejores precios de compra y ahorrando el costo de comprar al distribuidor</p> <p>Agremiarse con otras cooperativas (que exista un contrato de respaldo)</p> <p>Solicitar por lo menos 4 cotizaciones y evaluarlas como gremio; se debe analizar el precio, calidad, tasas, plazos de pago, volúmenes.</p> <p>Aprobar cotización como gremio</p> <p>Suscribir convenio de compra de insumos agrícolas con los fabricantes, considerando volúmenes, precios, calidad del producto plazos de pagos, tasas de interés, condiciones de entrega.</p> <p>Diseñar e implementar políticas y manuales para la gestión de compra de los insumos</p>	Gerente de administración coordinado con gerente de producción
----	---	----------	---	--	---	--	--	--

22	4	OE 12	Caída en los precios del azúcar	X		Diversificar la producción y ampliar el ciclo productivo (agroindustrias) para incrementar la rentabilidad e inversión.	Obtener información con los ingenios sobre el establecimiento de los precios del azúcar, con CONSAA o mercados externos.	Consejo de Administración
23	4	OE 12,16, 18, 19	Alta competencia en el mercado	X			<p>Coordinarse con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para conocer los productos demandados por el mercado interno y externo.</p> <p>Analizar los proyectos que puede desarrollar la cooperativa.</p> <p>Realizar análisis de inversión en proyectos para determinar su rentabilidad.</p> <p>Adquirir el activo fijo necesario para los procesos de la agro-industria</p> <p>Buscar fuentes de financiamiento diferentes a los bancos para ejecutar los proyectos como: FOMILENIO, Fundación Salvadoreña de Apoyo integral (FUSAI), Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO), CRECEMIPYMES (Ministerio de Economía), ALBA Alimento.</p>	<p>Gerente Financiero</p> <p>Consejo de Administración</p>

24	4	OE 17,12, 19	Pérdidas financieras provocadas por quemas no programadas en la producción	X		Establecer fondos de reservas para apalear parte de las pérdidas e implementar más controles de seguridad para reducir o eliminar las pérdidas ocasionadas por las quemas no programadas.	<p>Obtener informe del importe de las pérdidas .</p> <p>Aplicar el importe de las pérdidas no excediendo a la reserva establecida.</p> <p>Contratar mas personal de seguridad en los puntos clave.</p>	Contador
13	3.5	OE 6,7,9,16, 18,19	Bajos presupuestos para desarrollar proyectos	X		Asignar más recursos financieros para la ejecución de proyectos.	<p>Analizar la capacidad de los recursos financieros para presupuestar los proyectos.</p> <p>Asignar, presupuestar y documentar los recursos financieros destinados a los proyectos.</p> <p>Autorizar, registrar y documentar debidamente los desembolsos para proyectos</p> <p>Verificar que los fondos autorizados se inviertan en el proyecto para el cual ha sido asignado.</p>	Gerencia Financiera, Auditor interno y Consejo de Administración

17	3	OE 11	Falta de reconocimiento de deterioro de activo fijo	X		Reconocer financieramente el deterioro de los activos	Requerir los estudios de un especialista para evaluar el deterioro en los activos.	Consejo de Administración Contador
							Establecer políticas para el reconocimiento y medición del deterioro.	
							Verificar que el deterioro cumpla con las características para su reconocimiento y medición.	
							Contabilizar el deterioro	
20	3	OE 9,13	Falta de control en los inventarios	X		Incrementar los controles para los insumos agrícolas mediante el establecimiento de lugares adecuados para su posicionamiento	Realizar inspecciones en las instalaciones para verificar que los insumos estén libres de humedad.	Gerente de administración
							Pedir informes del control inventario de los insumos agrícolas para cotejarlos con el inventario físico	
16	2	OE 2,5,8	Inexistencia de contratos de seguro para apalear pérdidas financieras.		X	Contratar pólizas de seguros para apalear parte de las pérdidas.	Evaluar los beneficios de contratar pólizas de seguro para apalear las pérdidas.	Gerente Financiero, Auditor Interno, Consejo de Administración y Gerente General.
							Contactar a las empresas aseguradoras para que presenten su oferta	
							Evaluar las ofertas de las empresas aseguradoras	
							Aceptar la mejor oferta en función de las necesidades de la cooperativa y capacidad de pago.	

Productivo								
26	4	OE 9,16, 19	Agotamiento en las tierras	X		Utilizar fertilizantes químicos y orgánicos de forma alterna para disminuir el agotamiento en las tierras realizar rotaciones de cultivo.	Adquisición y aplicación de fertilizantes orgánicos e inorgánicos. Practicar la rotación de cultivo Realizar análisis de la calidad de la caña de azúcar obtenida con la de años anteriores para evaluar el efecto en los cultivos por el agotamiento de la tierra.	Gerente de Producción
27	4	OE 12,13, 16	Poca incorporación de mano de obra (joven)	X		Involucrar jóvenes al área productiva	Incentivar y a los jóvenes para incorporarlos al área productiva Involucrar a los jóvenes en las capacitaciones.	Consejo de Administración
28	4	OE 12,13, 15,19	Inadecuada aplicación de fertilizantes	X		Capacitar a los empleados para aplicar adecuadamente los fertilizantes	Involucrar a los obreros en las capacitaciones que se impartan para la adecuada aplicación de fertilizantes Realizar un informe de los asociados que participan en las capacitaciones. Verificar mediante inspecciones aleatorias que los trabajadores apliquen adecuadamente las cantidades de fertilizantes necesaria que necesita la planta.	Gerente General Gerente de Producción

29	4	OE 12, 13,15	Alto costo de los insumos	X		Establecer alianzas con otras cooperativas para realizar las compras de los insumos en forma conjunta para disminuir el alto costo.	Solicitar los informes de las compras realizadas en forma conjunta.	Consejo de Administración
							Realizar comparaciones de costos incurridos de las compras realizadas en forma individual vrs. compras conjuntas	Gerente Financiero y Contador
							Analizar los resultados de las comparaciones realizadas para evaluar la eficiencia del proceso realizado.	Auditor Interno
31	3.5	OE 12,19	Pérdidas por factores climatológicos	X		Establecer fondos de reservas para disminuir el impacto financiero	Verificar que se estén asignando porcentajes de reserva para apalear posibles pérdidas.	Gerente de producción
25	3	OE 9,16, 19	Falta de asistencia técnica	X		Solicitar apoyo al Ministerio de agricultura y Ganadería, CENTA, para coordinar asistencias técnicas.	Incentivar a los asociados para participar en las asesorías de asistencia técnica	Consejo de administración, Gerente General y Gerente de Producción
							Realizar informe de la asistencia de los asociados a las capacitaciones.	
30	3	OE 9,13, 15,19	Prohibición de fertilizantes	X		Comprar fertilizantes de banda verde y aplicarlos de forma alterna con los orgánicos.	Verificar que los fertilizantes que se compren sean únicamente de banda verde	Gerente General y Gerente de Producción
							Verificar que se haya adoptado la medida mediante la inspección física.	

Incorporación de las medidas de control de riesgos en la estrategia

Una vez se han creado las actividades de control, se procede a incorporarlas en las estrategias; esto se realiza con el fin de que cada estrategia diseñada para la realización de un objetivo, tenga inmersos controles internos que ayuden a prevenir y combatir todas aquellas situaciones negativas que asechen el objetivo.

INCORPORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN LA ESTRATEGIA ACPA CAÑIPAL DE R.L					
Objetivos estratégicos	N° O.E	Objetivos específicos	N° Estrg	Estrategias mas control interno	Indicadores de logros
Mejorar la administración a nivel organizacional, para el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros que ayuden al logro de metas y objetivos establecidos.	1	Mejorar la estructura organizativa adecuándolas a las necesidades de la Asociación Cooperativa con el fin de optimizar los recursos financieros.	1	La estructura organizativa es la responsable de la gestión de la cooperativa, estará diseñada a la medida de las necesidades, con las unidades jerárquicas, funcionales y operativas necesarias.	Mínima cantidad de instrucciones duplicadas, fuera de tiempo, deficientes; en las unidades y dentro de cada unidad.
			2	Cada unidad jerárquica, funcional u operativa tiene claramente definidas sus funciones, grado de autoridad y unidades bajo su responsabilidad, grado de subordinación y unidad a la que está subordinada.	Eficiente y oportuno cumplimiento de las instrucciones, buen clima laboral

			3	En cada unidad, las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, el perfil laboral, así como la línea y grado de autoridad y subordinación serán las establecidas en el manual de puesto y funciones de la asociación cooperativa.	Buen clima laboral, mínimos errores en el desempeño, eficiencia en el uso de los recursos, mínimos grados de estrés para el personal.
			4	Para la contratación de personal y capacitación del ya contratado, se tomara como perfil idóneo los conocimientos, habilidades y valores establecidos en el manual de puestos y funciones de la asociación cooperativa.	La ejecución de las tareas, responsabilidades y demás obligaciones asignadas a cada trabajador no sufren retraso, son eficientes, oportunas, completas, se logra el resultado de las políticas, el objetivo de cada unidad y por ende los de la asociación cooperativa.
			5	El cumplimiento adecuado de las funciones asignadas a cada persona, es responsabilidad de la jefatura de la unidad, y del encargado de la unidad inmediata superior	Menor cantidad de equivocaciones, instrucciones comprendidas, cumplimiento de tiempos de realización.
	2	Dotar al personal con las herramientas necesarias para mejorar la efectividad en la realización de las operaciones de modo que fortalezca al logro de los objetivos.	6	Es responsabilidad de la administración de la Asociación Cooperativa y obligación de cada empleado la divulgación, comprensión y práctica de la misión, visión y valores de la asociación cooperativa, así como mantener un proceso de educación continua.	el 100% del personal debe tener su manual de bienvenida, cada uno debe conocer la misión, visión y valores de la asociación cooperativa

			7	La administración elabora e implementa anualmente un plan de capacitaciones o educación continuada a la medida, de acuerdo a las necesidades y en función de los cambios sufridos en cada clase de conocimiento necesario.	En cada capacitación se examinara a cada participante, bajo el procedimiento que se considere adecuado, el grado de conocimiento adquirido. Informes de asistencia y comentarios sobre la capacitación, por parte de los participantes.
			8	El cumplimiento, calidad y aprovechamiento del plan de capacitaciones será auditado de forma directa por miembros del comité de educación	Uno o más miembros del comité de educación harán monitoreos en cada capacitación.
			9	Equipar a los trabajadores con las herramientas necesarias para el buen desempeño de las labores.	Informes de entrega, tenencia y uso que se le da al equipo, verificaciones físicas de forma selectiva, del equipo.
			10	Es responsabilidad del encargado de cada unidad, y de forma oportuna la entrega y capacitación sobre manejo de maquinaria, insecticidas, semilla, etc. así como la seguridad física y de salud del operador de estos.	Disminución drástica en casos respecto de errores por mal uso de equipo, disminución importante en los casos de fallas de los equipos, disminución de los costos de reparación de los equipos, casos mínimos de intoxicación, disminución de costos por mala administración de insecticidas, semillas y otros.

	3	Elaborar e implantar manuales de puestos, funciones y procedimientos para personal, Manual de Bienvenida.	11	Las funciones de cada puesto de trabajo serán las contenidas en el Manual de Puestos, Funciones y Procedimientos tenido por la asociación cooperativa.	Menor cantidad de errores
			12	Basado en el manual de bienvenida, a cada empleado o funcionario se le hará una explicación sobre las funciones a desarrollar, grado y dirección de la autoridad y responsabilidad y la línea jerárquica de subordinación y autoridad; políticas, así como la misión, Visión y valores de la asociación cooperativa.	De forma eventual correr cuestionarios al personal para establecer el grado de pertenecía, vivencia de la misión, visión y valores de la asociación cooperativa.
			13	Durante cada año se desarrollara un plan de actividades sociales y convivencia, con el objetivo de mantener buen grado de salud mental, estimular la actitud positiva, esparcimiento, comunicación, inclusión; para todo el personal; lo desarrollara el comité de educación.	Cantidad de capacitaciones dadas a una fecha determinada, igual a la cantidad planificada a esa fecha so.
	4	Elaborar un manual de control interno.	14	Auditoria interna debe crear un manual de control interno para salvaguardar sus activos y asegurar el cumplimiento de las operaciones de forma efectiva.	Manual de procedimientos de control interno.

			15	El manual debe comprender los controles por áreas y funciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la asociación cooperativa.	Manual de Control interno
			16	Hacerlo del conocimiento a todo el personal y capacitarlos para que se implemente de forma adecuada el control interno.	Bitácora de asistencia, programa de divulgación, asesoría continua. Encuestar o entrevistar al personal para conocer que exista la debida comunicación y capacitación del manual de control interno.
			17	Monitorear el cumplimiento del manual de control interno a través de evaluaciones dirigidas a todo el personal.	Auditoria Interna correrá procedimientos de cumplimiento. Hacer evaluaciones al personal de las operaciones realizadas para determinar si le dan cumplimiento al control interno.
	5	Establecer y ejecutar políticas de formación al personal.	18	Los programas de capacitación serán a la medida, se referirán a conocimientos sobre apoyo técnico, administrativo, financiero, producción, negocios, evaluación de riesgo, y otros necesarios.	Las temáticas a desarrolladas son las planificadas y la naturaleza corresponde a la unidad capacitada.
			19	El presupuesto operativo como el financiero deben incluir los valores que se destinen para el cumplimiento del programa de capacitaciones al personal.	Los valores presupuestados son los que se van desembolsando.

	6	Crear planes estratégicos	20	El Consejo de Administración generara los lineamientos necesarios sobre la base del plan estratégico de la asociación Cooperativa, el cual cubrirá un mínimo de tres años y un máximo de cinco; y será de naturaleza flexible	Numero de objetivos logrados.
			21	El plan estratégico debe ser coherente con la misión, visión, objetivos medibles, cuantificables y alcanzables; con estrategias definidas para corto y mediano y largo plazo. El periodo puede ser de entre uno a cinco años.	Los indicadores numéricos y gráficos proporcionados por el "programa informático" se compararan con los indicadores establecidos como máximo riesgo aceptado y/o valor aceptado como logro de un objetivo.
			22	El plan estratégico se diseñara tomando en cuenta los recursos financieros, tecnológicos y humanos que necesita la cooperativa. Así mismo las actividades que se deben realizar para ejecutarlo.	No hay problemas de flujo de caja, atraso en pago a proveedores, calefacción "A" con las instituciones financieras, atraso en pago de salario, atraso en otros pagos de la asociación Cooperativa, atraso en la adquisición de insumos, maquinaria equipo y recurso humano planificado.
			23	El Consejo de administración dará seguimiento al plan estratégico a través de la lectura, análisis e interpretación de los resultados tenidos por el o los indicadores de control previamente diseñados para cada riesgo observado.	Indicadores numéricos y gráficos generados por el "Programa Informático"

			24	Trimestralmente, el Consejo de Administración evaluará con cada responsable de unidad el cumplimiento de los objetivos, cambios necesarios, eventos futuros con impacto en el cumplimiento del objetivo.	Correcciones oportuna de las desviaciones observadas respecto del incremento potencial de un riesgo
	7	Mejorar los planes operativos.	25	El Consejo de Administración junto con los encargados de cada unidad diseñará el plan operativo anual y detallado para la asociación cooperativa, el cual contendrá de forma específica cada procedimiento a ejecutar, momento, lugar, responsable, e instrumentos, para cada estrategia construida.	Efectividad de la estrategia, logro del objetivo subyacente..
			26	El Consejo de Administración dará seguimiento al cumplimiento del plan operativo en periodos de tiempo que no deben ser mayores a dos meses, valorando lo actuado, corrigiendo y/o aceptando el desarrollo a la fecha	Efectividad de la estrategia, logro del objetivo subyacente.
			27	El plan operativo se presentará a la asamblea a asociados para ser discutido y aprobado.	Plan operativo aprobado por la mayoría de los asociados.
			28	Comunicar a los líderes de todas las unidades de la estructura organizativa para el conocimiento y puesta en marcha del plan operativo.	cada uno de los empleados conoce de forma oportuna y oficial sus responsabilidades para cumplir el plan operativo.

			29	Supervisar que el plan operativo se ejecute de acuerdo a lo planeado.	Cada uno de los empleados conoce de forma oportuna y oficial sus responsabilidades para cumplir el plan operativo.
	8	Mejorar el clima organizacional de la asociación cooperativa.	30	Durante cada año se desarrollara un plan de actividades sociales y convivencia, con el objetivo de mantener buen grado de salud mental, estimular la actitud positiva, esparcimiento, comunicación, inclusión; para todo el personal; lo desarrollara el comité de educación.	Ambiente laboral cordial y relaciones interpersonales buenas, comunicación y apoyo óptimos.
			31	La comunicación será a través de canales verbales y escritos, tanto de forma vertical como horizonte respetando el orden jerárquico de las unidades y de sus encargados	Instrucciones claras, oportunas, precisas, respeto de niveles de autoridad y responsabilidad.
			32	El Consejo de Administración establecerá un plan de incentivos para el personal en general incluyendo los de tipo monetario, ascensos, estímulos con bienes u otros para los empleados que cumplan satisfactoriamente con su desempeño.	Cooperación, responsabilidad, honestidad, respeto, conciencia positiva, mejor disposición, del empleado hacia la asociación Cooperativa.
			33	Se fortalecerá la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente.	Buen trabajo en equipo, ausencia de egoísmo, mas perspectiva de apoyo.

			34	Reforzar la identificación de los empleados con la empresa a través de reuniones motivacionales	Identificación empresarial del empleado., lucha por los objetivos de la asociación Cooperativa.
			35	Proporcionar al empleado la seguridad ocupacional debida.	Tranquilidad, responsabilidad, honestidad, identificación del empleado con la asociación Cooperativa.
Mejorar la situación financiera con el fin de incrementar la rentabilidad, inversión, capital social y liquidez de la asociación cooperativa en un mediano y largo plazo.	9	Mejorar la gestión en cuanto a la obtención, generación y uso de los recursos financieros	36	Tanto el cultivo de caña como cualquier otro proyecto en que invierta la asociación cooperativa, debe generar un rendimiento igual o mayor que al obtenido en el sector	La tasa de retorno del sector al que pertenece el proyecto se compara con el registrado por el proyecto de la cooperativa, su desviación a menos se analiza.
			37	El consejo de administración debe elaborar a través de expertos un estudio de factibilidad, análisis económico-financiera, rendimiento y fuentes de obtención de los recursos, sostenibilidad en el tiempo, viabilidad técnica, con la finalidad de no afectar la liquidez.	Estudio de factibilidad debidamente aprobado por la asamblea de socios y apoyada por el Consejo de Administración
			38	El efectivo considerado un excedente respecto de los flujos necesarios para el cumplimiento de los desembolsos presupuestados podrá en primer lugar colocarse como depósitos a plazo que no excedan de 90 días; como segunda opción se podrán invertir en títulos valores de fácil realización a no más de tres meses con un rendimiento al menos tres puntos más que un depósito a plazo para ese mismo periodo de tiempo.	Control de rendimientos a través de los indicadores generados por el "Sistema Informático".

			39	Cada proyecto en marcha así como los potencialmente desarrollables tendrán su propia fuente de financiamiento y por consiguiente su Asignación adecuada y oportuna de recursos para ejecutarse.	Evaluar las desviaciones experimentadas en el presupuesto asignado versus la inversión real efectuada.
			40	Para cada proyecto en ejecución, el Consejo de administración tendrá un presupuesto operativo y otro financiero, evaluando mensualmente el cumplimiento del mismo, junto con los indicadores de rentabilidad y otros diseñados para tal proyecto.	Evaluar las desviaciones experimentadas en el presupuesto del cada proyecto, lectura y análisis de los indicadores de rentabilidad y otros, diseñados para cada proyecto, en el "Sistema Informático".
	10	Elaborar políticas para el incremento de capital social como las aportaciones y el pago de beneficios.	41	La administración con el consentimiento de la Asamblea de Asociados propondrá planes escalonados de aportaciones complementarias, así como la potencial capitalización de al menos un 25% de los excedentes netos a distribuir, con el ánimo de fortalecer el aspecto económico y promover la inversión en nuevos proyectos.	Aumento del capital social, mayor disponibilidad de efectivo, mayor grado de liquidez. .
			42	Tanto los aportes de socios así como las capitalizaciones de excedentes deben generar una rentabilidad al menos del 10%.	El "Sistema Informático" debe informar a través de un índice numérico y/o gráfico del cumplimiento del objetivo.

		43	Los excedentes netos serán distribuidos y pagados anualmente, en efectivo.	Plan de fechas de pago.
11	Realizar análisis financieros respecto, a la rentabilidad, capacidad de endeudamiento, inversión y liquidez de la asociación cooperativa.	44	Con el apoyo de expertos el Consejo de Administración diseñara e implementará un programa informático a través del cual dará seguimiento al cumplimiento de los niveles de riesgo aceptados, así como al cumplimiento de los niveles planteados para objetivos a lograr. todos ellos contemplados en el plan estratégico.	"programa o sistema informático" operando.
		45	El consejo de administración de forma ordinaria (trimestralmente), o de forma extraordinario llamara a reunión a los encargados de cada unidad con el objetivo de discutir los aciertos, desaciertos, cambios de estrategia, otros, analizados a través de la información proporcionada por el "Programa Informático".	Bitácoras o actas de seguimiento.
		46	Al menos, dicho "Programa Informático" deberá proporcionar información sobre Rentabilidad, crecimiento, endeudamiento, liquidez, resultado operativo, desviaciones con el presupuesto, tendencia económica y financiera del a asociación cooperativa, otros aspectos importantes que se consideren riesgo.	Menú de opciones, información generada de forma impresa o en pantalla por el "Sistema Informático", respecto de cada indicador..

