

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**"Manual de Control Interno Enfoque COSO en las Asociaciones
Cooperativas del Sector Cafetalero"**

Trabajo de Investigación presentado por:

Ochoa Romero, Sandra Yaneth
Ordóñez Cerón, Víctor Vladimir
Portillo Hernández, Roxana Aracely

Para optar al Grado de:

LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

Junio 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Antonio Quezada

Secretario: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad

de Ciencias Económicas: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad

de Ciencias Económicas: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director: Lic. Manuel Antonio Mejía

Coordinador: Lic. Héctor Alfredo Rivas Núñez

Julio de 2008

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

El paso por la Universidad requiere mucho esfuerzo, pero a la vez nos ofrece un gran cúmulo de enseñanzas, alegrías y aún un crecimiento personal. Porque estar en la Universidad requiere constancia y responsabilidad. Solo a través de estas virtudes se pueden coronar las metas, en este caso la de finalizar una carrera profesional.

Durante este recorrido, conté con el apoyo de muchas personas, en especial de mis padres, de quienes nunca me faltaron palabras de aliento y de ánimo. También agradezco al Programa de Becas FANTEL, del cual recibí el apoyo económico que necesité. Agradezco a los profesores de quienes recibí muchas enseñanzas y además un ejemplo a seguir.

La constancia, la firmeza, la fuerza para resistir el desvelo y el trabajo continuo, que fueron los pilares que me sostuvieron durante mis estudios, los recibí de Dios, a quien dedico cada acto bueno de mi vida.

Roxana Aracely Portillo Hernández

Culminar mi carrera universitaria es el fruto de mucho esfuerzo, dedicación, empeño y por supuesto del apoyo de mis padres que con mucha humildad y sencillez me han educado de la mejor manera, de la confianza y ayuda constante de mis dos hermanas, de la dedicación y empeño en formarme como profesional que han demostrado siempre mis dos hermanos y del amor incondicional de mi abuelita a quienes agradezco inmensamente.

Gracias Dios por permitirme realizar una de mis principales metas y por manifestarse a través de personas que son parte importante de mis logros.

Sandra Janeth Ochoa Romero

Agradezco a Dios quien me brindó la inspiración y la constancia que necesite cada día durante mi formación académica profesional, a mi familia, en especial mi madre, pues siempre me brindaron su apoyo.

Asimismo, agradezco a los Maestros Asesores de quien recibimos muchas indicaciones y apoyo durante la realización de esta tesis.

Víctor Vladimir Ordoñez Cerón

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1. Producción de café	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Aspectos Generales del café	8
2. Control interno	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Conceptualización	24
2.3. Normativa Técnica	28
2.4. Componentes del control interno	33

CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO

1. Metodología de la investigación	55
1.1. Tipo de estudio	55
1.2. Universo y muestra	56
1.2.1. Población	56
1.2.2. Muestra	56
1.3. Técnicas e instrumentos para recolectar información	57

1.4. Procesamiento de la información recolectada ...	58
1.5. Tabulación y análisis de los resultados	59
1.6. Diagnóstico de la investigación	87

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MANUAL DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO APLICADO A LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR CAFETALERO

1. Justificación	94
2. Objetivo del Manual	95
3. Alcance del Manual	95
4. Responsable del Manual	95
5. Descripción de políticas	96
5.1. Ambiente Interno	96
Política 1- Declaratoria de Filosofía de gestión	96
Política 2- Establecimiento de valores éticos y consideración de la filosofía de riesgos	98
Política 3- Evaluación del desempeño de la Administración	100
Política 4- Estructura Organizativa	102
5.2. Establecimiento de Objetivos	105
Política 5- Objetivos Estratégicos	105
Política 6- Objetivos Operacionales	106