	12	Incrementar la rentabilidad en un 10%.	47	Invertir en otros cultivos u otros proyectos que generen una rentabilidad al menos del 10%	Documentación sobre conclusiones de la evaluación de cada proyecto, lectura de indicadores mostrados por el "Sistema informático"
			48	La compra de insumos agrícolas se hará directamente con las industrias productoras, negociando precios, descuentos, plazos de crédito, tasas de interés y volúmenes de compra, ya sea en forma individual o a través de la formación de gremios cooperativos.	Revisar los contratos con las empresas aliadas.
			49	El control de entrada y salida de insumos estará a cargo de la bodega, cuyo encargado reseccionara, administrara, ordenara, y custodiara las existencias así como el manejo de los diferentes formularios de control.	El encargado de la auditoria Interna lo verificara a través de correr procedimientos de cumplimiento.
	Supervisar que las actividades se estén ejecutando en tiempo programado. Revisar que la utilización de recursos sea la debida (según lo planificado) y si existe variación analizar las causas.				
	13	Modernizar la administración de costos respecto a la adquisición de insumos con el fin de incrementar la rentabilidad.	50	El consejo de Administración con asistencia de expertos diseñara el presupuesto maestro para cada ejercicio económico, dicho presupuesto estará formado por el presupuesto operativo y el presupuesto financiero.	Presupuesto maestro, formado por el presupuesto operativo y el presupuesto financiero..

			51	Por periodos mensuales, el Consejo de Administración verificara el apego a lo presupuestado, las desviaciones surgidas, y tomara decisiones de corrección a las mismas	Información proporcionada por el "Sistema Informático", corrección de desviaciones, información corregida proporcionada por el "Sistema Informático"
			52	En el Manual de políticas y procedimientos se establecerá el procedimiento requerido y autorizado para la adquisición de insumos agrícolas	Manual de políticas y procedimientos debidamente autorizado.
			53	La adquisición de insumos se realizara a través de la firma de contratos entre la asociación cooperativa y el productor de insumos, o a través del gremio cooperativo del que forme parte la asociación cooperativa	Contratos debidamente autorizados, importantes descuentos, precios con cierto grado de preferencia, plazos de pago y tasas de interés menores a las del mercado.
			54	El personal contratado para la administración y control de costos deberá tener estudios y experiencia en el área, se requerirá que hagan visitas de campo y reuniones periódicas con el personal de campo, técnicos, y otros necesarios.	Historiales laborales investigados, resultados de entrevistas, de evaluaciones obligatorias, investigación de referencias, conclusiones, actualizaciones del expediente..
			55	La unidad o persona asignada para administrar los costos, los concentrara tomando en consideración aspectos importantes como la depreciación y el potencial deterioro tanto del activo fijo como de otros activos inherentes a la producción o pérdidas de cosechas en desarrollo.	El encargado de Auditoria interna correrá procedimientos de cumplimiento, de forma selectiva y sorpresiva.

			56	En el Manual de políticas y procedimientos quedaran plasmadas todas las medidas de control interno que se observaran en la adquisición, recepción, administración, almacenamiento, custodia, acceso y entrega de los insumos, equipo agrícola, maquinaria agrícola, y demás recurso utilizados.	El encargado de la auditoria interna correrá procedimiento de cumplimiento, de forma selectiva y sorpresiva.
	14	Mejorar los canales de crédito para la asociación cooperativa, con el fin de impulsar nuevos proyectos y reducir costos.	57	El Consejo de administración a través de la tesorería y con base en el presupuesto Maestro elaborara el plan de pagos a las diferentes instituciones financieras con la que tenga obligación, manteniendo una clasificación crediticia tipo "A".	De acuerdo al control administrativo y sobre la base del presupuesto los desembolsos se hacen en el momento oportuno y completo su valor.
			58	En caso necesario el Consejo de Administración analizara y negociara una restructuración de deuda de corto a mediano plazo, con el fin de favorecer el flujo de efectivo, las tasa de los créditos deben permitir siempre una rentabilidad de al menos el 10%	Ver contratos y sus condiciones, lectura de los indicadores que genera de forma escrita o a través de pantalla, el "Sistema Informático"
			59	Basado en el análisis financiero y la relación Deuda/Patrimonio, el Consejo de administración no podrá suscribir préstamos con ninguna institución financiera cuando la deuda tenida represente el 60% o más del valor de los activos.	Verificar indicadores que genera de forma escrita o a través de pantalla El "Sistema Informático".

Mejorar los niveles de producción a través de la creación de nuevas estrategias productivas que ayude al crecimiento económico y financiero de la cooperativa.	15	Mejorar la calidad de caña de azúcar para incrementar rendimiento.	60	Anualmente se diseñara y desarrollara programas de análisis de suelo con el ánimo de conocer el estado productivo de la tierra utilizada para los cultivos, de ser necesario programara descanso y mantenimiento a aquellas áreas de tierra cansadas, promoviendo alguna clase de cultivo alternativo que permita descanso, fortaleza y productividad al área cansada	Informes técnicos debidamente fundamentados y aceptados.
			61	Hacer el estudio para nuevas variedades de caña que ofrezcan mayor rendimiento por tonelada, sean resistentes a las plagas de la zona y puedan ser asistidas con fertilizantes orgánicos	Informes técnicos debidamente fundamentados y aceptados.
			62	Promover y adoptar la fertilización orgánica, considerando la explotación de proyectos de elaboración de abono orgánico.	Informes técnicos debidamente fundamentados y aceptados.
	16	Diversificar la producción para mejorar la rentabilidad	63	El Consejo de Administración deberá hacer estudios a fin de explorar las posibilidades de desarrollo de nuevos tipos de cultivos, usos alternativos de la tierra, con el ánimo de diversificar la producción y disminuir el riesgo de dependencia de un solo producto.	Informes técnicos debidamente fundamentados y aceptados..
			64	Los costos de Investigación y prueba de un nuevo proyecto serán reconocidos como gastos del periodo independientemente que el proyecto de ejecute o no se considere viable.	El encargado de la Auditoria interna correrá procedimientos de verificación y cálculo para probar que se cumple la política..

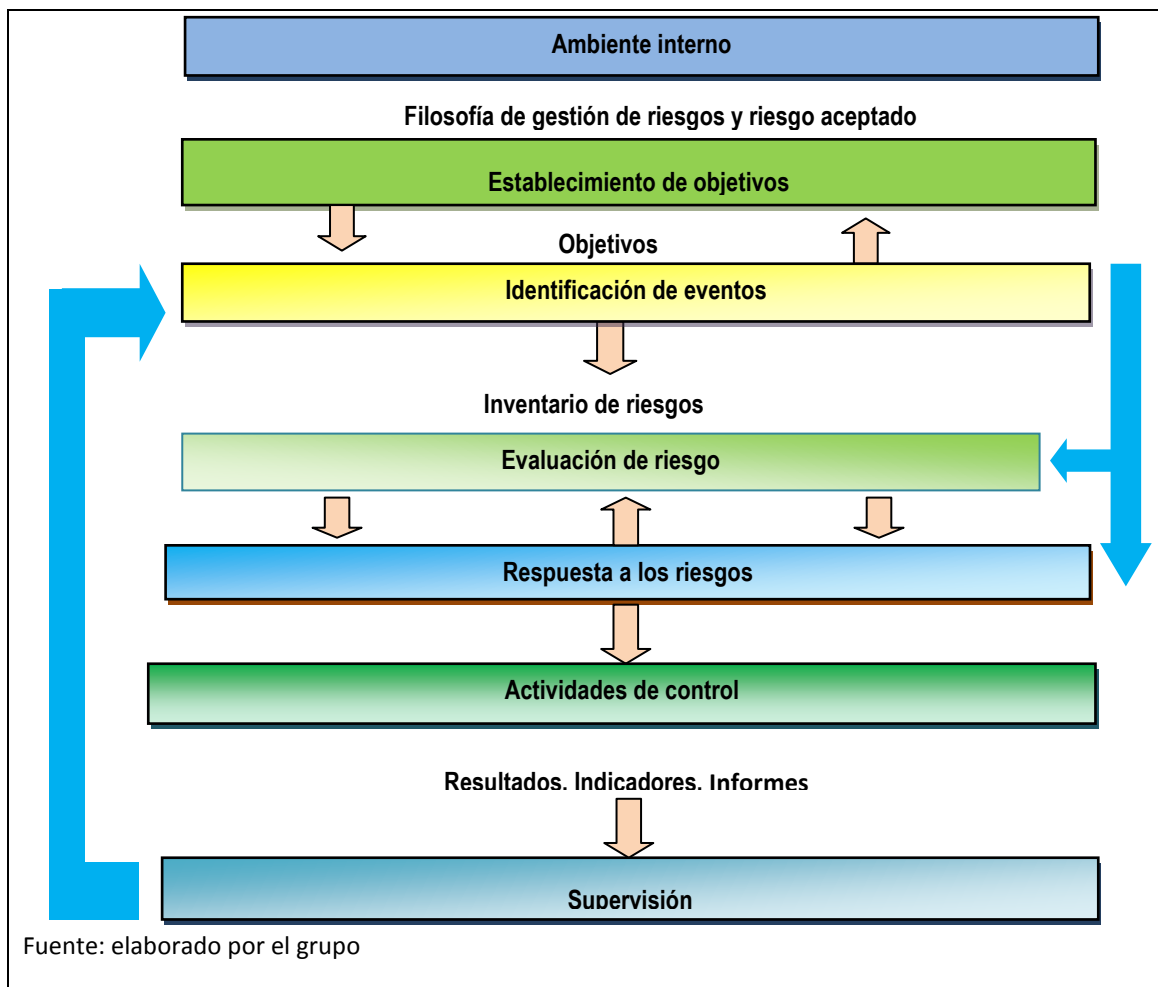
			65	Cada proyecto productivo deberá estar sustentado con su propia fuente de financiamiento, su desarrollo y resultados deben analizarse de forma separada de los demás proyectos o inversiones tenidas.	Seguimiento del desempeño a través del presupuesto e indicadores financieros establecidos. .
			66	Cada proyecto productivo debe tener su propio Presupuesto operativo y financiero, cada fin de mes el consejo de Administración junto al responsable hará un seguimiento de resultados, evaluará las desviaciones, manteniendo, corrigiendo o suprimiendo aspectos que estén afectando el logro de los objetivos planteados para el proyecto.	Seguimiento del desempeño a través del presupuesto e indicadores financieros establecidos.
			67	Cada plantación deberá ser explotada únicamente para cuatro cosechas, posterior se hará resiembra.	Numero de cosechas de la plantación, bitácora de control.
	17	Reducir las pérdidas productivas por quemas no programadas.	68	Incrementar medidas de control para disminuir y evitar las pérdidas productivas por quemas no programadas.	Numero de áreas quemadas de forma no programada, Informes comparativos y resultados de la efectividad de los controles implementados.
			69	Designar personal de seguridad permanente por áreas cultivadas según grado de vulnerabilidad.	Numero de áreas quemadas de forma no programada, Informes comparativos y resultados de la efectividad de los controles implementados.

		70	Creación de fondos y reservas para apalear las pérdidas en la producción.	Incorporación en el presupuesto de valores para controlar las quemas no programadas.
18	Ampliar el ciclo productivo a través de la agro-industria.	71	El Consejo de administración con el apoyo de expertos debe explorar las posibilidades de nuevas formas de negocios, producción de energía a través de la hoja de caña, productos deshidratados, factibilidad de exportación.	Informes técnicos debidamente fundamentados y aceptados, presupuesto de ejecución, análisis de los indicadores financieros establecidos, control de la rentabilidad proyectada.
		72	Anualmente se incluirá en el presupuesto operativo y en el financiero el monto que la asamblea de asociados apruebe, con el objetivo de investigar e incursionar en cultivos o proyectos nuevos.	Presupuesto Operativo y financiero, seguimiento de desviaciones e indicadores de logro preestablecidos
19	Incrementar los niveles de producción en un promedio de 10%.	73	Con el apoyo de expertos se investigara si el nivel de producción actual es el óptimo, considerando la posibilidad de incrementar la cosecha por manzana cultivada, manteniendo los estándares de calidad y como parte mejor aprovechamiento de la tierra. .	Informes técnicos sustentados y aceptados, propuesta de mejora.
		74	Se consideraran opciones de tomar en arrendamiento porciones de tierra, la práctica de cultivos alternativos.	Estudios técnicos sustentados, presupuesto autorizado, seguimiento a desviaciones e indicadores financieros preestablecidos.

3.5.7 Información y comunicación

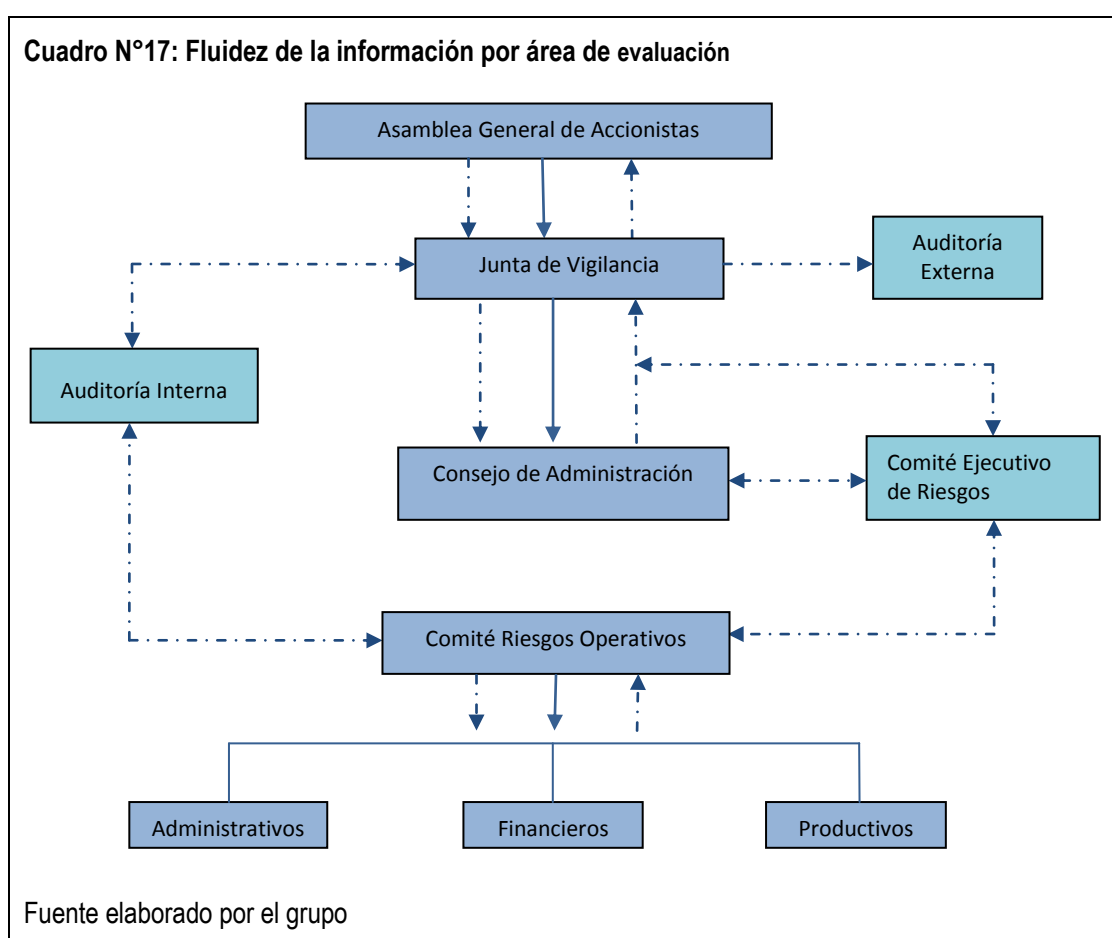
La información se divulgará a todos los niveles de la asociación cooperativa, para identificar, evaluar y responder a los riesgos. La asamblea general de accionistas, junta de vigilancia y el consejo de administración deberán tener líneas de comunicación, siendo indispensable utilizar términos claros y uniformes, por lo tanto la comunicación deberá realizarse utilizando los diferentes medios: escritos, verbales y telefónicos.

Cuadro N 16: Fluidez de la información y comunicación



Información y comunicación en cada área

La información sobre las políticas, procedimientos y logística para identificar, prevenir y responder a los riesgos, debe fluir desde Asamblea General en forma de cascada hasta las áreas operativas. Las áreas administrativas, financieras y productivas, son las responsables de aplicar las políticas para la reducción de los riesgos y de mantenerla documentada con la finalidad de preservar, resguardar y controlar la información útil.



Criterios de la información

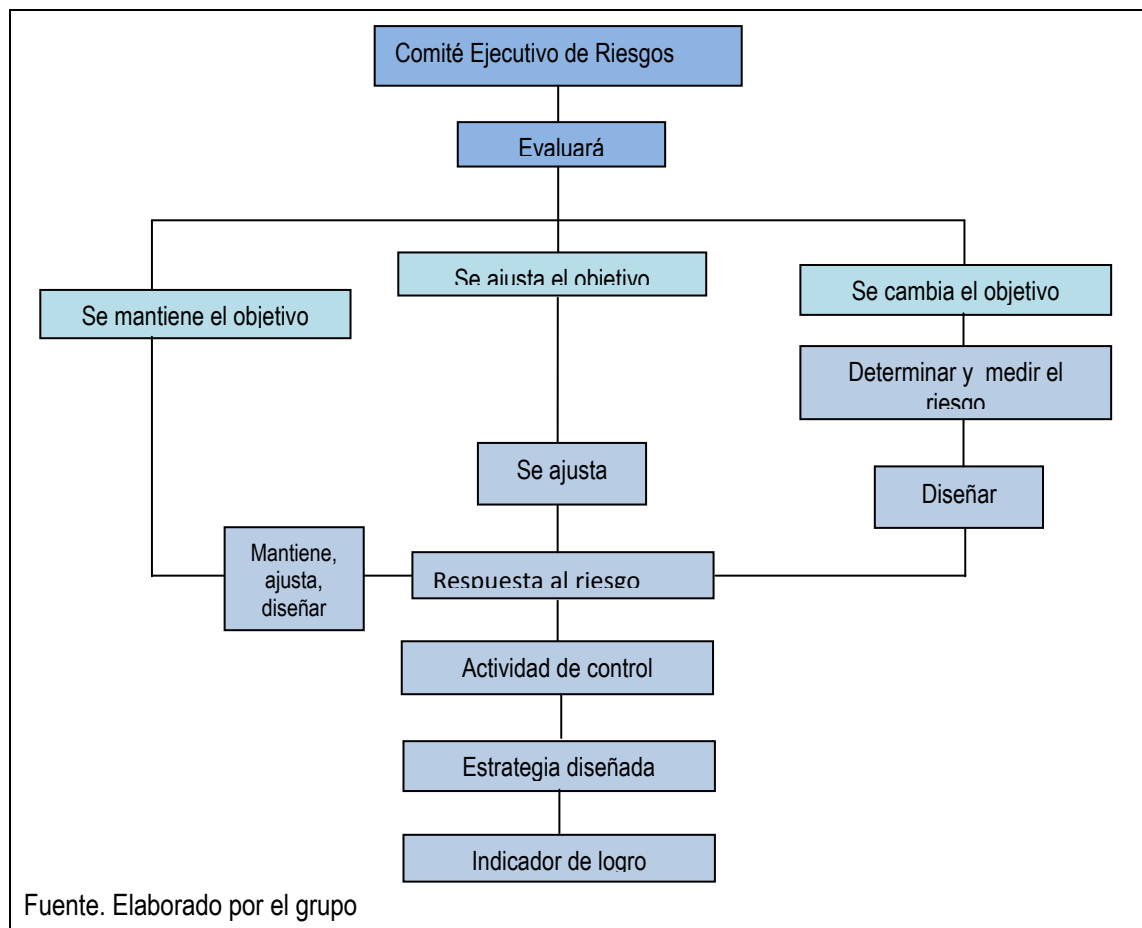
La información que se genere en cada uno de los niveles debe cumplir con las siguientes características: oportuna; debe presentarse en el tiempo requerido, confiable, ha sido preparada de acuerdo a los eventos sucedidos, puede ser comprobada y validada, la cual, a su vez se encuentra

libre de sesgo o prejuicio; será suficiente si ésta tiene toda aquella información importante que tiene influencia en la toma de decisiones.

3.5.8 Supervisión

Se supervisará la gestión de riesgos con impacto financiero, para realizar las correcciones necesarias; por tanto al finalizar cada año zafra se debe evaluar si los objetivos se mantienen, ajustan o se cambian para definir cada una de las repuestas al riesgo, actividades de control, las cuales son incorporadas a cada estrategia diseñada y establecer los indicadores de logro.

Cuadro N° 18: Evaluaciones a realizar por el Comité Ejecutivo de Riesgos



Responsables de la supervisión.

La supervisión estará a cargo del comité ejecutivo de riesgos (CER), quién velará porque lo planificado se cumpla.

Comité ejecutivo de riesgos (CER) estará integrado por:

Administrador único (Presidente Junta de Vigilancia)

Sub-administrador (Consejo de Administración)

Coordinador de riesgos (Auditor interno)

Cuadro N° 19: Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos	
Autoridad	Responsabilidades
Administrador principal	Establecer los niveles de riesgo en la cooperativa
	Gestionar los riesgos de acuerdo con los objetivos de las áreas
Sub- administrador	Trabajar en coordinación con el administrador principal para establecer los niveles de riesgo de la cooperativa.
Coordinador de riesgos (auditor interno)	Promover el conocimiento de la gestión de riesgos con impacto financiero
	Verificar la eficiencia y eficacia de las respuestas al riesgo y de las actividades de control
	Evaluar periódicamente la efectividad y cumplimiento de las políticas de reducción de riesgos e identificar debilidades potenciales en los controles y recomendar acciones correctivas.
Gerencia operativa	Identificar, evaluar y responder al riesgo en relación al logro de los objetivos
	Verificar el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos.
	Gestionar los riesgos operativos
	Realizar informes sobre la naturaleza y alcance de los riesgos con impacto financiero.

Dentro del Comité Ejecutivo de Riesgos (CER), el coordinador general de riesgos realizará las funciones de comunicar al gerente administrativo para que sea comunicado a la junta de vigilancia de la Asociación Cooperativa CAÑIPAL, de R.L; el coordinador de riesgos, será designado por la Gerencia General y será el enlace directo entre el comité riesgos y el Administrador Único.

Comité Operativo de Riesgos (COR)

Comité Operativo de Riesgos (COR); será el responsable de analizar los potenciales riesgos con impacto financiero en las diferentes áreas operativas: administrativa, financiera y productiva, para presentarlos al Comité ejecutivo de riesgos con la finalidad de darle su debido tratamiento.

Este comité estará integrado en cada área de la siguiente forma:

- Gerencia General
- Jefe de área (administrativa, financiera y productiva)
- Máximo 3 colaboradores

Cuadro N°20: Unidades claves para la toma de decisiones

Autoridad	Descripción
Asamblea General (Asociados)	Autoridad suprema formada por todos los asociados de la asociación cooperativas encargado de aprobar todas las decisiones.
Junta de Vigilancia	Órgano encargado de supervisar todas las actividades de la cooperativa y fiscalizar las actividades del Consejo de Administración.
Consejo de Administración	Órgano responsable de la administración de la cooperativa
Gerente General	Encargado de realizar funciones técnicas y administrativas de la cooperativa.
Contador	Encargado de elaborar y presentar la información financiera de la cooperativa.

3.5.9 Análisis de riesgos con impacto financiero

La asociación cooperativa puede auxiliarse con un análisis de estados financieros para evaluar el impacto en sus recursos financieros de los eventos potenciales aquejados en su diario vivir, ayudándoles en la toma de decisiones para afrontar los riesgos. Es decir, el análisis permite determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables relevadas por su interpretación comparativa e individual de los resultados, eliminando los negativos y promover lo positivos; así mismo, interpretar la solvencia, liquidez, estabilidad, productividad de la entidad.

En este caso se realiza un análisis financiero de ACPA CAÑIPAL DE R.L., comparando los informes financieros de 5 años, con el propósito de identificar y analizar situaciones que afectan financieramente a la asociación cooperativa, lo cual se analiza bajo tres agrupaciones de razones financieras para evaluar la liquidez, endeudamiento y rentabilidad; realizándolo como base de sustentación para los eventos identificados con impacto financiero.

Los resultados obtenidos en la aplicación de las razones financieras se muestran a continuación en un cuadro resumen, a manera de tener un conocimiento global sobre la situación actual y el comportamiento financiero que ha tenido la cooperativa en los últimos 5 años, respecto a la liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Resumen de los resultados de la aplicación de las razones financieras						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Razones de liquidez						
Solvencia	1.84	1.91	3.19	1.98	2.27	23.49
Prueba acida	0.40	0.51	1.72	0.98	1.05	161.04
Disponibile	0.19	0.24	0.38	0.28	0.08	-59.49
Razones de endeudamiento						
Endeudamiento	0.26	0.24	0.17	0.21	0.19	-25.05
De la deuda a patrimonio	0.35	0.31	0.21	0.27	0.24	-31.06

Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad sobre costos	0.40	0.29	0.30	0.22	0.34	-14.73
Margen de utilidad sobre ventas	0.03	0.03	0.08	0.04	0.10	202.00
Rentabilidad económica	0.01	0.01	0.04	0.01	0.04	266.56
Rentabilidad financiera	0.02	0.02	0.05	0.02	0.05	237.16
Rentabilidad sobre activos no corriente.	0.01	0.02	0.06	0.02	0.07	349.99
Rentabilidad financiera con utilidad antes de reservas	0.03	0.03	0.11	0.03	0.12	265.17
Rentabilidad económica con utilidad antes de reserva	0.02	0.01	0.08	0.00	0.08	335.19
Rentabilidad sobre activos no corriente antes de reserva	0.02	0.02	0.12	0.00	0.14	448.55
Rentabilidad de operación sobre activos totales	-0.14	0.00	-0.37	0.00	-0.32	
Rentabilidad de operación sobre patrimonio	0.01	-0.04	0.02	-0.08	0.02	
Rentabilidad sobre activos no corriente con utilidad de operación	-0.06	0.00	-0.79	0.00	-0.18	

Razones de liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene la cooperativa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, se compararan las obligaciones y los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

Razón de solvencia

Fórmula utilizada	Significado
$RS = \frac{AC}{PC}$	RS = razón de solvencia AC = activo corriente PC = pasivo corriente

Razón de solvencia						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Activo Corriente	\$ 645,951.57	\$ 702,860.05	\$ 897,910.04	\$ 1060,169.37	\$ 1303,224.56	101.75
Pasivo Corriente	\$ 351,830.09	\$ 367,468.90	\$ 281,846.68	\$ 534,179.35	\$ 574,803.32	63.38
Total	1.84	1.91	3.19	1.98	2.27	23.49
Promedio	2.24					

Análisis: para el periodo comparado la asociación cooperativa posee suficiente capacidad para hacerle frente a sus obligaciones en el corto plazo; enfatizando en el año 2012 se observa una solvencia de \$2.27 equivalente a 55.95% $((1-(1/2.27))*100)$, significa que por cada dólar de deuda se tiene \$1.27 $(\$2.27 - \$1)$ de más para cancelar las obligaciones o es decir, se puede reducir casi a la mitad sus activos corrientes presentes y todavía puede cubrir su deuda tomada a corto plazo. Así mismo, se observa un crecimiento de 23.49% en el periodo 2008 a 2012, lo cual muestra una capacidad de solvencia no muy favorable.

Razón de prueba ácida

Formula	Significado
$PA = \frac{AC - Inv.}{PC}$	PA = prueba ácida AC =activo corriente Inv = inventario PC =pasivo corriente

Razón de prueba ácida						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento 5 años
Activo corriente	\$ 645,951.57	\$ 702,860.05	\$ 897,910.04	\$1060,169.37	\$ 1303,224.56	101.75
Inventarios	\$ 504,925.88	\$ 516,120.17	\$ 412,170.67	\$534,481.42	\$ 701,786.90	38.99
Pasivo corriente	\$ 351,830.09	\$ 367,468.90	\$ 281,846.68	\$534,179.35	\$ 574,803.32	63.38
Total	0.40	0.51	1.72	0.98	1.05	161.04
Promedio	0.93					

Análisis: Disminuyendo los inventarios del activo corriente por ser menos líquidos la capacidad de solvencia se reduce; es decir que para el año 2012 la asociación cooperativa cuenta con una capacidad de solvencia del 1.05 equivalente 4.76% ($1 - (1 - 1.05) * 100$), significando que por cada dólar de deuda tenido en los activos corrientes se cuenta con \$0.05 ctv. de más para hacerle frente oportunamente a obligaciones de corto plazo, siendo bueno reconocer la capacidad de solvencia del año 2012 ha mejorado respecto al año 2008 en un 161.04% pero no es suficiente. Según el análisis anterior se puede ver que la capacidad de solvencia es baja, obteniendo un riesgo de no poder hacer frente a las obligaciones en el corto plazo; ya que, por el modelo de negocio los inventarios se realizan hasta ser vendida la caña de azúcar en el periodo comprendido del 01 de noviembre al 31 de abril (época de zafra o cosecha)

Razón de disponible

Formula	Significado
$RD = \frac{Ef. y Eq. Ef}{PC}$	RD = razón de disponible E.f. y Eq. Ef = efectivo y equivalentes al efectivo PC = pasivo corriente

Razón de disponible						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 66,260.41	\$ 86,041.68	\$ 134,147.85	\$ 98,894.95	\$ 43,850.41	(33.82)
Pasivo corriente	\$ 351,830.09	\$ 351,830.09	\$ 351,830.09	\$ 351,830.09	\$ 574,803.32	63.38
Total	0.19	0.24	0.38	0.28	0.08	(59.49)
Promedio	0.23					

Análisis: Comparando los resultados de los diferentes ejercicios se observa que la cooperativa no posee disponibilidad para cancelar sus deudas a corto plazo con el efectivo disponible en caja y banco, en este caso es evidente la existencia de un riesgo al no ser solventes a causa por poseer una disponibilidad de \$0.08 centavos para el año 2012, considerando una relación aceptada mayor a un dólar, así mismo se puede ver un decrecimiento del 59.49% respecto al año 2008; por tal razón tendrían que hacer exigible sus derechos de cobro o responder con el activo fijo para enfrentarse a sus deudas y en efecto descapitalizaría la cooperativa.

Razones de endeudamiento

Estas razones indican el monto de dinero adquirido de terceros utilizados para generar utilidades, que son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la cooperativa en el transcurso del tiempo ya sean a corto o largo plazo.

Razón de endeudamiento

Formula	Significado
$RE = \frac{PT}{AT}$	RE = razón de endeudamiento PT = pasivo total AC = activo total

Razón de endeudamiento						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Activo Total	\$ 3036,087.57	\$ 2984,980.19	\$ 3085,643.31	\$ 3358,876.94	\$ 3633,043.52	19.66
Pasivo Total	\$ 784,109.05	\$ 705,056.12	\$ 533,914.41	\$ 713,527.01	\$ 703,280.40	(10.31)
Total	0.26	0.24	0.17	0.21	0.19	(25.05)
Promedio	0.21					

Análisis: Se puede ver que la asociación cooperativa ha tenido un financiamiento en promedio de 0.21 equivalente a 21% para los últimos 5 años, lo cual significa que su financiamiento es bajo, siendo favorable por que puede contraer más obligaciones. Para el año 2012 se tiene en Pasivo Corriente \$574,803.32 y pasivo no corriente \$ 128, 477.08, cabe aclarar que existe un decrecimiento del 25.05% comparando el año 2012 respecto al 2008, esto es porque la cooperativa a adquirido menos financiamiento a largo plazo año con año; generándose un riesgo al no poder hacerle frente a las obligaciones a corto plazo a causa de ser mayores a las de largo plazo, y no teniendo la liquidez suficiente en el activo corriente, ya que las entradas de efectivo ocurren hasta vender la caña de azúcar (01 de noviembre a 31 de abril), poniendo en riesgo su inversión (activo fijo).

Razón de deuda patrimonio

Formula	Significado
$RA = \frac{PT}{Ptrim.}$	RA = razón de endeudamiento PT = pasivo total AC = activo total

Razón de la Deuda a Patrimonio							
Rubro/años	2010	2011	2012	2013	2012	% crecimiento (5 años)	Formula
Pasivo Total	\$ 784,109.05	\$ 705,056.12	\$ 533,914.41	\$ 713,527.01	\$ 703,280.40	(10.31)	
Patrimonio	\$ 2251,978.52	\$ 2279,924.07	\$ 2551,728.90	\$ 2645,349.93	\$ 2929,763.12	30.10	
Total	0.35	0.31	0.21	0.27	0.24	(31.06)	
Promedio	0.28						

Análisis: La asociación cooperativa posee un financiamiento externo para el año 2012 de 0.24 equivalente a 24%, la cual representa la parte aportada por los acreedores respecto a la aportación de los socios y existe un de crecimiento de 31.06%; significa que, la empresa está poco comprometida con terceros siendo favorable. Sus activos totales fueron adquiridos con financiamiento de los asociados y rendimientos tenidos; así mismo, cabe aclarar que ciertos activos se obtuvieron por medio de donaciones, valoradas aproximadamente en un millón, sin excluir las aportaciones de los asociados son bajas, además existe un monto de \$300,000 en el patrimonio que no pertenece a la cooperativa ya que se destina a proyectos sociales y a educación, no pudiendo destinarse a otros fines a los establecidos por las leyes (no se puede invertir o hacer uso por parte de la cooperativa).

Razones de rentabilidad

Se estudiara la rentabilidad por medio de dos tipos de razones; las que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad en relación con la inversión, a través de la cual se evaluara la eficiencia de las operaciones realizadas por la cooperativa.

Margen de utilidad sobre costos

Formula	Significado
$MUC = \frac{V - CV}{V}$	MUC = margen de utilidad sobre costos V = ventas CV = costo de ventas V = ventas

Margen de utilidad sobre costos						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Ventas	\$ 1078,746.88	\$ 1286,413.92	\$ 1652,850.59	\$ 1171,732.72	\$ 1566,787.72	45.24
Costo de ventas	\$ 647,842.26	\$ 917,364.50	\$ 1157,092.68	\$ 909,979.50	\$ 1033,113.79	59.47
Total	0.40	0.29	0.30	0.22	0.34	(14.73)
Promedio	0.31					

Análisis: El margen bruto de utilidad en promedio es de 0.36 equivalente al 36%, siendo en el año 2012 de 34%, reflejando una recuperación menos del doble de su costo; así mismo, se observa que ha disminuido su margen de utilidad respecto al 2008 en un 14.73%, aparentemente la rentabilidad actual es buena, pero ahondando se reflexiona que esto es poco favorable ya que es casi la parte necesitada para cubrir los gastos de operación cuyo promedio anda por \$460,000.

Razón de utilidad sobre ventas

Formula	Significado
$MUV = \frac{UN}{V}$	MUV = margen de utilidad sobre ventas UN = utilidad neta V = ventas

Margen de Utilidad sobre Ventas						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Ventas	\$ 1078,746.88	\$ 1286,413.92	\$ 1652,850.59	\$ 1171,732.72	\$ 1566,787.72	45.24
Utilidad Neta	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.08	\$ 154,746.28	338.63
Total	0.03	0.03	0.08	0.04	0.10	202.00
Promedio	0.06					

Análisis: Para el año 2012 el margen de utilidad sobre ventas tenido indica que por cada dólar vendido integra \$0.10 centavos de utilidad neta o el 10%, resultado poco favorable para la asociación cooperativa, estos puede ser por los altos costos necesarios para producir caña de azúcar de calidad, debido a la caída de los precios del azúcar y la administración actual de costos, debiendo analizar si este cultivo le es rentable para seguirlo cultivando, o realizar pruebas de diferentes cultivos para evaluar la rentabilidad.

Rentabilidad económica

Formula	Significado
$RE = \frac{UN}{AT}$	RE = rentabilidad económica UN = utilidad neta AT = activos totales

$RF = \frac{UN}{Ptrim.}$

Rentabilidad Económica						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad Neta	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.08	\$ 154,746.28	338.63
Activo Total	\$ 3036,087.57	\$ 2984,980.19	\$ 3085,643.31	\$ 3358,876.94	\$ 3633,043.52	19.66
Total	0.01	0.01	0.04	0.01	0.04	266.56
Promedio	0.02					

Análisis: La capacidad que la asociación cooperativa tiene para generar recursos con sus activos totales es para año 2012 de \$0.04 centavos equivalente al 4% arriba de su promedio respecto a los últimos 5 años, indicando que por cada dólar poseído en activos totales se obtiene cuatro centavos de utilidad; lo cual muestra que la rentabilidad es baja respecto a todos los activos.

Rentabilidad financiera

Formula	Significado
$RF = \frac{UN}{Ptrim.}$	RF = rentabilidad financiera UN = utilidad neta Ptrim = patrimonio

Rentabilidad financiera						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad Neta	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.08	\$ 154,746.28	338.63
Patrimonio	\$ 2251,978.52	\$ 2279,924.07	\$ 2551,728.90	\$ 2645,349.93	\$ 2929,763.12	30.10
Total	0.02	0.02	0.05	0.02	0.05	237.16
Promedio	0.03					

Análisis: para el año 2012 el porcentaje de utilidad neta que genera cada dólar invertido por los socios es de \$0.05 centavos o un 5%, cuyo resultado muestra una rentabilidad baja para la asociación cooperativa generándose por una administración de costos poco adecuada y baja explotación de la inversión representando un riesgo con impacto financiero.

Rentabilidad sobre activos no corrientes

Formula	Significado
$RAN = \frac{UN}{ANC}$	RAN = rentabilidad sobre activos corrientes UN = utilidad neta ANC = activo no corriente

Rentabilidad sobre Activos No corriente.						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad Neta	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.08	\$ 154,746.28	338.63
Activo no Corriente	\$ 2390,136.00	\$ 2282,120.14	\$ 2187,733.27	\$ 2298,707.57	\$ 2329,818.96	(2.52)
Total	0.01	0.02	0.06	0.02	0.07	349.99
Promedio	0.04					

Análisis: la rentabilidad generada por las activos fijos en año 2012 es de \$0.07 o 7%, es decir se obtiene una utilidad de \$0.07 por cada dólar invertido en activo fijo, indicando una rentabilidad baja respecto a lo invertido, impactando en los resultados financieros.

Rentabilidad financiera con utilidad ante de reserva

Formula	Significado
$RAN = \frac{UN}{ANC}$	RAN = rentabilidad sobre activos corrientes UN = utilidad neta ANC = activo no corriente

Rentabilidad Financiera con utilidad antes de reservas						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad antes de reserva	\$ 70,558.18	\$ 77,038.36	\$ 262,584.44	\$ 83,022.17	\$ 309,492.56	338.63
Patrimonio	\$ 2251,978.52	\$ 2279,924.07	\$ 2551,728.90	\$ 2645,349.93	\$ 2929,763.12	30.10
Reserva	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.09	\$ 154,746.28	338.63
Utilidad del ejercicio	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.08	\$ 154,746.28	338.63
Total	0.03	0.03	0.11	0.03	0.12	265.17
Promedio	0.07					

Calculo de reservas

Reservas	%	2008	2009	2010	2011	2012
Legal	10	\$ 7,055.82	\$ 7,703.83	\$ 26,258.44	\$ 8,302.22	\$ 30,949.25
Capitalización	20	\$ 14,111.64	\$ 15,407.67	\$ 52,516.88	\$ 16,604.43	\$ 61,898.51
Previsión social	10	\$ 7,055.82	\$ 7,703.83	\$ 26,258.44	\$ 8,302.22	\$ 30,949.25
Fondo Educación	10	\$ 7,055.82	\$ 7,703.83	\$ 26,258.44	\$ 8,302.22	\$ 30,949.25
Total	50	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.09	\$ 154,746.28

Análisis: se puede observar que la rentabilidad para los últimos 5 años es muy variable, retomando el año 2012 se identifica una rentabilidad de \$0.12 equivalente a 12%, lo cual es buena, pero es necesario que la cooperativa identifique las variables que permitieron hacer crecer la rentabilidad para mantenerlas y mejorar los obstáculos; cabe aclarar que este indicador no es bueno ya que las utilidades generadas por el fin principal son bajas, situación a reflejar más adelante.

Rentabilidad económica antes de reserva

Formula	Significado
$RERva = \frac{URva - Div}{AT - IP}$	RERva = rentabilidad sobre activos corrientes URva = utilidad neta Div = activo no corriente At = activo total IP = inversiones permanentes

Rentabilidad Económica antes de reserva						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad antes de reserva	\$ 70,558.18	\$ 77,038.36	\$ 262,584.44	\$ 83,022.17	\$ 309,492.56	338.63
Dividendos	\$ 17,123.04	\$ 36,633.61	\$ 33,113.54	\$ 75,734.82	\$ 32,474.82	89.66
Inversión permanente (en otras compañías)	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 297,806.00	\$ 280,836.00	26.46
Activo Total	\$ 3036,087.57	\$ 2984,980.19	\$ 3085,643.31	\$ 3358,876.94	\$ 3633,043.52	19.66
Total	0.02	0.01	0.08	0.00	0.08	335.19
Promedio	0.04					

Análisis: para el año 2012 la rentabilidad es de \$0.08 centavos mayor en la mitad del promedio tenido en los 5 últimos años, es decir se obtiene una rentabilidad de \$0.08 por cada dólar tenido en todo el activo, lo cual es poco favorable según a la proporción de activos tenidos por la asociación cooperativa. Se les restan la inversión en otras compañías y los dividendos por ser consideradas como actividades fuera del giro de la empresa y determinar una rentabilidad adecuada para su análisis.

Rentabilidad sobre activos no corrientes antes de reserva

Formula	Significado
$RANRva = \frac{URva - Div}{ANC - IP}$	RANRva = rentabilidad sobre activos no corrientes antes de reserva URva = utilidad antes de reserva Div = dividendos ANC = activo no corriente IP = inversiones permanentes

Rentabilidad sobre activos no corriente antes de reserva						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad antes de reserva	\$ 70,558.18	\$ 77,038.36	\$ 262,584.44	\$ 83,022.17	\$ 309,492.56	338.63
Inversiones permanentes (en otras compañías)	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 297,806.00	\$ 280,836.00	26.46
Dividendos	\$ 17,123.04	\$ 36,633.61	\$ 33,113.54	\$ 75,734.82	\$ 32,474.82	89.66
Activo no Corriente	\$ 2390,136.00	\$ 2282,120.14	\$ 2187,733.27	\$ 2298,707.57	\$ 2329,818.96	(2.52)
Total	0.02	0.02	0.12	0.00	0.14	448.55
Promedio	0.06					

Análisis: se observa una rentabilidad del \$0.14 por cada dólar tenido en activo fijo para el año 2012, situación que podría ser favorable si esto fuera generado por la utilidad generada propiamente por el giro de la empresa ya que su utilidad de operación es de \$41,584.91 y el resto proviene de otros ingresos (no derivados del giro principal) para el cual se utiliza el activo fijo menos las inversiones permanentes.