Política 7- Niveles de riesgo aceptables	108
5.3. Identificación de Eventos	109
Política 8- Inventarios de eventos o talleres de trabajo	109
Política 9- Flujos de procesos o diagramas de árbol	113
Política 10- Uso de información interna y externa o identificación continua de eventos	116
5.4. Evaluación del Riesgo	119
Política 11- Riesgos inherentes y residuales .	120
Política 12- Diseño de clasificación de probabilidad e impacto	121
Política 13- Mapa de riesgo	124
5.5. Respuesta al Riesgo	125
Política 14- Evaluación de tipo de respuesta ..	126
Política 15- Análisis de cuadro comparativo ...	127
Política 16- Contratación de Seguros	129
5.6. Actividades de control	130
Política 17 Cuadro de integración con respuesta al riesgo	130
Política 18 Establecimiento de actividades de control	132
5.7. Información y Comunicación	134

Política 19-	Diagramas del orden de comunicación	134
Política 20-	Listado de requisitos de información	136
Política 21-	Modelo básico de Transmisión de la información	137
Política 22-	Establecimiento de canales de la información	139
5.8.	Supervisión	142
Política 23-	Actividades de monitoreo continuas	142
Política 24-	Departamento de auditoría interna	143

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	Conclusiones	144
2.	Recomendaciones	147
	BIBLIOGRAFÍA	150

ANEXOS

1. Divisiones hidrogeológicas, áreas cafetaleras
Y reservas naturales
2. Reporte de producción por área cultivada
3. Producción de café en El Salvador
4. Beneficiadores/ exportadores de café de El Salvado

RESUMEN

Los resultados obtenidos al evaluar los controles de las asociaciones cooperativas del sector cafetalero dieron muestra de sus necesidades de mejora con respecto a sus controles internos. Con la presente investigación se busca dar solución a dichas necesidades. Se propone un manual de control interno basado en el informe COSO, un enfoque de control muy completo, desarrollado de tal forma que presenta varias alternativas a las asociaciones cooperativas para que sus operaciones de control sean más eficientes.

Se determinó, que la falta de control interno adecuado es la causa principal de que las asociaciones cooperativas tengan deficiencias, por ejemplo en las siguientes áreas: ambiente de control inadecuado, falta de objetivos por escrito (situación que impide evaluar su cumplimiento), deficiencias en las actividades de control, no hay planes de evaluación continua, etc.

Debido a esta situación, se planteó el objetivo final de la creación de un manual de control interno según el informe COSO. Este manual detalla cada uno de los componentes (Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de

eventos, Evaluación del Riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo) y propone políticas para que las asociaciones cooperativas las adopten según su conveniencia.

Las políticas están redactadas de tal forma que indiquen una decisión tomada cuando ya se ha adoptado, y por tanto debe ser cumplida. A continuación de la política se detalla el procedimiento a seguir para implementarla. Este procedimiento aporta los pasos y las herramientas a utilizar. En el manual, además se muestran ejemplos de la realización de la política, como esquemas o guías de pasos para su consecución.

Se ha creado este manual como una guía de aplicación de control interno, pero se hace notar que es necesario que el personal, en este caso principalmente la Administración, se preocupe de su implementación, desarrollo y evaluación continua. Al hacerlo de esa forma, las cooperativas obtendrán el cumplimiento de los objetivos de control y además mostrarán a los diferentes usuarios, una entidad que brinde más confiabilidad, no solo a nivel financiero, sino en sus transacciones económicas en general.

INTRODUCCION

Los controles internos son algo necesario en todo tipo de empresas y organismos económicos. El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations, por sus siglas en inglés) proporciona un modelo completo para cumplir con los objetivos de control.

El sector cafetalero en nuestro país esta conformado mayormente por asociaciones cooperativas. Este sector ha ido recobrando auge en los últimos años y por tanto se hace importante que cuenten con un eficiente control interno.

Surge entonces la necesidad de un manual de control interno que concuerde con las necesidades particulares de este sector. Y es precisamente lo que se desarrolla en este trabajo de investigación, una propuesta de Control Interno según el informe COSO. Se ha dividido este trabajo en los capítulos siguientes:

El primer capítulo en el que se presenta el contenido teórico que fundamenta la investigación, es decir, información relacionada con el control interno, teoría sobre el informe COSO, evolución del sector cafetalero en nuestro país, así como la normativa legal y técnica que le es aplicable.

El segundo capítulo describe la metodología empleada para ejecutar la investigación, detallando, el tipo de estudio realizado, la forma como se determinó la muestra, las unidades objeto de análisis y las técnicas e instrumentos utilizados.

El tercer capítulo consiste en el diseño de un manual de control interno según el informe COSO. Este manual se desarrolla dividiendo los componentes del informe COSO. Para cada componente se desarrollan políticas que las cooperativas pueden adoptar, así como procedimientos y ejemplos prácticos para su implementación.

En el cuarto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la investigación en general. Se pretende describir en esta parte, los problemas encontrados y las soluciones propuestas, con respecto a la problemática analizada.

Al final del documento se encuentra la bibliografía que fue utilizada, además de algunos anexos con información de interés relacionada con los temas tratados a lo largo del presente documento.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Producción de café

1.1. Antecedentes

El cafeto (*coffea arábica*) que se cultiva en América es originario de Etiopía (Abissinia) y Sudán, ambos del continente africano, en áreas de altitudes mayores a los mil metros sobre el nivel del mar.

Se estima que el período de introducción del cafeto a Centro América fue entre los años 1779 y 1796. Unas fuentes¹ sostienen que el posible período de introducción a El Salvador fue entre los años 1800 y 1815, proveniente de la Hacienda del Soyote, propiedad de los señores Álvarez de Asturia, ubicada en el departamento de Jutiapa, Guatemala, de donde se introdujo en Ahuachapán, cultivándose en huertos. De aquí se extendió al resto de la República.

Partiendo de que El Salvador tenía tierras fértiles para la producción de café, los agricultores primero tenía que preparar el terreno para la siembra de las plantitas de café, que previamente habían sido atendidas en semilleros, parte de esa

¹ *Fundación Salvadoreña para la investigación del Café (PROCAFÉ)*

preparación consistía en despejar los suelos mediante la tala de algunos de los árboles, dejando en pie otra cantidad considerable que se conservaba para dar sombra a los cafetales. Los productores también tenían que asegurar suficiente mano de obra para cuidar los árboles y limpiar los cafetales regularmente. Cuando los árboles comenzaban a producir granos de café a los cinco o seis años de haber sido sembrados, el productor tenía que obtener suficiente mano de obra para la recolección.

Muchos agricultores se dedicaron a las actividades antes mencionadas de tal manera que en el año de 1857, se apreciaba el desarrollo de las plantaciones de cafeto en los alrededores de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate. Las primeras estadísticas de la caficultura fueron dadas por un gobernador santaneco en 1861, indicando que existían 1.6 millones de cafetos en viveros, 690 mil plantas recién sembradas en el campo y 600 mil cafetos en producción. Posteriormente, se estableció el cultivo en el oeste de San Vicente, en la Cordillera de Berlín (Usulután) y en el volcán Chaparrastique (San Miguel).

Al final del período de 1860 a 1880, el departamento de La Libertad contaba con más de 4 millones de cafetos plantados. A

partir de 1870 con el propósito de incentivar el cultivo, el Estado promovió e impulsó las siguientes políticas:

- ◆ Reducción de los impuestos de exportación y cobro de impuestos a las importaciones.
- ◆ Repartió miles de cafetos a las personas interesadas en su cultivo.

El café se transformó en el producto sustituto a explotar (después de la producción de cacao, añil y bálsamo) los países centro americanos solo pudieron ampliar la producción del café porque los habitantes de los países industrializados empezaron a consumir café en tales cantidades que el grano se convirtió durante el siglo XIX en un producto muy popular.

Las fincas de café durante el siglo XIX no eran muy grandes; sólo unos pocos productores tenían fincas de más de veinte o treinta hectáreas. La mayor parte de las fincas estaban por debajo de este tamaño, aunque para fines de siglo ya existían empresarios que ocupaban varios cientos de hectáreas, además de tener sus propios beneficios y casas de exportación. Por ejemplo, a comienzos del siglo XX, el señor Ángel Guirola ya tenía 310 hectáreas en producción en Nueva San Salvador y era uno de los productores más fuertes del país en esa época. Otros

producían café en sólo unas pocas hectáreas, a la par de sus siembras de granos básicos, frutas y vegetales. En algunos casos, varias haciendas en la región costera que se originaron en el período de la colonia también participaron en la producción de café, pero sólo dedicando una pequeña porción de sus tierras al arbusto.