Rentabilidad de operación sobre activos totales

Formula	Significado
$ROAT = \frac{UO}{AT - IP}$	ROAT = rentabilidad de operación sobre activos totales UO = utilidad de operación AT = activo total IP = inversiones permanentes

Rentabilidad de operación sobre Activos Totales						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad de operación	\$ 12,434.51	\$ (87,472.31)	\$ 40,175.69	\$ (193,560.81)	\$ 41,584.91	234.43
Inversión permanente (en otras compañías)	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 297,806.00	\$ 280,836.00	26.46
Activo Total	\$ 133,774.57	\$ 86,140.70	\$ 112,399.14	\$ 120,701.37	\$ 151,650.63	13.36
Total	-0.14	0.00	-0.37	0.00	-0.32	
Promedio	-0.17					

Análisis: no existe rentabilidad, a razón de no poseer las utilidades suficientes provenientes de su fin principal, lo cual es poco favorable ya que esto ocurre por la administración actual de los recursos, además por los precios bajos de la caña de azúcar, siendo urgente ser considerado por la cooperativa para tomar decisiones útiles para contrarrestar esta situación.

Rentabilidad de operación sobre patrimonio

Formula	Significado
$ROP = \frac{UO}{Ptm.}$	ROP = rentabilidad de operación sobre patrimonio UO = utilidad de operación Ptm = patrimonio

Rentabilidad de operación sobre Patrimonio						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad de operación	\$ 12,434.51	\$ (87,472.31)	\$ 40,175.69	\$ (193,560.81)	\$ 41,584.91	234.43
Patrimonio	\$ 2251,978.52	\$ 2279,924.07	\$ 2551,728.90	\$ 2645,349.93	\$ 2929,763.12	30.10
Reserva	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.09	\$ 154,746.28	338.63
Utilidad del ejercicio	\$ 35,279.09	\$ 38,519.18	\$ 131,292.22	\$ 41,511.08	\$ 154,746.28	338.63
Total	0.01	-0.04	0.02	-0.08	0.02	
Promedio	-0.02					

Análisis: al analizar la rentabilidad de operación en base al patrimonio se considera como baja y negativa en algunos casos; se da debido a que la cooperativa no explota de manera adecuada los recursos aportados por los socios.

Rentabilidad sobre activos no corrientes con utilidad de operación

Formula	Significado
$RANC = \frac{UO}{ANC - IP}$	RANC = rentabilidad sobre activos no corrientes con utilidad de operación UO = utilidad de operación ANC = activo no corriente IP = inversiones permanentes

Rentabilidad sobre activos no corriente con utilidad de operación						
Rubro/años	2008	2009	2010	2011	2012	% crecimiento (5 años)
Utilidad de operación	\$ 12,434.51	\$ (87,472.31)	\$ 40,175.69	\$ (193,560.81)	\$ 41,584.91	234.43
Inversiones permanentes en otras compañías	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 222,071.18	\$ 297,806.00	\$ 280,836.00	26.46
Activo no Corriente	\$ 15,779.15	\$ 130,320.13	\$ 171,203.52	\$ 117,016.49	\$ 54,308.64	244.18
Total	-0.06	0.00	-0.79	0.00	-0.18	
Promedio	-0.21					

Análisis: Determinando la rentabilidad sobre activo no corriente con la utilidad de operación (utilidad generada por el propio giro de la cooperativa), se tiene como resultado una rentabilidad negativa, la cual significa que no existe rentabilidad, retomando el año 2012 se tiene un valor de -0.08, lo cual indica que no es rentable; así mismo para el año 2009 y 2011 no se pudo determinar rentabilidad por el hecho de existir pérdidas

Rentabilidad del sector

Para estudiar un promedio de la rentabilidad del sector, se consideraron a 5 por tener el acceso a la información, útil para las asociaciones cooperativas para que puedan compararse y considerar mejorar los resultados actuales.

Rentabilidad financiera con utilidad antes de reserva

Formula	Significado
$RFRva = \frac{URva}{Ptrim.}$	RFRva = rentabilidad sobre activos no corrientes con utilidad de operación URva = utilidad antes de reserva Ptrim = patrimonio

Rentabilidad Financiera con utilidad antes de reservas					
Año 2012					
Rubro/años	Coop.1	Coop.2	Coop.3	Coop.4	Coop.5
Utilidad antes de reserva	\$ 683,889.92	\$ 552,029.28	\$ 203,999.32	\$ 272,642.19	\$ 26,411.33
Patrimonio	\$ 1894,304.30	\$ 1955,694.06	\$ 5037,755.53	\$ 10704,328.47	\$ 245,320.25
Total	0.36	0.28	0.04	0.03	0.11
Promedio	0.16				

Análisis: la rentabilidad financiera es buena para la asociación cooperativa 1, 2 y 5, siendo recomendable que las otras cooperativas con rentabilidad baja, traten de adoptar nuevas medidas para mejorar dicha situación; estos resultados dependen de la manera en que las cooperativas se organizan para realizar y explotar sus operaciones derivadas del cultivo de caña de azúcar.

Rentabilidad económica

Formula	Significado
$RERva = \frac{URva - Div}{AT - IP}$	RERva = rentabilidad económica URva = utilidad antes de reserva Div = patrimonio AT = activo total IP = inversión permanente

Rentabilidad económica					
Año 2012					
Rubro/años	Coop.1	Coop.2	Coop.3	Coop.4	Coop.5
Utilidad antes de reserva	\$ 683,889.92	\$ 552,029.28	\$ 203,999.32	\$ 272,642.19	\$ 26,411.33
Dividendos	\$ 4,549.97	\$ -			
Inversión permanente (en otras compañías)	\$ 12,502.86	\$ 92,695.43			
Activo Total	\$ 2037,905.40	\$ 2580,830.46	\$ 5373,527.63	\$ 12138,967.09	\$ 608,016.42
Corriente	\$ 419,574.00	\$ 1979,375.84	\$ 494,520.16	\$ 876,616.94	\$ 460,872.24
No corriente	\$ 1618,331.40	\$ 601,454.62	\$ 4879,007.47	\$ 11262,350.15	\$ 147,144.18
Total	0.34	0.22	0.04	0.02	0.04
Promedio	0.13				

Análisis: la rentabilidad económica determinada al sector es buena para la cooperativa 1 y 2, es decir que éstas explotan sus activos totales de maneras más eficiente para obtener mejores beneficios, sirviendo de ejemplo a las otras cooperativas del mismo rubro con baja rentabilidad. Otra razón que exige que la rentabilidad de las cooperativas debiera ser buena, es por la cantidad de terrenos adquiridos a través de la reforma agraria (donación obtenida por la condonación de la deuda agraria).

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Basándose en los resultados de la investigación de campo realizada en las asociaciones cooperativas se concluye lo siguiente:

- a) Las asociaciones cooperativas dedicadas al cultivo de caña de azúcar son de gran importancia económica y social para sus asociados, familias, comunidades aledañas y para el país, debido que son fuentes generadores de empleo, fomentan a la educación, realizan proyectos sociales de igual forma contribuyen al Producto Interno Bruto Nacional.
- b) Los procedimientos de control que actualmente realizan presentan fuertes debilidades ya que se centran principalmente al área productiva y no se les da el debido seguimiento, cuando estos deberían estar enfocados en cada uno de sus áreas: administrativo porque tiene incidencia en la toma de decisiones y en lo financiero ayuda a medir la capacidad de la cooperativas de generar beneficios y su rentabilidad.
- c) Las asociaciones cooperativas aunque poseen una estructura organizativa, esta se encuentra centralizada de igual forma sus funciones incidiendo negativamente en la gestión de los riesgos que les impactan financieramente al no establecer políticas escritas de aplicabilidad en las diferentes áreas.
- d) Las asociaciones cooperativas actualmente no cuentan con una herramienta estratégica que les permita gestionar los riesgos enfrentados, especialmente aquellos con impacto financiero que ponen en riesgo el negocio en marcha.

4.2 Recomendaciones

Con la finalidad de lograr una eficiente gestión de riesgos con impacto financiero se recomienda lo siguiente:

- a) En relación a la importancia que tienen las asociaciones cooperativas para la sociedad y país, se recomienda adoptar nuevas alternativas de negocios que mejoren su situación financiera como la inversión, rentabilidad y liquidez; así mismo, contribuirá para desarrollar proyectos sociales, fomento a la educación y a la producción nacional.
- b) Mejorar los procedimiento de control que aplican actualmente en cada una de las áreas: administrativa, financiera y productiva; de igual forma, se sugiere que la información y comunicación fluya en todos los niveles organizativos; se debe comunicar toda información importante como los objetivos, metas, planes operativos, utilizando los diferentes medios de comunicación escrita, telefónica y verbal para disminuir riesgos con impacto financiero que de ser comunicados oportunamente pueden disminuirse.
- c) Se sugiere a la administración que readecue su estructura organizativa para lograr una mejor distribución de funciones; así mismo, deben crear los diferentes manuales como: políticas, puestos, funciones y control interno; así como, planes estratégicos, los cuales deberán elaborarse en base a las necesidades de la asociación cooperativa para lograr coordinar y realizar de forma eficaz las actividades en cada área: administrativa, financiera y productiva con el objetivo de minimizar riesgos que de existir dichos manuales podrían evitarse.
- d) Se recomienda a la Asociación Cooperativa la utilización de la herramienta diseñada y propuesta, con el objetivo de gestionar de riesgos importantes que impactan el aspecto, y les permita de forma segura cumplir los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa, (19 de enero 1982), Decreto 124. Reglamento regulador de estatutos de las asociaciones cooperativas agropecuarias, San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa, (9 de mayo 1980), Decreto 221, Ley especial de asociaciones agropecuarias, San Salvador, El Salvador.

Asamblea Legislativa, (29 de octubre 1980), Decreto n° 153. “Ley de la Producción, industrialización y comercialización de la agroindustria azucarera de El Salvador”, San Salvador.

Asamblea Legislativa, (17 agosto de 2001), Decreto n° 490, Ley básica de la reforma agraria. San Salvador. El Salvador.

Abarca Cuellar, José Rutilio, Ayala Preza Yessenia Marisol, Suria Morales José Rogelio; (agosto 2011); “Diseño de un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM para el área de inventarios de las empresas distribuidoras de cosméticos por catálogo de la zona metropolitana de San Salvador”, El Salvador.

Confederación de Confederaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña, CONFRAS de R.L. (2009), Situación de las Cooperativas y asociaciones agropecuarias afiliadas a federaciones y CONFRAS.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (septiembre 2004). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado. España.

Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 2006, “Metodología de la Investigación”, Cuarta Edición, México, Editorial McGraw-Hill.

Lic. Ricardo Mendoza Orantes (agosto 2006), Recopilación de Leyes de la Reforma Agraria, Tercera Edición, Editorial Jurídica Salvadoreña.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2012), Un nuevo modelo de desarrollo agropecuario en El Salvador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (noviembre 2009), IV Censo Agropecuario 2007-2008, resumen de resultados. El Salvador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (junio 2012), Recopilación de información sobre Caña de Azúcar Zafra 2011-2012, El Salvador.

Romeo Maeda/ Stefan Roggenbuck, Diciembre de 1995, Situación agraria y cooperativismo en el Salvador, apartado III “Pedro Juan Hernández/Alfonso Goitia, La realidad actual del cooperativismo agropecuario en El Salvador”.

Samuel Alberto Mantilla B., (abril 2005), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Control Interno – Informe COSO, Administración del Riesgo del Emprendimiento, Cuarta Edición, Colombia.

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

Figura N°	Titulo	Pagina
CAPITULO 1		
1	Riesgos, Control Interno y Gobierno Corporativo a través del tiempo	7
2	Superficie de caña de azúcar rozada para moler	15
3	Variedades de la caña de azúcar	17
4	Importancia del sector (cultivo de caña de azúcar)	27
5	Categorización de eventos - factores internos	35
6	Categorización de eventos - factores internos	36
CAPITULO 3		
7	Proceso para la elaboración de la herramienta gestión de riesgos	57
8	Categorización de los riesgos del sector	60
9	Evaluación del riesgo	60
10	Criticidad de los riesgos	61
11	Tipos de alternativas	62
12	Criticidad de los riesgos – Áreas administrativa	98
13	Criticidad de los riesgos – Áreas financiera	99
14	Criticidad de los riesgos – Áreas productiva	99
15	Significado según nivel de criticidad del riesgo	100
16	Fluidez de la información y comunicación	137
17	Fluidez de la información por área de evaluación	138
18	Evaluaciones a realizar por el Comité Ejecutivo de Riesgos	139
19	Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos	140
20	Unidades claves para la toma de decisiones	141

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIAS DEDICADAS AL CULTIVO DE CAÑA DE AZÚCAR.

ANEXO 2: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

ANEXO 3: MAPA DE CULTIVO DE CAÑA

ANEXO 4: ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE CAÑA DE AZÚCAR POR DISTRIBUCIÓN DE ZONAS DE EL SALVADOR

ANEXO 5: MODELO DE UN BALANCE GENERAL

ANEXO 6: MODELO DE ESTADO DE RESULTADO

ANEXO 7: GUÍA METODOLÓGICA PARA OBTENER EL VALOR INICIAL DE PAGO POR LIBRAS DE AZÚCAR.

LISTADO DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DEDICADAS AL CULTIVO DE CAÑA DE AZUCAR
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO

COOPERATIVA ACTIVAS SECTOR REFORMADO

Código	Nombre de la cooperativa	Activa	Cantón	Municipio	Departamento	Fecha de inscripción	Fecha de aprobación estatuto	Vencimiento de cuerpos directivos	Año presentación estados financieros	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres Directivas	Hombres Directivos	Rubro Principal	Origen de Tierra
1	96 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA NUEVA ESPERANZA"	A	La Ceiba	San Francisco Menéndez	Ahuachapán	05/06/1980	19/06/1997	12/01/2013	Al 31 de diciembre de 1997	25	240	265	1	7	Caña	ISTA
2	93 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "EL CHINO"	A	Garita Palmera	San Francisco Menéndez	Ahuachapán	05/06/1980	03/09/1999	17/11/2011	Al 31 de diciembre de 1998	10	43	53	0	11	Caña	ISTA
	SUB TOTAL				2											
3	70-03 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA MAGDALENA"	A	La Magdalena	Chalchapa	Santa Ana	04/06/1980	30/03/2001	13/12/2011	Al 30 de abril del 2011	71	325	396	0	14	Caña	ISTA
	SUB TOTAL				1											
4	253-11 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SAN LUIS TAVIL"	A	Tonalá	Sonsonate	Sonsonate	31/10/1980	19/06/2000	03/01/2012	Al 31 de diciembre del 2010	8	33	47	1	14	Caña	ISTA
5	78-04 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA UNION"	A	Metalío	Acajutla	Sonsonate	05/06/1980	21/07/1999	06/09/2012	Al 31 de diciembre del 2003	29	57	86	4	11	Caña	ISTA
6	53-03 Asoc.Coop.de Trabaj.Agropecuarios "LA AGUJA"	A	Miravalles	Acajutla	Sonsonate	04/06/1980	03/02/1997	30/08/2012	Al 31 de diciembre del 2010	5	21	26	0	10	Caña	ISTA
7	288-12 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "BUENA VISTA"	A	Talcomunca	Izalco	Sonsonate	24/09/1981	15/01/2002	14/12/2011	Al 31 de diciembre del 2009	4	19	24	2	9	Caña	FINATA
8	298-12 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LLANO LARGO"	A	El Presidio	Sonsonate	Sonsonate	11/12/1981	01/12/1997	11/04/2013	Al 31 de diciembre del 2009	5	37	43	1	10	Caña	ISTA
9	60-03 Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SANTA CRUZ TAZULAL T"	A	Chiquihuat	Sonsonate	Sonsonate	04/06/1980	NO TIENE	07/10/2011	Al 31 de diciembre del 2010	51	244	301	0	12	Caña	ISTA

10	26-02	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "COPAPAYO"	A	Tres Ceibas	Sonsonate	Sonsonate	29/05/1980	06/11/1997	11/08/2012	Al 31 de diciembre del 2010	25	94	119	2	14	Caña	ISTA
11	129-06	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "SAN PEDRO TAZULALT"	A	Coquiama	Sonsonate	Sonsonate	06/06/1980	12/07/2002	22/07/2012	Al 30 de junio del 2011	18	53	68	0	11	Caña	ISTA
		SUB TOTAL				8											
12	06-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA NUEVA ESPERANZA No.2"	A	Las Granadillas	San Juan Opico	La Libertad	28/05/1980	15/07/1998	05/03/2012	Al 31 de diciembre del 2011	47	120	167	1	10	Caña	ISTA
13	487-20	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "TALCUALHUYA"	A		San Juan Opico	La Libertad	12/09/1985	04/03/1997	06/12/2011	Al 30 de junio del 2011	37	166	202	0	12	Caña	ISTA
14	09-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SAN ANDRES"	A	San Andrés	Ciudad Arce	La Libertad	30/05/1980	22/04/1997	30/07/2013	Al 31 de diciembre de 2010	89	164	253	0	9	Caña	ISTA
15	141-05	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "SAN ARTURO"	A	Cangrejera	La Libertad	La Libertad	06/06/1980	10/01/1997	14/01/2012	Al 31 de diciembre de 2010	9	39	221	1	11	Caña	ISTA
16	100-04	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "TACACHICO"	A	Tacachico	Quezaltepeque	La Libertad	05/06/1980	27/04/1998	25/09/2011	Al 31 de diciembre del 2009	17	65	82	2	10	Caña	ISTA
17	208-09	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "EL AHUACATE"	A	Tacachico	Quezaltepeque	La Libertad	10/06/1980	15/10/2003	20/06/2013	Al 31 de diciembre del 2009	7	21	28	2	10	Caña	ISTA
18	101-05	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LAS MARIAS"	A	Tacachico	Quezaltepeque	La Libertad	05/06/1980	07/10/1999	05/06/2013	Al 31 de diciembre del 2009	27	37	72	1	9	Caña	ISTA
19	274-12	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "BOLIVIA"	A	El Puente	Quezaltepeque	La Libertad	09/12/1980	17/02/1997	20/02/2011	No tiene balances	2	31	33	2	10	Caña	ISTA
20	21-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LAS MERCEDES"	A	El Puente	Quezaltepeque	La Libertad	12/06/1980	23/09/1996	14/03/2009	Al 31 de diciembre del 2003	8	23	31	1	10	Caña	ISTA
21	193-08	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "ATAPASCO"	A	El Puente	Quezaltepeque	La Libertad	10/06/1980	05/05/1999	10/01/2012	Al 31 de diciembre del 2001	5	41	46	1	9	Caña	ISTA

22	207-09	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LAS FLORES"	A	San Pedro las Flores	San Matias	La Libertad	12/06/1980	24/05/1999	31/05/2011	Al 31 de diciembre de 1998	6	57	63	0	10	Caña	ISTA
23	98-04	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "EL RANCHO"	A	San Pedro las Flores	San Matias	La Libertad	05/06/1980	20/04/1999	01/06/2014	Al 31 de diciembre del 2010	33	35	68	1	7	Caña	ISTA
		SUB TOTAL					12										
24	221-09	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA NUEVA ESPERANZA"	A	Las Isletas	San pedro Masuagat	La paz	18/06/1980	07/05/1998	18/06/2012	Al 31 de marzo de 1993	7	19	26	3	8	Caña	ISTA
25	264-11	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "EL TRIUNFO DE SAN FELIPE"	A	Las Isletas	San pedro Masuagat	La paz	15/01/1980	11/12/1996	29/09/2009	Al 31 de diciembre del 2003	58	69	127	7	5	Caña	ISTA
26	18-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SAN JOSE DE LUNA"	A	Las Isletas	San pedro Masuagat	La paz	30/06/1980	31/07/1997	08/06/2012	Al 31 de diciembre del 2002	31	89	120	3	13	Caña	ISTA
27	30-02	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SANTA EMILIA"	A	Las Isletas	San pedro Masuagat	La paz	02/06/1980	21/09/1998	24/05/2012	Al 31 de diciembre del 2003	9	31	40	3	8	Caña	ISTA
28	343-14	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LOS ACHIOTALES"	A	El Achiotal	San pedro Masuagat	La paz	14/10/1982	19/11/1998	12/01/2012	Al 31 de diciembre del 2001	10	58	66	0	13	Caña	ISTA
29	339-14	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SANTA TERESA INDIGENA LA PAZ"	A	San Marcelino	San pedro Masuagat	La paz	27/06/1980	21/05/2002	25/01/2013	Al 31 de diciembre del 2003	4	13	17	1	9	Caña	ISTA
30	280-12	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA FORTUNA"	A	La Lucha	Zacatecoluca	La paz	08/07/1980	28/04/1997	24/03/2012	Al 31 de diciembre del 2008	6	37	47	0	12	Caña	ISTA
31	104-05	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "ESCUINTLA"	A	Tierra Blanca	Zacatecoluca	La paz	05/06/1980	23/02/1999	24/01/2013	Al 31 de diciembre del 2008	101	276	317	1	12	Caña	ISTA
32	236-10	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "MORAZAN"	A	El Amate	Zacatecoluca	La paz	20/08/1980	28/07/1998	26/07/2012	Al 31 de diciembre del 2001	12	20	32	4	6	Caña	ISTA
33	254-11	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LA PRADERA"	A	San Marcos la Cruz	Zacatecoluca	La paz	31/10/1980	28/08/1997	25/04/2010	Al 31 de diciembre del 2003	7	16	74	4	8	Caña	ISTA

34	23-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "EL CAUCA"	A	El Pedregal	Rosario de la paz	La paz	02/06/1980	03/12/1996	10/12/2011	Al 30 de marzo del 2008	31	32	63	5	4	Caña	ISTA
35	268-11	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "COMAPA"	A	Las Guarumas	Santiago Nonualco	La paz	18/05/1981	04/06/1996	15/12/2010	Al 31 de diciembre del 2004	4	23	27	0	8	Caña	ISTA
36	323-13	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "SANTA RITA"	A	Las Guarumas	Santiago Nonualco	La paz	02/04/1982	12/09/1995	15/12/2011	Al 31 de diciembre del 2010	9	18	27	3	13	Caña	ISTA
37	17-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "HOJA DE SAL"	A	El Sauce	Santiago Nonualco	La paz	30/05/1980	17/08/2000	14/12/2010	Al 31 de diciembre del 2012	49	110	159	3	11	Caña	ISTA
38	157-07	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LOS NARANJOS"	A	San Francisco El Porfiado	La Herradura	La paz	09/06/1980	12/11/1996	11/07/2013	Al 31 de diciembre 2010	14	43	57	0	12	Caña	ISTA
39	195-08	Asoc.coop.de la Ref.Agraria "SANTA CLARA NUMERO DOS"	A	Tecualuya	San Luis Talpa	La paz	10/06/1980	22/10/1996	27/04/2012	Al 31 de diciembre de 2010	83	989	1047	3	8	Caña	ISTA
		SUB TOTAL				16											
40	62-03	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SAN FRANCISCO SUCHITOTO"	A	San Lucas	Suchitoto	Cuscatlan	04/06/1980	02/06/1997	27/06/2012	Al 31 de diciembre del 2010	26	62	88	4	10	Caña	ISTA
41	15-01	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "COLIMA"	A	Colima	Suchitoto	Cuscatlan	30/05/1980	18/11/1996	17/11/2012	Al 31 de diciembre del 2010	8	31	50	1	12	Caña	ISTA
		SUB TOTAL				2											
42	163-07	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "EL TERCIO"	A	San José	Jiquilisco	Usulután	09/06/1980	06/01/1998	20/06/2013	Al 31 de diciembre del 2010	57	60	145	4	12	Caña	ISTA
		SUB TOTAL				1											
43	20-01	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "LOS CHILAMATES"	A	Los Chilamates	Nueva concepción	Chalatenango	02/06/1980	19/12/1996	03/10/2012	Al 31 de diciembre del 2010	0	61	63	0	15	Caña	ISTA
44	372-15	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "TEPEAGUA"	A	Santa Rosa	Nueva concepción	Chalatenango	20/01/1981	29/10/1998	03/01/2012	Al 31 de diciembre del 2002	3	19	22	1	9	Caña	ISTA

45	07-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SANTA BARBARA NUMERO TRES"	A	Santa Bárbara	El Paraíso	Chalatenango	29/05/1980	05/06/1997	09/09/2012	Al 31 de diciembre del 2001	6	257	263	1	13	Caña	ISTA
		SUB TOTAL				3											
46	16-01	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "SAN CARLOS"	A	San Rafael	El Paisnal	San Salvador	30/05/1980	05/02/2003	30/01/2012	Al 31 de diciembre de 2010	11	91	113	0	13	Caña	ISTA
47	523-21	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LOS LAURELES"	A	El Matazano	El Paisnal	San Salvador	10/09/1986	08/12/1986	08/12/2013	Al 31 de diciembre del 2009	11	24	37	1	10	Caña	FINATA
48	149-06	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "EL SOCORRO"	A	La Cabaña	El Paisnal	San Salvador	06/06/1980	06/10/1997	03/10/2013	Al 31 de diciembre del 2000	17	79	94	1	9	Caña	ISTA
49	384-16	Asoc.Coop.Agrop.Campesina "SAN JOSE GUAZAPA"	A	Catón. San Jerónimo	Guazapa	San Salvador	24/02/1984	08/05/1986	24/02/2012	Al 31 de mazo de 1990	5	14	21	3	7	Caña	FINATA
50	69-03	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "LOS MANGOS"	A	Los Mangos	Aguilares	San Salvador	04/06/1980	03/07/2001	04/06/2014	Al 31 de diciembre del 2005	3	72	76	0	12	Caña	ISTA
		SUB TOTAL				5											
51	175-07	Asoc.Coop.de la Ref.Agraria "NUEVA SANTA TERESA"	A	San Ramón Grifal	Tecoluca	San Vicente	09/06/1980	04/06/1998	03/06/2011	No tiene balances	19	18	38	5	10	Caña	ISTA
52	300-12	Asoc.Coop.de Prod.Agropecuaria "UNION EL ROSARIO Y EL DELIRIO"	A	Santa Cruz Porrillo	Tecoluca	San Vicente	17/12/1981	12/10/1998	17/12/2014	Al 31 de diciembre del 2010	10	20	30	5	9	Caña	FINATA
		SUB TOTAL				2											
		TOTAL COOPERATIVAS				52							5980				

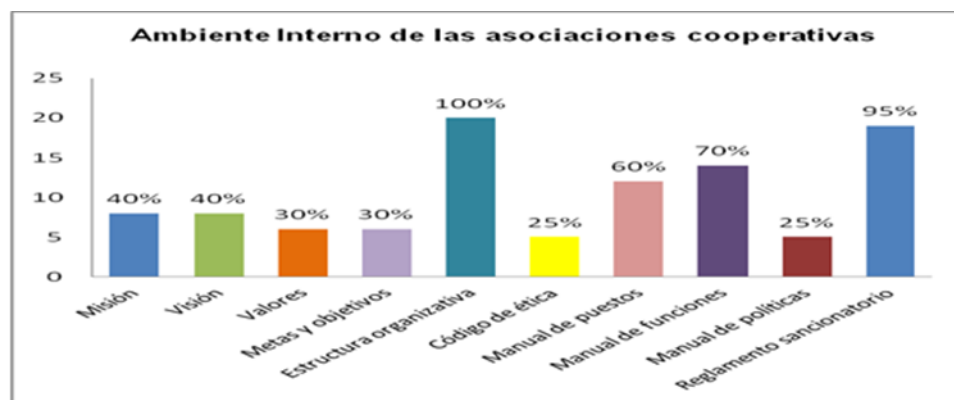
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A. Área Administrativa

1. ¿Indique cuál de los siguientes elementos tienen establecidos la cooperativa de manera escrita?

Objetivo: estudiar si la cooperativa posee una administración eficiente y eficaz para identificar eventos potenciales que la afecten financieramente.

Alternativa	F.A	F.R
Misión	8	40
Visión	8	40
Valores	6	30
Metas y objetivos	6	30
Estructura organizativa	20	100
Código de ética	5	25
Manual de puestos	12	60
Manual de funciones	14	70
Manual de políticas	5	25
Reglamento sancionatorio	19	95



Análisis de respuesta.

Al analizar el gráfico se observa: el 100% tiene establecida de forma escrita la estructura organizativa, el 95% cuenta con reglamento sancionatorio, reflejando porcentajes menores en su misión, visión, metas y objetivos, esto se debe a que las cooperativas se rigen más en forma verbal incrementando el riesgo de no lograr sus objetivos; así también, el código de ética, manuales de: puestos, funciones y de políticas están incluidos en el reglamento interno y estatutos, la cual se identificó que son limitados, afectando los controles, la comunicación, administración de recursos y dirección, cuando lo ideal es dejar todo por escrito y bien detallado.

2. ¿La asociación cooperativa cuenta con estructura organizativa, indique que unidades la integran?

Objetivo: verificar que las asociaciones cooperativas cuenta con una estructura organizativa adecuada y si tiene la filosofía de evaluar los riesgos.

Alternativa	F.A	F.R
Junta de vigilancia	20	100
Consejo de administración	20	100
Comité de gestión asociativa	3	15
Comité de gestión empresarial	3	15
Comité de gestión de riesgos	5	25
Gerencia general	8	40
Gerencia de administración	5	25
Gerencia de producción	5	25
Gerencia de ventas	4	20
Compras	1	5
Auditoría interna	8	40
Contabilidad	20	100



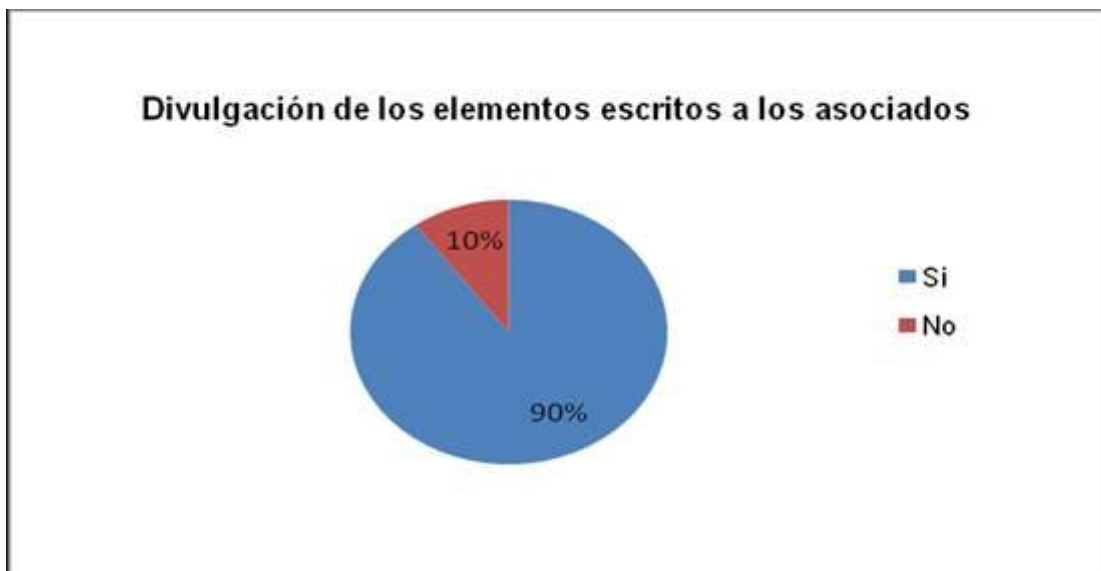
Análisis de respuesta.

Según resultados, las cooperativas tienen una estructura organizativa, formadas en un 100% por la junta de vigilancia, y consejo de administración (altos mandos) que forman el área administrativa, encargados de tomar las decisiones en todas las áreas, a nivel operativo el 100% tiene establecido el área contable, un 40% auditoría interna, siendo menos representativas las otras áreas según gráfico; lo que concluye en una centralización de funciones y la falta de una filosofía adecuada para gestionar los riesgos al no contar con un comité de riesgos.

3. ¿Los elementos establecidos de manera escrita son divulgados al personal?

Objetivo: identificar si la forma en que se fundamentan los planes de trabajo afecta la consecución de metas y objetivos de las asociaciones cooperativas, para determinar el desempeño actual de la administración

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	18	90
No	2	10
Total	20	100



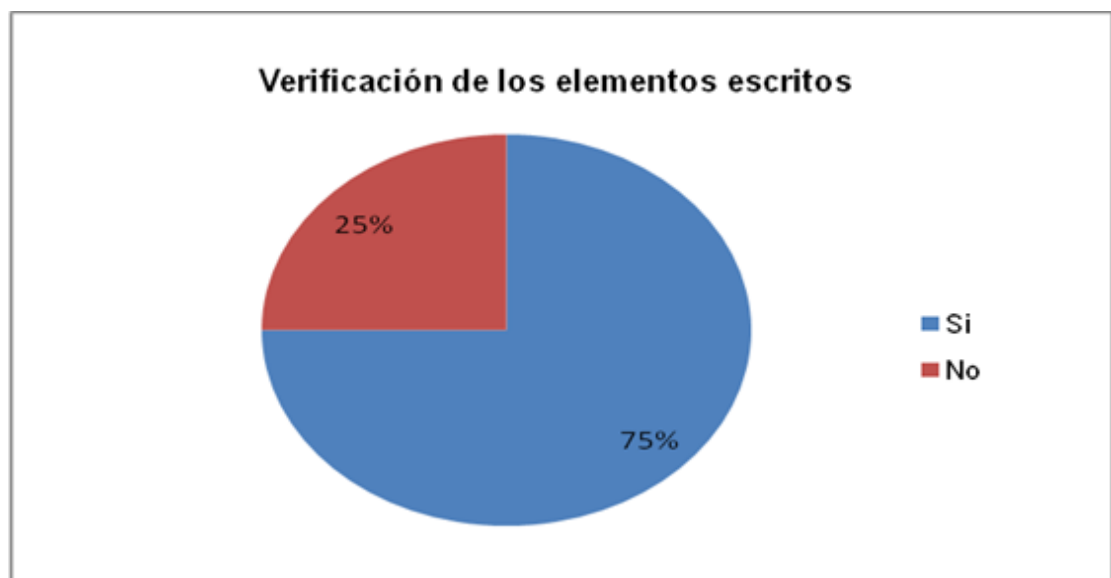
Análisis de respuesta

La grafica anterior muestra: un 90% de las asociaciones cooperativas divulgan los elementos escritos a los asociados y personal que poseen; pero esta comunicación en su mayoría de veces es únicamente verbal, siendo informados hasta el momento de la ejecución de sus actividades, careciendo de una filosofía de ser divulgados desde su planificación consecuencia de no establecer reuniones periódicas de trabajo, ya que muchas veces son por emergencia, y cuando se realizan reuniones extraordinarias son para ver resultados y la distribución de los beneficios obtenidos.

4. ¿Se verifica el debido cumplimiento de los elementos escritos?

Objetivo: corroborar si la cooperativa pone la debida importancia en el cumplimiento de sus elementos escritos con el fin de identificar si es factor de riesgos y evaluar su impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R
Si	15	75
No	5	25
Total	20	100



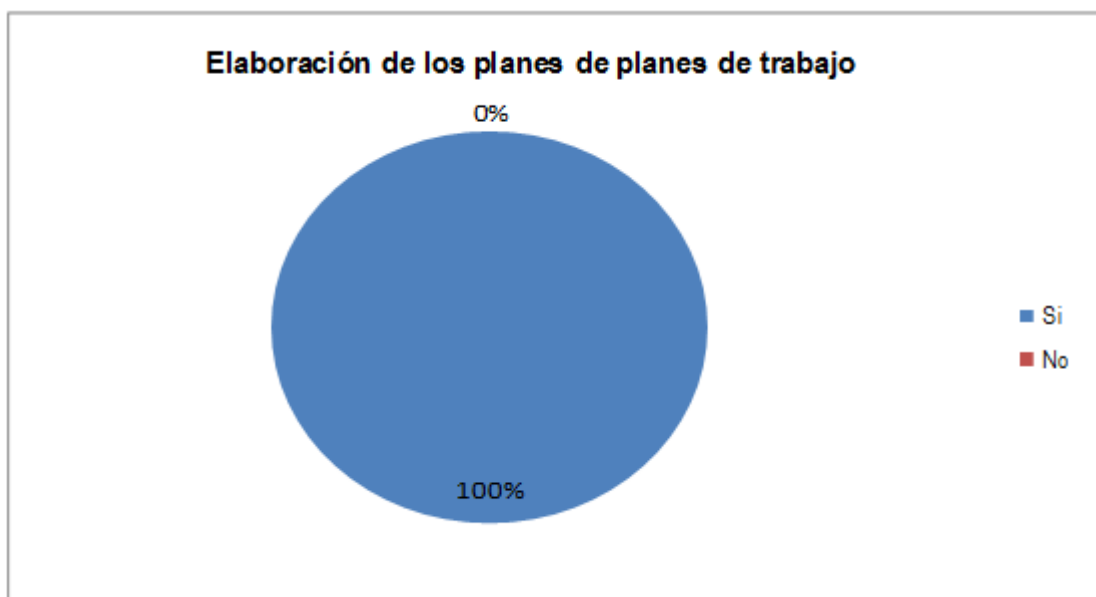
Análisis de respuestas.

Según se muestra en el gráfico en un 75% se verifica el debido cumplimiento de los elementos escritos los cuales son limitados, siendo ideal que se verifiquen en su totalidad; ya que se estarían omitiendo aspectos importantes que podrían afectar los diferentes niveles operativos (administrativo, financiero y productivo) al no darles seguimiento, afectando la consecución de metas y objetivos financieros planteados por la cooperativa. Por lo que en esta parte no se cumple con lo establecido en COSO ERM, en los componentes actividades de control y supervisión; siendo de gran importancia mejorarlos en la propuesta para minimizar los riesgos.

5. ¿La cooperativa elabora planes de trabajo?

Objetivo: verificar si la administración cuenta con planes de trabajo para la consecución de sus metas y objetivos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	20	100.00
No	0	0.00
Total	20	100.00



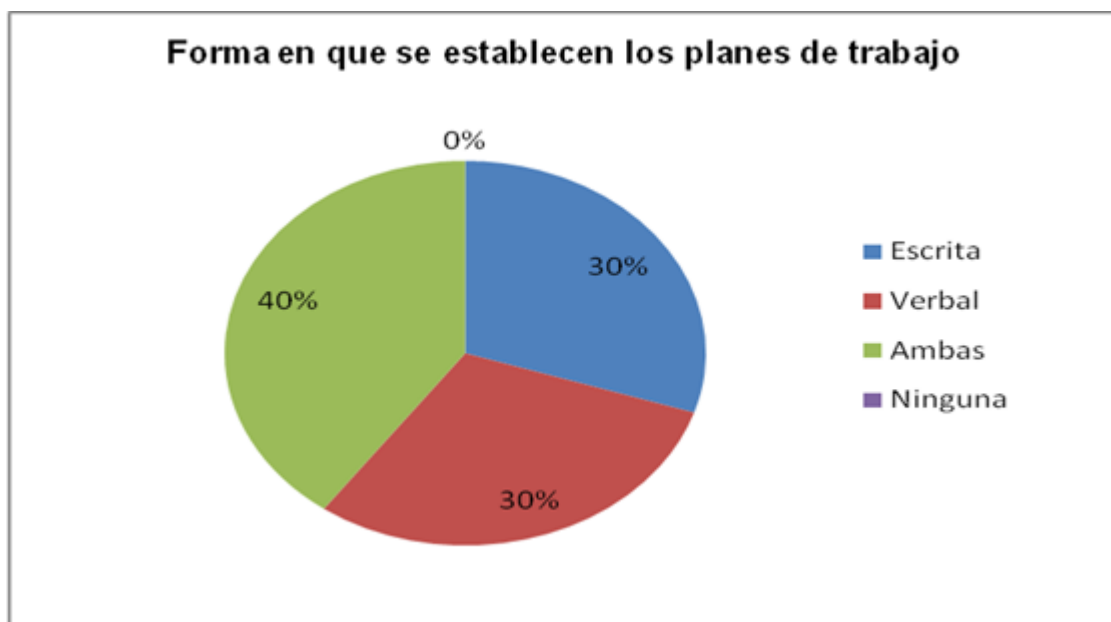
Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran en su totalidad que todas las asociaciones cooperativas elaboran planes de trabajo; sin embargo, estos se limitan al área productiva por considerarla de mayor importancia; siendo necesario elaborarlos en todos los niveles organizativos para disminuir los riesgos que puedan impactar financieramente; por consiguiente es necesario identificar, evaluar y responder los riesgos en el área administrativa, financiera y productiva; dicha situación da importancia a la herramienta a proponer: metodología para la gestión de riesgos con impacto financiero enfocada en informe COSO ERM.

6. ¿De qué forma se establecen cada una de las actividades para desarrollar los planes de trabajo en la cooperativa?

Objetivo: concluir si la forma en que son ejecutados es la adecuada para el cumplimiento de metas y objetivos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Escrita	6	30
Verbal	6	30
Ambas	8	40
Ninguna	0	0.
Total	20	100



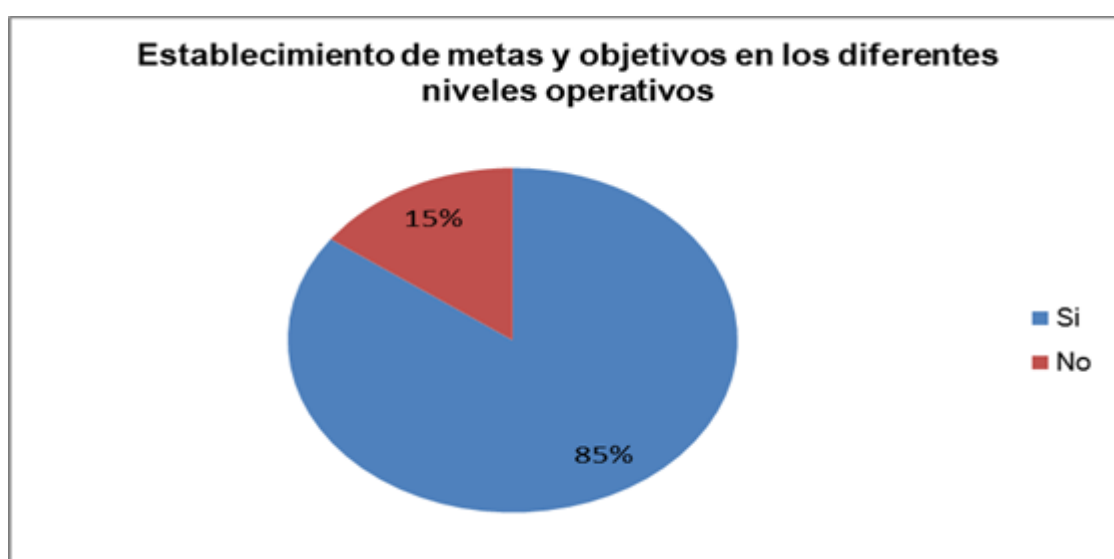
Análisis de respuesta

El 30 % de los encuestados manifestó que las asociaciones cooperativas elaboran las actividades de trabajo en forma escrita y en igual porcentaje verbal; sin embargo el 40% los elaboran de ambas formas; para aquellas que los elaboran solo verbal o escrita representan riesgos de control, comunicación dado que la información al establecerla bajo una sola forma pierde veracidad por no dejarla documentada, al no ser comunicadas no llega a ser conocida por todo el personal involucrado, afectando la consecución de metas y objetivos que hayan sido planteados.