Aunque la producción cafetalera trajo al país ingresos que de otra manera tal vez no hubiera tenido, la dependencia alrededor de un producto que absorbía grandes recursos naturales y humanos también acarreó riesgos y problemas. El principal problema durante el siglo XX fue la fluctuación frecuente de los precios del café en Europa o Norteamérica, que a veces bajaban por debajo del costo de producción del grano. Cuando el precio bajaba, los ingresos de los distintos sectores sociales relacionados con el café bajaban también, afectando así los ingresos del estado y el bienestar de la economía en general.

Por lo anterior hubieron épocas muy difíciles para los caficultores, en los 90's por ejemplo inicia la crisis del café por la disminución de los precios en el mercado internacional, y El Salvador como país subdesarrollado dependía de la agricultura específicamente de la producción de café; por lo tanto este acontecimiento influye primero en la producción, en la

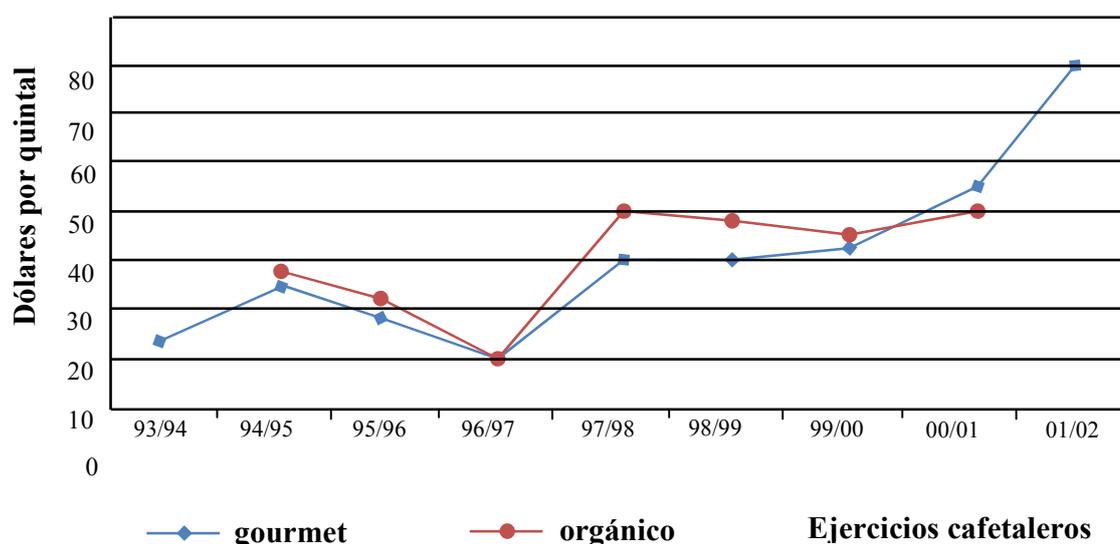
generación de divisas, en el empleo y otros factores relacionados con el café.

La crisis fue creciente de tal manera que en el año 1995 el café participaba con un 23.1% del Producto Interno Bruto Agropecuario, mientras que en el año 2001 participó con un 16.7%; además la producción tuvo una tendencia a la baja, decreciendo de 3.3 millones de quintales (promedio en la década de los 90's) a 2.4 millones de quintales en la cosecha 2001/02 (ver anexo 3), y en cuanto a las divisas, en el rubro de exportaciones el café siempre ha tenido relevancia en la economía del país, sin embargo decreció de 335.7 millones de dólares en 1995/96 a 103.5 millones de dólares en el ejercicio 2002/2003.