7. ¿Se establecen metas y objetivos en los diferentes niveles operativos?

Objetivo: identificar si las asociaciones cooperativas establecen y laboran en base a objetivos para las diferentes áreas administrativa, productiva y financiera.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	17	85
No	3	15
Total	20	100,00



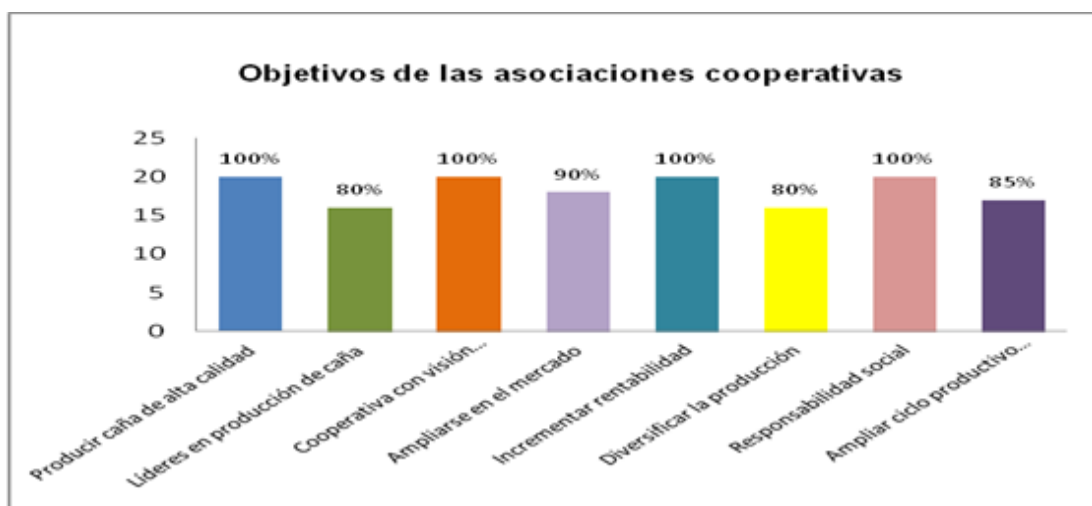
Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran: el 85% de las asociaciones cooperativas establecen metas y objetivos en las diferentes áreas (administrativa, financiera, productiva); sin embargo, su prioridad se enmarca al área productiva por ser consideradas con mayor importancia e incidencia en lo financiero; dejando limitadas las otras áreas mencionadas, que permiten evaluar el desempeño integral en las cooperativas para y de la administración en dirigir las; por lo tanto se demuestra la necesidad de identificar aquellos eventos que pueden presentar riesgos con impacto financiero, determinados según áreas mencionadas; sin excluir la importancia de dejarlos debidamente escritos, documentados para luego ser comunicados al personal según área; ya que según encuesta en su mayoría trabajan en base a objetivos y metas establecidas en forma verbal (70%).

8. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la cooperativa?

Objetivo: identificar posibles riesgos que podrían enfrentar las cooperativas observados a partir de sus objetivos y hacer un diagnóstico hacia donde se dirige la cooperativa a corto, mediano y largo plazo.

Alternativa	F.A.	F.R.
Producir caña de alta calidad	20	100
Líderes en producción de caña	16	80
Cooperativa con visión empresarial	20	100
Ampliarse en el mercado	18	90
Incrementar rentabilidad	20	100
Diversificar la producción	16	80
Responsabilidad social	20	100
Ampliar ciclo productivo (agroindustria)	17	85



Análisis de respuestas.

Los resultados muestran: todas las asociaciones cooperativas tienen objetivos, pero estos son en su mayoría de forma limitada los cuales dificultan el rumbo adecuado que deben tener en el corto, mediano y largo plazo; además, carecen de estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, consecuentemente son susceptibles a que cualquier evento negativo obstaculice su consecución, al no dejarlos debidamente escritos, documentados, y comunicados para que sean de conocimiento de todo el personal

B. Área Financiera

9. ¿Elaboran estados financieros?

Objetivo: ver si las cooperativas preparan informes financieros para evaluar si existen riesgos de información y sobre la toma de decisiones.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100



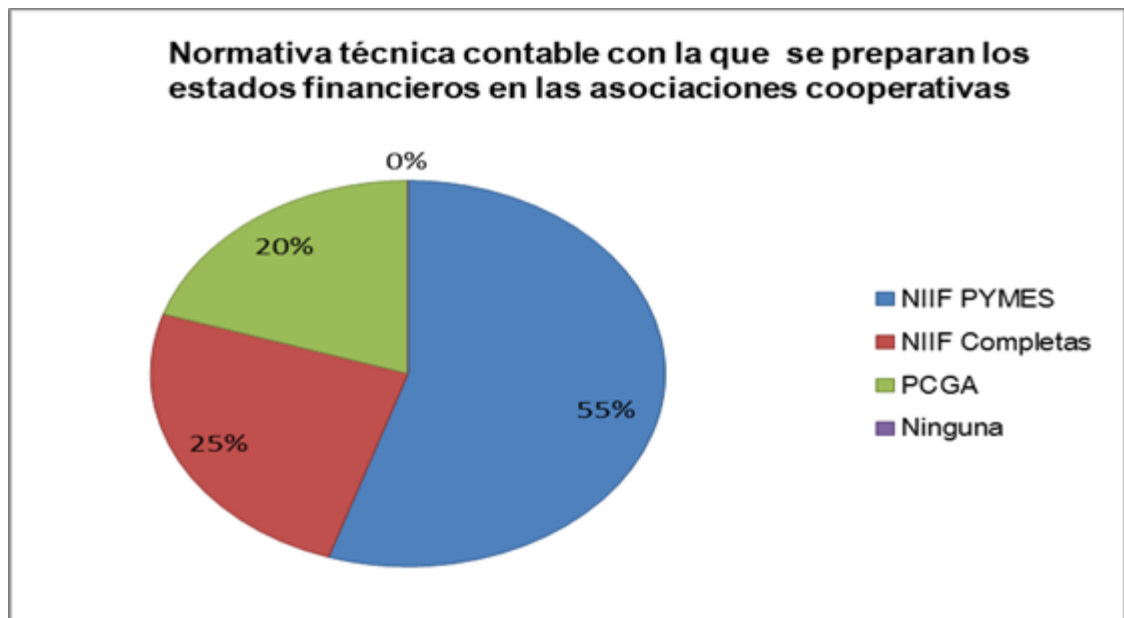
Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran que las asociaciones cooperativas en su totalidad elaboran estados financieros, lo cual es favorable porque son requisitos indispensables para optar a financiamiento, excepción de impuestos, tener un registros de estatus activa; sin embargo, muchos de éstas no le muestran su debida importancia para analizarlos y tomar de decisiones sobre su inversión, costos, rentabilidad, liquidez, entre otros; ya que su interés se enfoca primordialmente en los beneficios obtenidos y la cuantía de distribución.

10. ¿Sobre qué normativa contable se elaboran los Estados Financieros?

Objetivo: conocer si registran y evalúan sus transacciones contables de forma adecuada y así identificar si es un factor de riesgo de información financiera.

Alternativa	F.A.	F.R.
NIIF PYMES	11	55
NIIF Completas	5	25
PCGA	4	20
Ninguna	0	0
Total	20	100



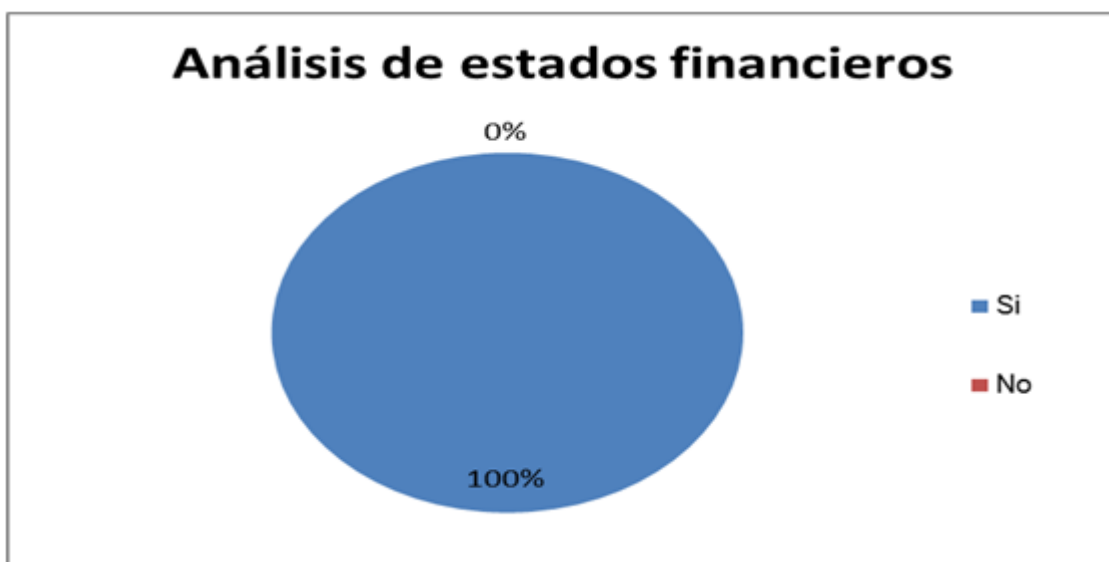
Análisis de respuesta.

Los resultados anteriores demuestran: actualmente la mayoría de las asociaciones cooperativas elaboran estados financieros en base a Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF PYMES), lo cual les ayuda a preparar su información financiera razonablemente; a pesar de no existir una ley en donde se les obligue o indique la normativa contable a utilizar al preparar sus estados financieros; pero optan por estos marcos ya que hay entes como bancos (para otorgarles financiamiento), Ministerio de Hacienda (autorizarles la excepción de impuestos), auditores externos que se lo sugieren. Además se observa que existe un riesgo de control sobre la información por no contar con un marco legal adecuado.

11. ¿Se efectúa análisis financieros de los resultados del ejercicio con los de años anteriores?

Objetivo: identificar el interés que tiene la administración de las cooperativas en analizar y evaluar el desempeño de las operaciones y cuál es la línea que ha seguido para identificar posibles riesgos que afecten el negocio en marcha.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100



Análisis de respuesta.

El 100% de las asociaciones cooperativas manifestó: todos los años se realizan análisis financieros de los resultados obtenidos en el ejercicio presente con el de años anteriores, como base para la toma de decisiones; sin embargo, los análisis realizados se limitan únicamente a los beneficios; por tanto constituye factor de riesgo dado que no se analiza de forma adecuada la rentabilidad, inversión, liquidez, costos entre otros.

12. ¿Cuál de los siguientes aspectos a su juicio considera, que afectan financieramente a la cooperativa?

Objetivo: obtener información sobre los tipos de riesgos que más impactan financieramente a la cooperativa, con el fin de ser tomados en cuenta en el desarrollo de la herramienta a proponer.

Alternativa	F.A.	F.R.
Poco capital para inversión	17	85
Administración deficiente	8	40
Pérdidas en la producción	16	80
Poca liquidez y solvencia	12	60
Limitaciones de crédito	7	35
Falta de mano de obra calificada	13	65
Morosidad por créditos	1	5
Contar con poco capital social	13	65
No contar con leyes adecuadas	10	50
Falta de capacitación al personal	14	70
Distribución de todos los excedentes o utilidades	14	70
Maquinaria y equipo tecnológico	4	20
Falta de asistencia técnica	18	90



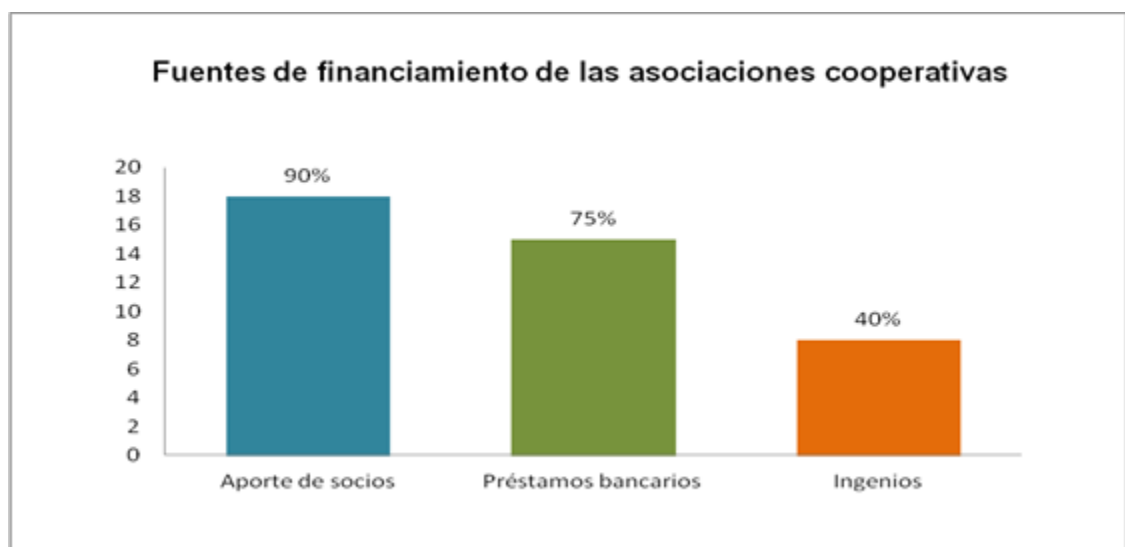
Análisis de respuesta.

Todas las asociaciones cooperativas, financieramente enfrentan problemas de: administración, poco capital para invertir debido a que no cuentan con políticas de capitalización para no distribuirse todos los excedentes e incrementar las aportaciones para fortalecer su patrimonio, pérdidas en la producción por quemas no programadas, iliquidez por lo que tienen que recurrir a préstamos con bancos e ingenios, falta de mano de obra calificada al no recibir asistencia técnica y capacitación al personal adecuada; también están sometidos a riesgos derivados de factores externos que no pueden ser controlados como los precios de la azúcar y fertilizantes afectando la rentabilidad.

13. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la cooperativa?

Objetivo: evaluar el impacto financiero en la cooperativa según la fuente de financiamiento.

Alternativa	F.A.	F.R.
Aporte de socios	18	90
Préstamos bancarios	15	75
Ingenios	8	40



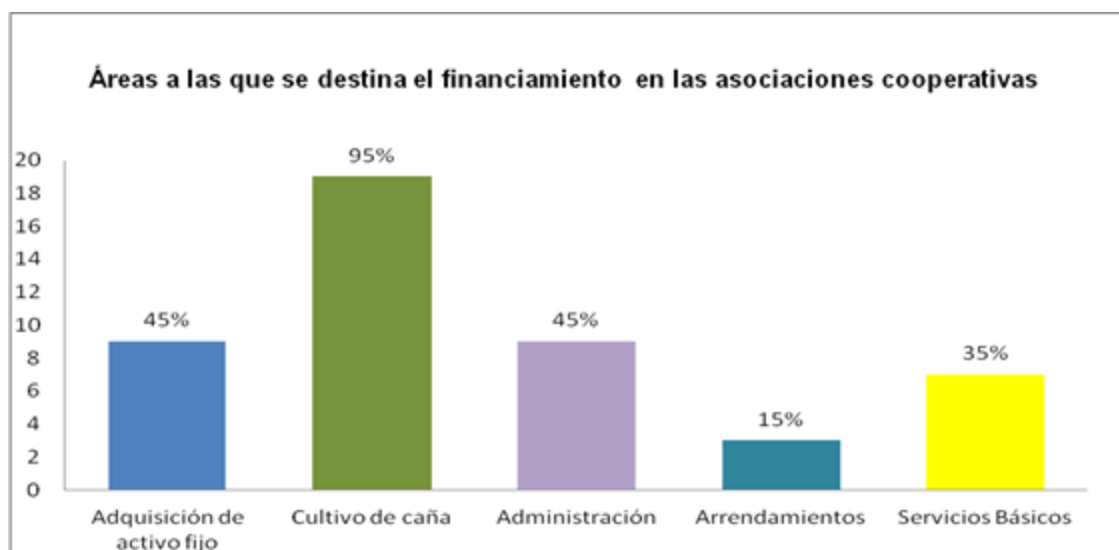
Análisis de respuesta.

El gráfico anterior demuestra: el 90% de financiamiento se obtiene del aporte realizado por los socios lo cual es bastante limitado; siendo necesario recurrir a préstamos bancarios para financiar la producción de caña de azúcar, gastos administrativos, y en ocasiones recurren a los ingenios porque éste les facilita obtener préstamos inmediatos, con la desventaja que quedan sujetas a seguir cultivando únicamente caña de azúcar según plazo del contrato, generando riesgos de oportunidad para cultivar otra variedad que sea rentable en el momento; aunque tienen acceso a las diferentes fuentes de financiamiento estos se limitan a su capacidad de pago, lo cual genera un riesgo para realizar sus operaciones.

14. ¿A qué áreas se destina los financiamientos adquiridos por la empresa?

Objetivo: identificar el uso que le asigna la cooperativa al crédito, ya que es de vital importancia para identificar riesgos con impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R.
Adquisición de activo fijo	9	45
Cultivo de caña	19	95
Administración	9	45
Arrendamientos	3	15
Servicios Básicos	7	35



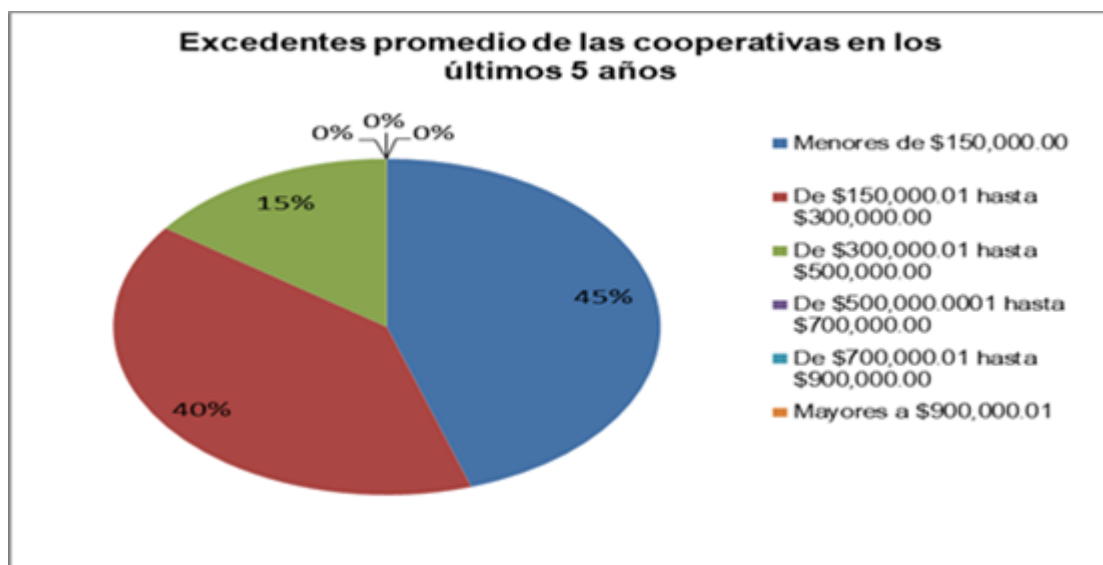
Análisis de respuesta.

Según resultados se observa: el 95% de las asociaciones cooperativas realizan préstamos para invertirlos en la producción, lo cual es favorable; sin embargo, estos recursos no son utilizados en su mayoría de veces para capacitar a su personal, y no involucran las otras áreas de las asociaciones, a causa de esto generan una organización débil afectando la toma de decisiones adecuadas.

15. ¿Cuál ha sido el excedente promedio que la cooperativa ha tenido en los últimos 5 años?

Objetivo: evaluar la rentabilidad en las operaciones de las cooperativas y cuál ha sido el comportamiento en los últimos cinco años para poder identificar posibles eventos que pueden afectar financieramente.

Alternativa	F.A.	F.R.
Menores de \$150,000.00	9	45
De \$150,000.01 hasta \$300,000.00	8	40
De \$300,000.01 hasta \$500,000.00	3	15
De \$500,000.0001 hasta \$700,000.00	0	0
De \$700,000.01 hasta \$900,000.00	0	0
Mayores a \$900,000.01	0	0
Total	20	100



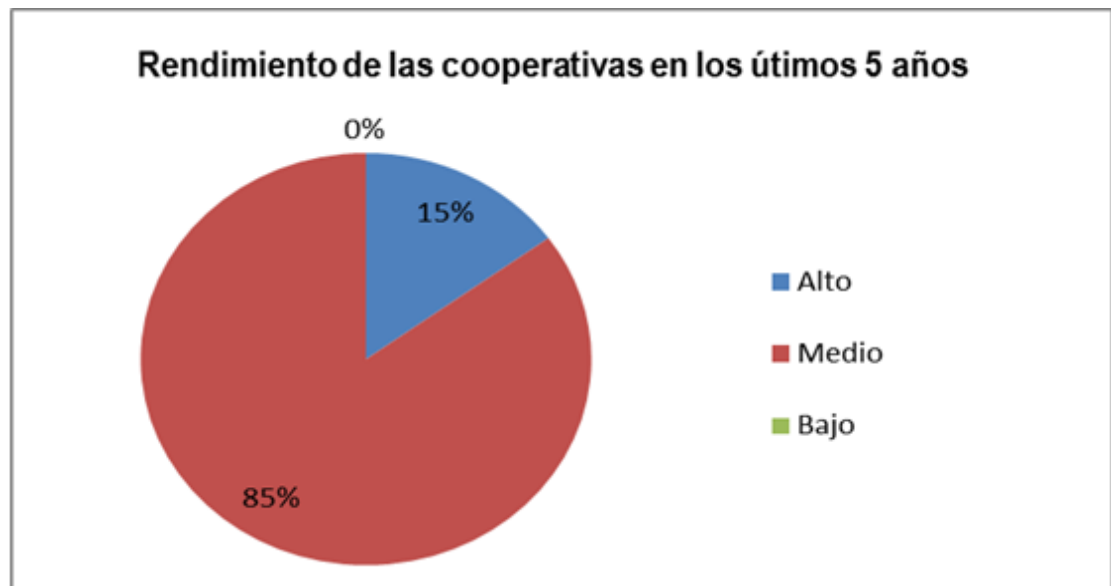
Análisis de respuesta.

Los resultados muestran: los beneficios obtenidos por las asociaciones cooperativa en promedio oscilan entre \$300,000 a \$500,000 y menores a \$150,000; aunque han tenido beneficios se puede decir que es bajo y por ende baja su rentabilidad; ya que los recursos que poseen no son explotados y administrados de la mejor manera, lo cual afecta su desarrollo integral.

16. ¿Cómo considera que ha sido el rendimiento de la cooperativa en los últimos 5 años?

Objetivo: evaluar el rendimiento promedio, con el fin de identificar si este es un evento negativo que afecte a las cooperativas.

Alternativa	F.A.	F.R.
Alto	3	15
Medio	17	85
Bajo	0	0
Total	20	100



Análisis de respuesta.

Los resultados muestran: la mayoría de las asociaciones cooperativas no están muy satisfechas con sus resultados, debido a que sus beneficios son bajos, esto ocurre en gran medida por no contar con los controles y estudios debidos para analizar y responder a los factores internos y externos inherentes a su actividad productiva; situación que está reflejada en el análisis anterior.

17. ¿Qué ventajas cree usted que percibiría la cooperativa al aplicar una metodología para gestionar riesgos con impacto financiero?

Objetivo: establecer las ventajas que percibiría las cooperativas, al implementar una metodología de gestión de riesgos con impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R.
Mayor liquidez	17	85
Capacidad de solvencia	13	65
Mejorar su rentabilidad	20	100
Incremento de la inversión	17	85
Incremento en el patrimonio	16	80
Cumplimiento de metas y objetivos	17	85
Eficiencia en identificar eventos negativos	17	85
Mejoramiento de controles	18	90



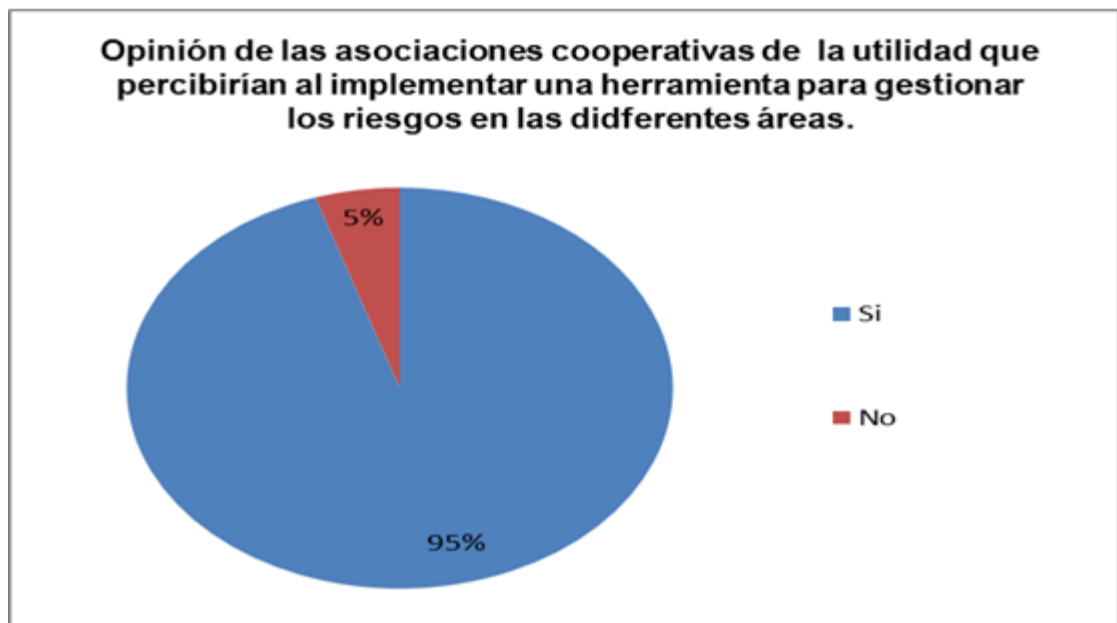
Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran; en promedio el 85% de las asociaciones cooperativas consideran obtener muchos beneficios por aplicar una herramienta para la gestión de riesgos con impacto financiero; por lo tanto se fortalece la factibilidad de la elaboración de la propuesta y la necesidad que tiene el sector de implementarla para poder identificar, evaluar y responder a los riesgos que actualmente les aqueja.

18. ¿Le sería de mucha utilidad implementar una metodología que permita gestionar los riesgos administrativos, financieros y productivos que impacten financieramente a la cooperativa?

Objetivo: evaluar el interés actual que tienen las cooperativas en implementar una metodología de gestión de riesgos con impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	19	95
No	1	5
Total	20	100



Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran que el 95% de las asociaciones cooperativas, consideran de mucha utilidad implementar una metodología para gestionar los riesgos que impactan financieramente en las diferentes áreas: administrativa, financiera y productiva; por lo tanto demuestra la factibilidad, viabilidad en la investigación de campo. El 5% que no considera de utilidad implementar la herramienta se fundamenta en la opinión obtenida de la asociación cooperativa que se encuentra mayormente organizada.

B. Área Productiva

19. ¿Indique cuáles de los siguientes eventos perjudican con mayor frecuencia el cultivo de la caña de azúcar?

Objetivo: identificar cuáles son los eventos que actualmente más aquejan a las cooperativas, para analizarlos, evaluarlos y proponer alternativas que podrían disminuirlos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Alto costo de los insumos	19	95
Inadecuada fertilización	11	55
Lluvias o sequias	19	95
Sistema de riesgo inadecuado	7	35
Falta de maquinaria	8	40
Falta de financiamiento	5	25
Proliferación de plagas	16	80
Retiro de socios	5	25
Venta de tierra	7	35



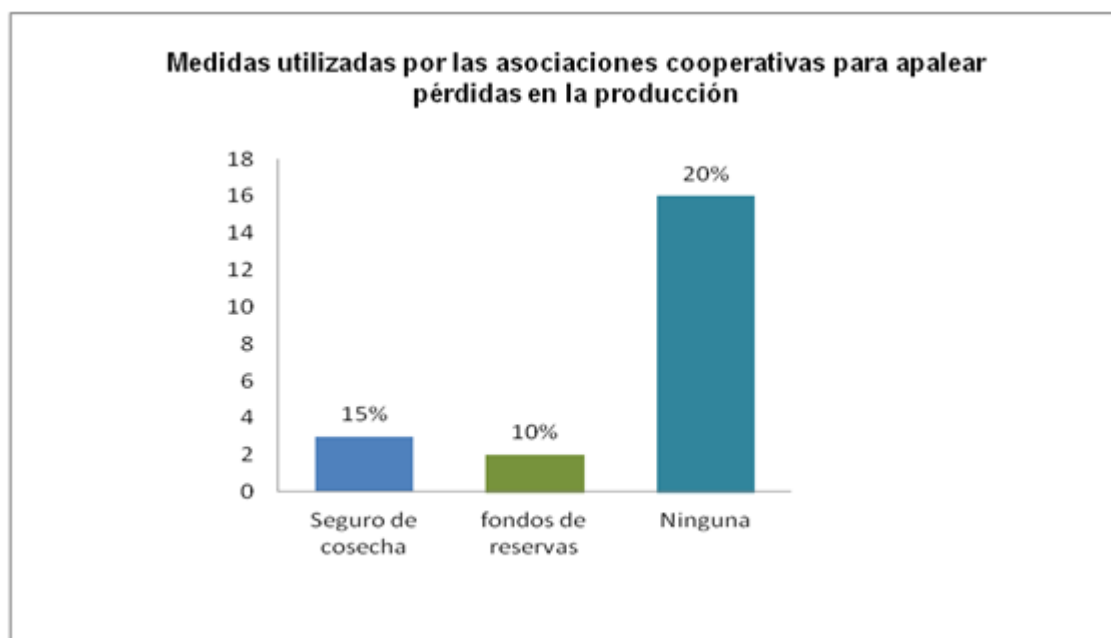
Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran: los riesgos que más afectan a las asociaciones cooperativas se deben en su mayoría por factores no controlables como son los altos costos de los insumos, prohibición de fertilizantes y factores climatológicos; otros controlables, como la proliferación de plagas e inadecuada fertilización, y los considerados de menor riesgo en conjunto les afectan en gran medida; además, aclarar que no están haciendo las gestiones adecuadas para integrar y concientizar a otros (socios) para que inviertan en la asociación cooperativa.

20. ¿Indique las medidas de cobertura con las que cuenta la cooperativa en caso de pérdidas del cultivo de caña de azúcar?

Objetivo: evaluar si la empresa cuenta con controles para cubrirse de los riesgos aquejados en la producción y así identificar su impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R.
Seguro de cosecha	3	15
fondos de reservas	2	10
Ninguna	16	80



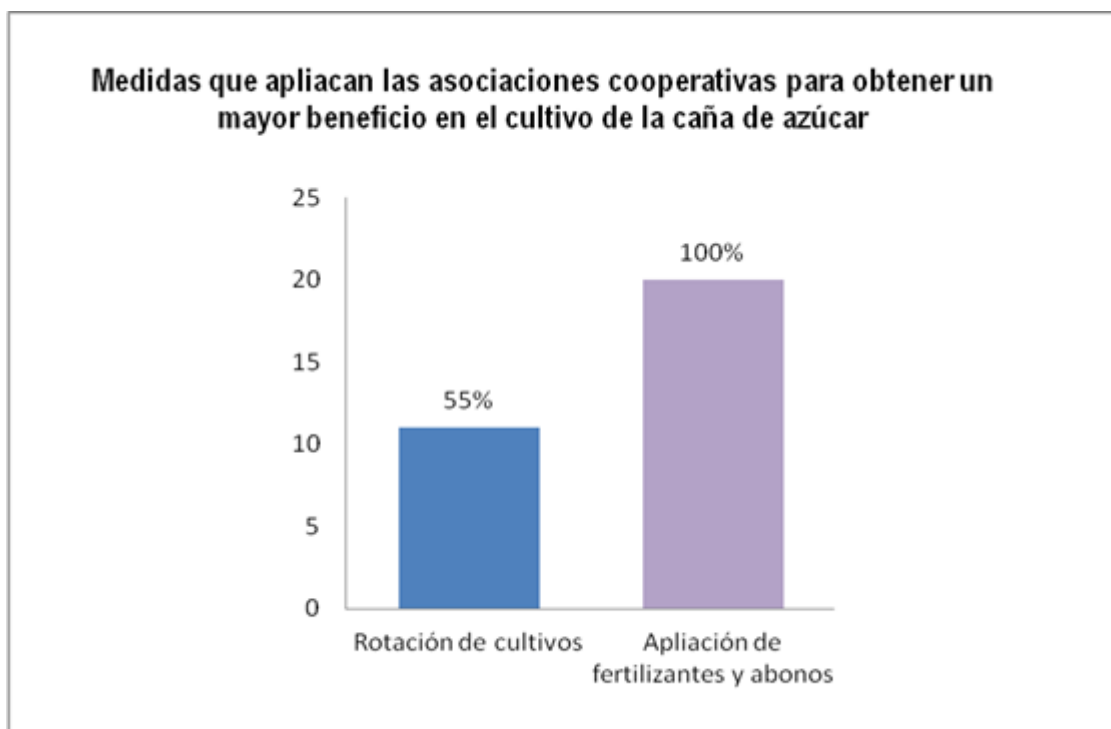
Análisis de respuesta.

Los resultados muestran: La mayoría de asociaciones cooperativas actualmente no cuentan con seguros y fondos para protegerse de pérdidas en la producción ocasionadas por diversos factores como quemas no programadas que ocurren por falta de controles de supervisión y seguridad, por factores climatológicos, caída de los precios de la azúcar, altos costos de los fertilizantes, decretos estatales (prohibición de fertilizantes), afectando su situación financiera (liquidez, rentabilidad, costos, inversión).

21. ¿Indique cuáles de las siguientes medidas aplican para obtener un mayor beneficio del cultivo?

Objetivo: identificar las medidas que se implementan actualmente en las cooperativas para prevenir riesgos que afecten la producción

Alternativa	F.A.	F.R.
Rotación de cultivos	11	55
Aplicación de fertilizantes y abonos	20	100
Total	20	100



Análisis de respuesta.

En base al gráfico anterior, se determina que actualmente el 100% de las asociaciones cooperativas utilizan como medida la aplicación de fertilizantes y abonos para lograr mayor beneficio en el cultivo, un 55% práctica la rotación de cultivo siendo favorable; no obstante, la práctica de las 2 alternativas ayudaría a que las tierras sufran menos daño y mejoren el rendimiento para ser cultivados afectando así su producción y por ende su rentabilidad.

C. Otras Relacionadas

22. ¿La cooperativa cuenta con mecanismos de control para gestionar sus riesgos?

Objetivo: conocer si la cooperativa gestiona sus riesgos, y sirva para determinar si es factible proponer una metodología para gestionar sus riesgos con impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100



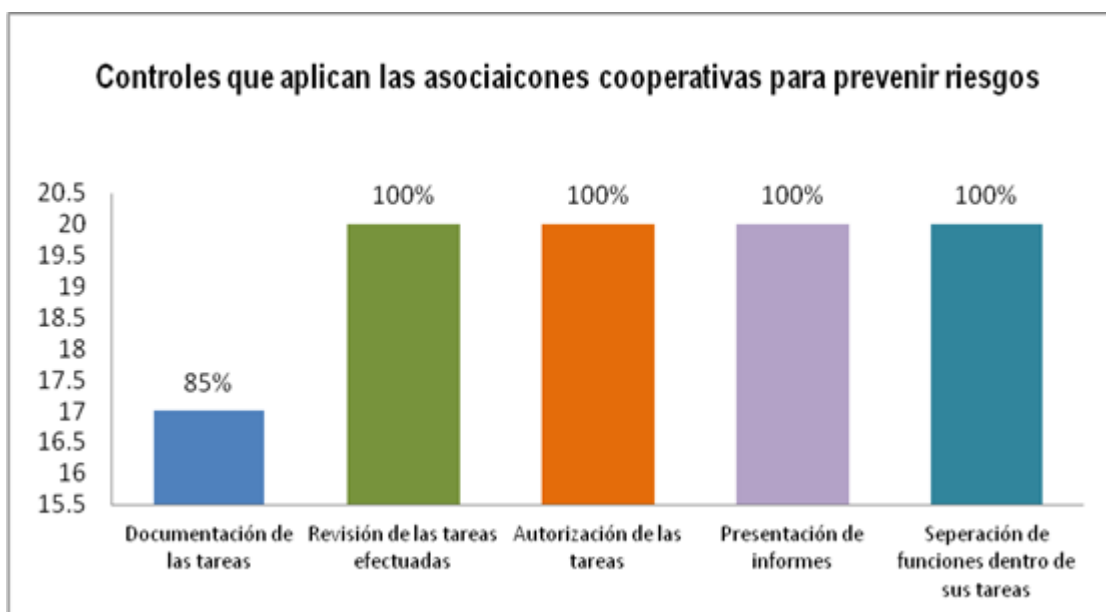
Análisis de respuesta.

El 100% de las asociaciones cooperativas aplican mecanismos de control para gestionar sus riesgos; sin embargo, al conocerlas a más profundidad se determinó que no son suficientes por limitarse principalmente al área productiva cuando su aplicación es necesaria en todas las áreas como administrativa por su importancia en la toma de decisiones y dirección, financieramente para el análisis de rentabilidad, inversión entre otros, ante la situación planteada las cooperativas sostienen: la aplicación de controles necesitan mejorarse en todas las áreas para lograr gestionar de una forma adecuada los riesgos que les aquejan e impactan financieramente y afectan la consecución de sus objetivos.

23. Marque dentro de las siguientes opciones los tipos de control que se ejecutan en su asociación cooperativa para evitar riesgos de cualquier tipo.

Objetivo: determinar cuáles son las actividades generales que aplica la cooperativa para minimizar los riesgos aquejados actualmente.

Alternativa	F.A.	F.R.
Documentación de las tareas	17	85
Revisión de las tareas efectuadas	20	100
Autorización de las tareas	20	100
Presentación de informes	20	100
Separación de funciones dentro de sus tareas	20	100



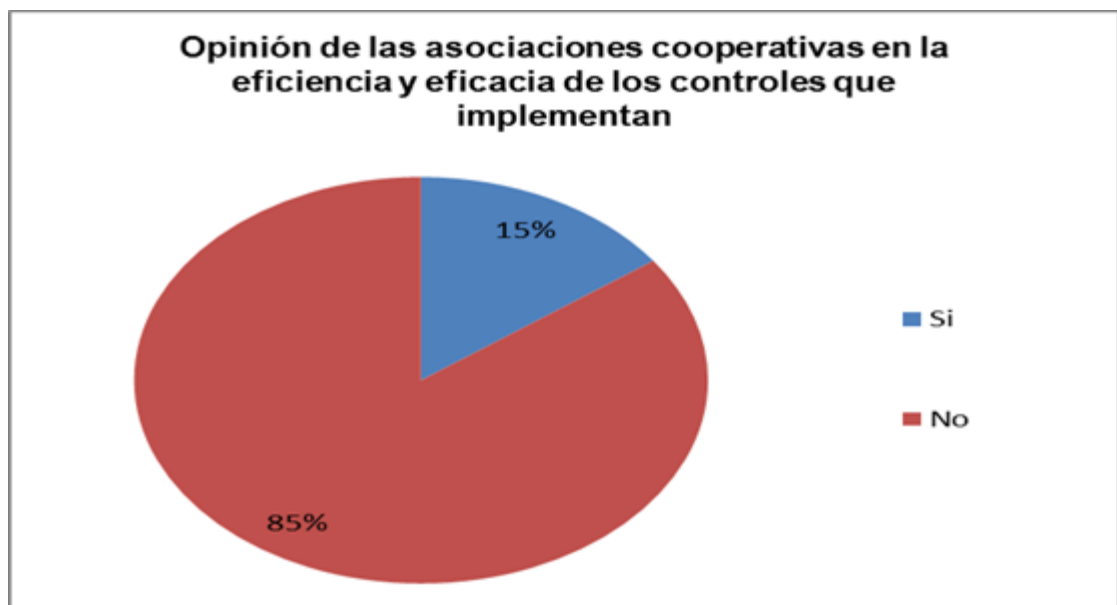
Análisis de respuesta.

Se determinó que el 85% de las asociaciones cooperativas documentan las tareas, el 100% las revisa, autoriza, presentan informes y delegan responsabilidades como actividades de control; sin embargo, estos se quedan limitados para controlar y prevenir riesgos inherentes a su actividad económica, por ser practicados más en el área productiva, a excepción de los informes presentados que en su mayoría son elaborados por el área de contabilidad.

24. ¿Considera que las actividades implementadas en sus operaciones son suficientes para controlar (identificar, evaluar y responder) a los riesgos de la cooperativa?

Objetivo: identificar si están conformes los encuestados con las actividades implementadas por la cooperativa, y permita justificar la problemática planteada.

Alternativa	F.A.	F.R.
Si	3	15
No	17	85
Total	20	100



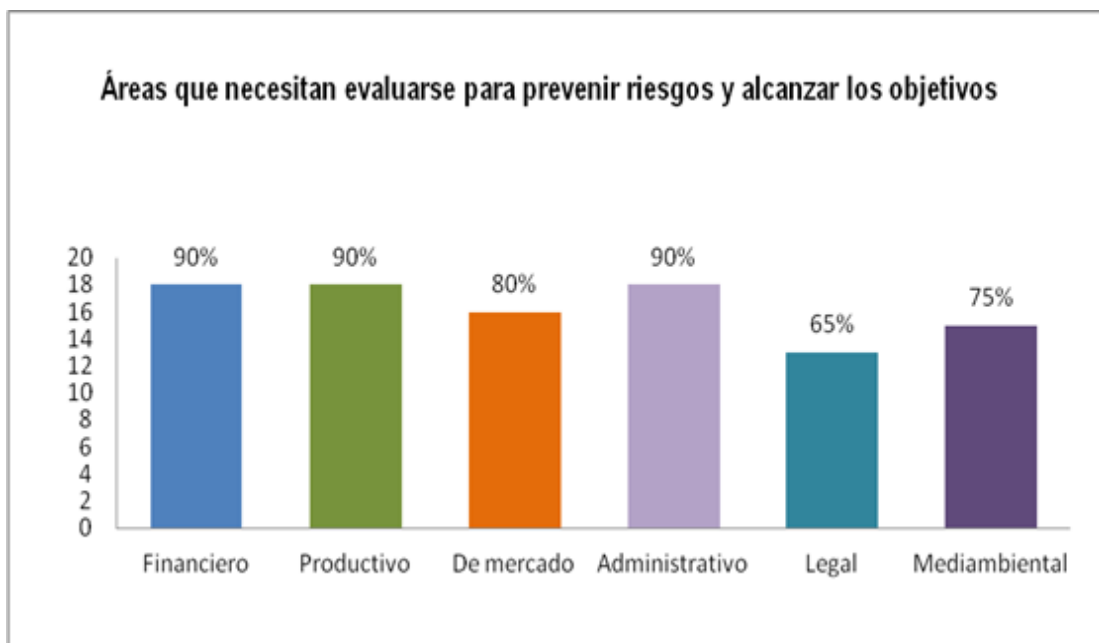
Análisis de respuesta.

Según los resultados se determinó: que el 85% de las asociaciones cooperativas sostiene que las actividades (controles), implementadas para identificar, evaluar y responder a los riesgos existentes no son suficientes; por lo tanto esto viene a sustentar la problemática planteada en su oportunidad sobre la necesidad del sector de contar con una herramienta que les permita gestionar de forma adecuada los riesgos que les aquejan e impactan financieramente.

25. ¿De las siguientes áreas cual considera que la cooperativa necesita evaluar para prevenir riesgos y alcanzar sus metas y objetivos planteados?

Objetivo: determinar áreas críticas en las asociaciones cooperativas con el propósito de elaborar un diagnóstico adecuado y presentar una propuesta acorde a la situación real respecto a la gestión de riesgos con impacto financiero.

Alternativa	F.A.	F.R.
Financiero	18	90
Productivo	18	90
De mercado	16	80
Administrativo	18	90
Legal	13	65
Medioambiental	15	75



Análisis de respuesta.

El 90% de las asociaciones cooperativas consideran como áreas críticas la administrativa, financiera y productiva las cuales necesitan la evaluación de riesgos; por tanto la herramienta a desarrollar deberá estar enfocada a identificar, evaluar y prevenir riesgos en dichas áreas para ayudar a la consecución de metas y objetivos.

26. ¿Qué tipos de auditoría se le realizó a la cooperativa en el año 2012?

Objetivo: determinar si las cooperativas reciben algún tipo de informe de personas externas, ya que permitirá identificar

Alternativa	F.A.	F.R.
Financiera	20	100
Fiscal	18	90
Gestión	1	5
Ambiental	5	25



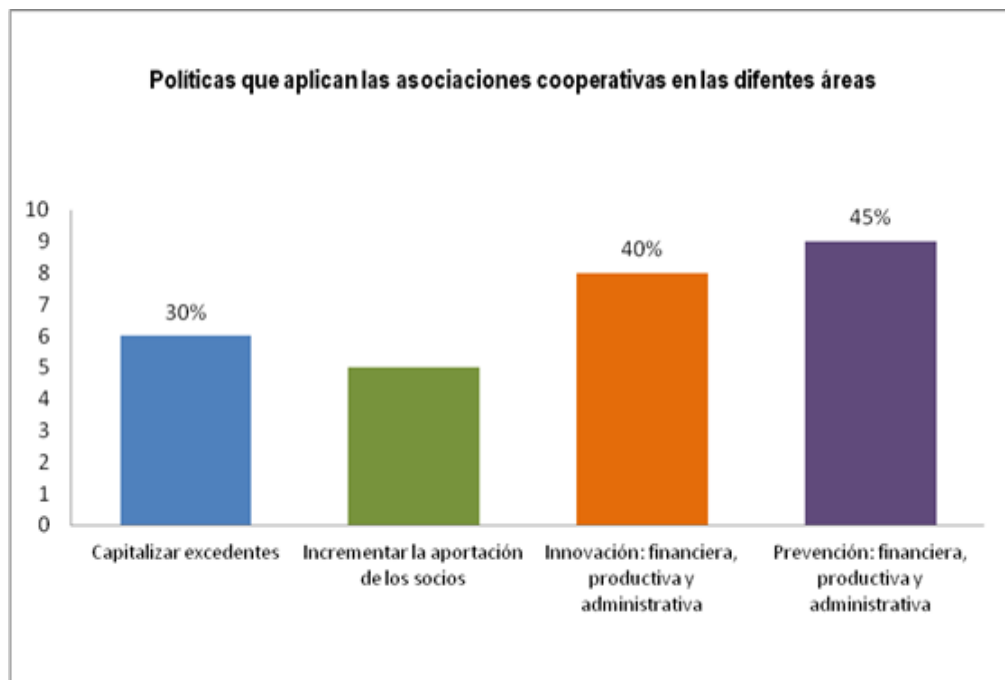
Análisis de respuesta.

Los resultados demuestran: la mayoría de asociaciones cooperativas se les han realizado auditoría fiscal y financiera; aunque no existe un marco legal y técnico que se los exija; la fiscal se les realiza para la autorización de la excepción de impuestos, la financiera por que los bancos le solicitan estados financieros auditados para el otorgamiento de préstamos, lo cual es un riesgo porque lo hacen principalmente por cumplir un requisito frente a terceros, y no por tener un control de su situación financiera.

27. ¿Indique si la cooperativa cuenta con las siguientes políticas?

Objetivo: Identificar si la cooperativa cuenta con políticas administrativas, productivas y financieras para evaluar si la inexistencia constituyen riesgos que les afecten y poder proponer alternativas

Alternativa	F.A.	F.R.
Capitalizar excedentes	6	30
Incrementar la aportación de los socios	5	25
Innovación: administrativa, productiva y financiera	8	40
Prevención: administrativa, productiva y financiera	9	45



Análisis respuesta.

Al realizar una pregunta de opciones múltiples se puede observar: en su mayoría las asociaciones cooperativas no cuentan con políticas en las diferentes áreas como administrativas, financieras y productivas afectando la consecución de meta y objetivos; por lo tanto sirve como base para proponer alternativas que de ser consideradas ayudarán a minimizar esos riesgos de iliquidez, rentabilidad e inversión, consecuentemente mejorar en las áreas ya mencionadas.

**ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE CAÑA DE AZÚCAR POR DISTRIBUCIÓN DE ZONAS DE EL
SALVADOR**

Zonas/ Departamento	Activas	Porcentaje %
zona Occidental		
Ahuachapán	2	
Santa Ana	1	
Sonsonate	8	
Sub total	11	21.15
Zona Central		
La Libertad	12	
Chalatenango	3	
Cuscatlán	2	
San Salvador	5	
Sub total	22	42.31
Zona Paracentral		
La Paz	16	
Cabaña	0	
San Vicente	2	
Sub total	18	34.62
Zona Oriental		
Usulután	1	
San Miguel	0	
Morazán	0	
La Unión	0	
Sub total	1	1.92
Total	52	100

MODELO DE UN BALANCE GENERAL

ACPA CAÑIPAL DE R.L.

Estado de Situación Financiera Comparativo para el periodo 2012-2008

Cantidades expresadas en dólares de los Estados Unidos de América (\$)

	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Activo					
Activo Circulante (Corriente)	\$ 645,951.57	\$ 702,860.05	\$ 897,910.04	\$ 1060,169.37	\$ 1303,224.56
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 66,260.41	\$ 86,041.68	\$ 134,147.85	\$ 98,894.95	\$ 43,850.41
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 70,861.96	\$ 95,655.67	\$ 131,638.16	\$ 131,132.26	\$ 175,909.26
IVA Crédito Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,390.07
Inventarios	\$ 504,925.88	\$ 516,120.17	\$ 412,170.67	\$ 534,481.42	\$ 701,786.90
Pagos Anticipados	\$ 3,903.32	\$ 5,042.53	\$ 219,953.36	\$ 295,660.74	\$ 379,287.92
Activo no Circulante (No Corriente)	\$ 2390,136.00	\$ 2282,120.14	\$ 2187,733.27	\$ 2298,707.57	\$ 2329,818.96
Propiedad Planta y Equipo y Eq. Prop. Al Costo	\$ 2461,238.90	\$ 2462,168.10	\$ 2500,884.20	\$ 2509,586.08	\$ 2527,384.36
Depreciación Acumulada	\$ (703,810.78)	\$ (731,198.96)	\$ (729,914.21)	\$ (760,366.25)	\$ (751,067.78)
Inversiones Permanentes	\$ 259,549.33	\$ 259,549.33	\$ 259,549.33	\$ 348,024.47	\$ 331,054.47
Pecuario (Activo Biológico)	\$ 67,643.40	\$ 58,685.57	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Diferido (Con beneficio futuro a más de un año).	\$ 305,515.15	\$ 232,916.10	\$ 157,213.95	\$ 201,463.27	\$ 222,447.91
Total Activo	\$ 3036,087.57	\$ 2984,980.19	\$ 3085,643.31	\$ 3358,876.94	\$ 3633,043.52
Pasivo					
Pasivo Circulante (Corriente)	\$ 351,830.09	\$ 367,468.90	\$ 281,846.68	\$ 534,179.35	\$ 574,803.32
Préstamos y Sobregiros Bancarios	\$ 311,498.99	\$ 204,961.71	\$ 50,778.86	\$ 396,683.81	\$ 490,673.36
Préstamos no Bancarios	\$ -	\$ -	\$ 23,000.00	\$ -	\$ -
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 15,779.15	\$ 130,320.13	\$ 171,203.52	\$ 117,016.49	\$ 54,308.64
Remuneraciones y prestamos por pagar corto plazo a empleado	\$ -	\$ 1,368.02	\$ -	\$ -	\$ -
Acreedores varios y provisiones	\$ -	\$ 7,500.56	\$ -	\$ -	\$ -
Retenciones y Descuentos	\$ 1,313.62	\$ 392.45	\$ 996.73	\$ 1,396.33	\$ 810.40
Impuestos por Pagar	\$ 23,238.33	\$ 22,926.03	\$ 35,867.57	\$ 19,082.72	\$ 29,010.92
Pasivo no Circulante (No Corriente)	\$ 432,278.96	\$ 337,587.22	\$ 252,067.73	\$ 179,347.66	\$ 128,477.08
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	\$ 238,946.29	\$ 166,746.38	\$ 93,457.76	\$ 30,577.23	\$ -
Préstamos no Bancarios a Largo Plazo	\$ 193,332.67	\$ 170,840.84	\$ 158,609.97	\$ 148,770.43	\$ 128,477.08
Total Pasivo	\$ 784,109.05	\$ 705,056.12	\$ 533,914.41	\$ 713,527.01	\$ 703,280.40
Patrimonio	\$ 2251,978.52	\$ 2279,924.07	\$ 2551,728.90	\$ 2645,349.93	\$ 2929,763.12
Capital y Reservas					
Capital Social	\$ 227,766.76	\$ 237,214.27	\$ 246,434.66	\$ 257,033.42	\$ 265,640.72
Donaciones	\$ 1060,152.17	\$ 1060,152.17	\$ 1060,152.17	\$ 1060,152.17	\$ 1060,152.17
Reservas	\$ 806,170.16	\$ 786,149.02	\$ 917,441.24	\$ 958,952.39	\$ 1080,012.00
Reserva Legal	\$ 12,896.06	\$ 20,599.90	\$ 46,858.34	\$ 55,160.57	\$ 86,109.83
Capitalización	\$ 449,907.98	\$ 465,315.64	\$ 517,832.53	\$ 534,436.99	\$ 578,015.49
Previsión social	\$ 133,774.57	\$ 86,140.70	\$ 112,399.14	\$ 120,701.37	\$ 151,650.63
Fondos de educación	\$ 209,591.55	\$ 214,092.78	\$ 240,351.23	\$ 248,653.46	\$ 264,236.05
Utilidades no Distribuidas	\$ 157,889.43	\$ 196,408.61	\$ 327,700.83	\$ 369,211.95	\$ 523,958.23
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 3036,087.57	\$ 2984,980.19	\$ 3085,643.31	\$ 3358,876.94	\$ 3633,043.52

Representante Legal

Contador General

Auditor Externo

MODELO DE ESTADO DE RESULTADO

ACPA CAÑIPAL DE R.L.

Estado de Resultado Comparativo para el periodo 2012-2008 ESTADO DE RESULTADOS
Cantidades expresadas en dólares de los Estados Unidos de América (\$)

	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	\$1078,746.88	\$1286,413.92	\$1652,850.59	\$1171,732.72	\$1566,787.72
Costo de ventas	\$647,842.26	\$917,364.50	\$1157,092.68	\$909,979.50	\$1033,113.79
Utilidad Bruta	\$430,904.62	\$369,049.42	\$495,757.91	\$261,753.22	\$533,673.93
Menos Gastos de Operación	\$418,470.11	\$456,521.73	\$455,582.22	\$455,314.03	\$492,089.02
Gastos de Administración	\$207,263.17	\$238,320.24	\$236,259.30	\$275,578.72	\$257,367.81
Gastos de Venta	\$67,495.32	\$48,964.98	\$77,371.62	\$68,561.53	\$94,728.39
Gastos de Mantenimiento y reparació	\$143,711.62	\$169,236.51	\$141,951.30	\$111,173.78	\$139,992.82
Utilidad de Operación	\$12,434.51	-\$87,472.31	\$40,175.69	-\$193,560.81	\$41,584.91
Más					
Otros Ingresos	\$103,200.40	\$226,693.47	\$301,916.30	\$312,430.81	\$299,015.53
Menos costos y gastos de no operación.					
Otros Gastos / costos	\$45,076.73	\$62,182.80	\$79,507.55	\$35,847.83	\$31,107.88
Utilidad del Periodo antes de reserva	\$70,558.18	\$77,038.36	\$262,584.44	\$83,022.17	\$309,492.56
Reservas	\$35,279.09	\$38,519.18	\$131,292.22	\$41,511.09	\$154,746.28
Reserva Legal	\$7,055.82	\$7,703.84	\$26,258.44	\$8,302.22	\$30,949.26
Capitalización	\$14,111.64	\$15,407.67	\$52,516.89	\$16,604.43	\$61,898.51
Previsión Social	\$7,055.82	\$7,703.84	\$26,258.44	\$8,302.22	\$30,949.26
Educación	\$7,055.82	\$7,703.84	\$26,258.44	\$8,302.22	\$30,949.26
Utilidad del Periodo	\$35,279.09	\$38,519.18	\$131,292.22	\$41,511.08	\$154,746.28

Representante Legal

Contador General

Auditor Externo

GUÍA METODOLÓGICA PARA OBTENER EL VALOR INICIAL DE PAGO POR LIBRAS DE AZÚCAR

Paso 1: rendimiento obtenido lib/ton:

Rendimiento qq de azúcar / ton -----
 Rendimiento de melaza (gls/ton) -----

Paso 2: producción qq:

Total de toneladas de caña molida
 Producción total de azúcar qq (ton. A molida 5,395,000* 2.43 100% de la producción
 rendimiento)

Paso 3: distribución de azúcar por mercados (qq)

Blanca mercado local	_____	_____ % del 100%
Crudo mercado U.S.A.	_____	_____ % del 100%
Crudo CAFTA	_____	_____ % del 100%
Crudo mercado mundial	_____	_____ % del 100%
		100.000 %

Paso para sacar porcentajes:

(Prod. Total de azúcar) _____ 100% = _____ %
 (Azúcar blanca mercado local) _____ X

(Prod. Total de azúcar) _____ 100% = _____ %
 (Azúcar crudo mercado U.S.A) _____ X

(Prod. Total de azúcar) _____ 100% = _____ %
 (Azúcar crudo CAFTA) _____ X

$$\begin{array}{l}
 \text{(Prod. Total de azúcar)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ 100\%} = \underline{\hspace{2cm}} \% \\
 \text{(Azúcar mercado mundial)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ X} \\
 \hspace{20em} 100.00 \%
 \end{array}$$

Paso 4. Producción y distribución de melaza

$$\begin{array}{l}
 \text{Producción total de melaza} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ 100\%} \\
 \text{Ton. Molidas} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ X (Rendimiento gl/ton)}
 \end{array}$$

Distribución de melaza por mercados

$$\begin{array}{l}
 \text{Consumo interno} \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \underline{\hspace{2cm}} \% \\
 \text{Exportación} \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \underline{\hspace{2cm}} \% \\
 \hspace{15em} 100.00 \%
 \end{array}$$

Para sacar porcentajes:

$$\begin{array}{l}
 \text{(Prod. Total de melaza)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ gl} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ 100\%} \\
 \text{(gl. Consumo interno)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ x\%} = \underline{\hspace{2cm}} \%
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{(Prod. Total de melaza)} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ gl} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ 100\%} \\
 \underline{\hspace{2cm}} \quad \underline{\hspace{2cm}} \text{ x\%} = \underline{\hspace{2cm}} \% \\
 \hspace{15em} 100.00\%
 \end{array}$$

Paso 5. Precios proyectados de ventas

Azúcar \$qq

- 1- Blanca mercado local \$ _____
- 2- Cruda mercado U.S.A. \$ _____
- 3- Cruda mercado CAFTA \$ _____
- 4- Cruda mercado mundial \$ _____

Melaza \$ gln.

5- Consumo interno \$ _____
 6- Exportación \$ _____

Paso 6. Ingreso neto por ton. De caña:

1- Blanca de mercado local \$ _____

(qq asignados mercado local) X (Precio proyectado de venta)
 _____ X \$ _____ = \$ _____

(Total ton. A Molidas)
 \$ _____ ÷ _____ = \$ _____ (ingreso por. Ton. De
 azúcar blanca mercado local)

2- Cruda mercado USA \$ _____

(qq asignados mercado USA) x (Precio proyectado de venta)
 _____ = \$ _____ ÷ Total ton. A molar.

\$ _____ / _____ = \$ _____ (ingreso por. Ton. De
 azúcar blanca mercado local)

3-Cruda mercado CAFTA \$ _____

(qq asignados al CAFTA) x (Precio proyectado de venta)
 _____ = \$ _____ / Total ton. A molar.

_____ / _____ = \$ _____ (ingreso cruda
 mercado CAFTA)

4- Cruda mercado mundial \$ _____

(qq asignados mercado mundial) x (Precio proyectado de venta)

_____ x = \$ _____ / Total ton. A molar.

_____ / _____ = \$ _____ (ingreso por ton. De azúcar cruda mercado mundial)

5-Melaza mercado local \$ _____

(gl. Asignados consumo interno) x (Precio proyectado de venta)

(Total ton. Molidas)

_____ / _____ = \$ _____ (ingreso por. Ton. De melaza mercado local)

6- Melaza exportación \$ _____

(gl asignados) x (Precio proyectado de venta)

_____ x \$ _____

(Total ton. Molidas)

_____ / _____ = \$ _____ (ingreso por. Ton. melaza mercado local)

\$ _____

Ingreso total por tonelada

Menos

7- Presupuesto CONSAA (Art. 59 de la Ley). \$ Por ton. =\$ 0.1436

Quedan \$ _____

Menos

% Participación Cañero 54.50%

Ingreso neto por ton. _____ 100%

(Participación total)

54.50% (participación del cañero) _____ x

54.50% x 100 (ingreso por tonelada) X = \$ _____

Ingreso por ton. corta X = \$ _____

Ingreso por ton. corta _____ / _____ (rendimiento lb./ton)

= _____ = V.F.P

Valor final de pago (V.F.P) \$ _____

(Zafra 2012- 2013)

Valor inicial de pago por libra de azúcar extraída en la 2012/2013

Variables	VIP Oficial 2012/2013	
Rendimiento (QQ. Azúcar /Ton.)	2.35	
Rendimiento Melaza (Glns/Ton)	7.30	
Toneladas de caña (t.c)	6,430,000	
Producción de Azúcar Zafra (QQ)	15,110,500	100%
Distribución Azúcar por Mercados (QQ)		
Blanca Mercado Local	6,040,000	39.97%
Crudo Mercado TRQ	580,549	3.84%
Crudo CAFTA	673,913	4.46%
Crudo Mercado Mundial	7,816.038	51.73%
Producción de Melaza Zafra (GLNS)	49,932,570	100%
Distribución de Melaza Mercados (GLNS)		
Consumo Interno	7,000,000	14.92%
Exportación	39,932,570	85.08%
Precio de Venta Azúcar (\$/QQ)		
1 Blanca Mercado Local	\$24.04	
2 Crudo Mercado TRQ	\$24.00	
3 Crudo CAFTA	\$24.00	
4 Crudo Mercado Mundial	\$20.00	
Precio de Melaza (\$/GLNS)		
5 Consumo Interno	\$0.60	
6 Exportación	\$0.54	
Ingreso Neto por Tonelada de Caña		
1 Azúcar Blanca Mercado Local	\$22.58	
2 Azúcar Cruda Mercado TRQ	\$2.17	
3 Azúcar Cruda Mercado CAFTA	\$2.52	
4 Azúcar Cruda Mercado Mundial	\$24.31	
5 Azúcar Mercado Local	\$0.65	
6 Melaza Exportación	\$3.35	
Total (\$/ Ton)	\$55.58	
Menos		
(7) Presupuesto CONSAA (\$/ Ton)	\$0.12	Art. 59 Ley
	\$55.46	
Participación Cañero	54.50%	
Precio Prom. De T.C	\$30.23	
VIP Oficial 12-13	\$0.128630 ctvs./lb	
	1.125509 ctvs. de c/lb	