A partir de 1993 El Salvador ha tomado como ventaja la especialización del café produciendo café Gourmet y Orgánico, ya que de esta manera se puede lograr comercializarlo a un mejor precio en el mercado internacional. Desde 1993 hasta la fecha el café gourmet aumentó su diferencial de calidad de \$13.49 a \$69.41 (ver figura 1) Similar tendencia se observa en el caso del café orgánico.

Pero lo anterior no significa que la producción de El Salvador deba ser únicamente café gourmet o café orgánico, el objetivo es convertir cada estrato de calidad en lo mejor y ganar de esa forma el primer lugar en las preferencias del comprador, revisando los procesos productivos y evitando que el café defectuoso llegue al siguiente nivel en la cadena productiva. La mejora de la calidad y el hecho que llegue a conceptuarse el café salvadoreño como un café insustituible consiste en una labor complementaria entre el productor y el beneficiador, el primero entregando un grano maduro y libre de impurezas y el segundo manteniendo a lo largo del beneficiado la calidad del producto recibido².

Figura 1 Diferencial de calidad promedio de Cafés especiales de El Salvador



² Según Documento elaborado por Dr. Ernesto Illy, Presidente de Illycaffè SpA (reconocido en la industria cafetalera de especialidades por su experiencia y por la posición que ostenta en diferentes organizaciones internacionales)

A pesar de las crisis que ha atravesado, el café sigue siendo un excelente negocio para los tostadores en los países consumidores. Se ha estimado que de los ingresos que genera el café el 15% es para los países de origen y el resto para los tostadores en los países consumidores.³ Además, el café es el segundo producto más importante del comercio internacional, comparable únicamente con el petróleo, y muchas de las empresas tostadoras y detallistas en Estados Unidos están percibiendo ganancias sustanciales para sus accionistas. Por todo lo anterior, el café continuará siendo un producto clave en el comercio mundial y la crisis de precios está obligando (económica y moralmente) a la reasignación de los recursos entre países consumidores y productores y a una mayor dedicación para producir café con alta calidad y bajos costos.

Los países deben lograr combinar estos dos elementos claves para permanecer en el mercado, y es precisamente lo que El Salvador ha promovido a partir de 1990, mediante la producción de cafés diferenciados.

³ *The World Coffee Crisis - Chairman World Coffee Conference London, May 17 2001, General Manager, Nacional Federation of Coffee Growers of Colombia.*

1.2. Aspectos Generales del café

1.2.1. Origen del café

La planta del café es originaria de África. Pertenece a la familia de las rubiáceas, y al género "Coffea", que comprende unas 70 especies, de las que sólo 10 son interesantes para la producción de café⁴.

Entre las especies más importantes mencionaremos tres, que son: la Arábica - La más apreciada. Crece en alturas entre 900 y 2.000 metros. Su contenido en cafeína es relativamente bajo (entre un 0,9% y un 1,5%). Su cultivo es más delicado y requiere mayores cuidados. Sus frutos son redondos, suaves, levemente agrios, color achocolatado, de corteza lisa, e intenso perfume; Robusta o Canephora - Más precoz, más resistente y más productiva que la anterior. Se cultiva en terrenos bajos, con plantas de mayor envergadura, costos más bajos y precios, por tanto, más asequibles. Sus granos son menos perfumados, picantes y astringentes, y su contenido en cafeína muy superior (entre un 2% y un 4,5%). Se empezó a cultivar a principios del presente siglo; y Libérica - En regresión. Granos voluminosos y planta tallada y alta.

1.2.2. Variedades del café

⁴ Documento escrito por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE, y Roy Zúñiga, profesor adjunto del INCAE y Director del Estudio del Conglomerado de café en El Salvador

Las variedades de café de El Salvador, son derivadas de la especie *coffea arabica* que pueden observarse a continuación:

Bourbón

Mutación espontánea del *Coffea arabica*. Planta de tamaño alto y coloración del brote terminal verde, laterales con buen vigor y entrenudos largos. Altura arriba de 1.000 msnm, en zonas de media y estricta altura. Productividad promedio entre 24 y 55 quintales oro por manzana.

Tekisic

Bourbón mejorado a través de la selección de mejores plantas. Porte alto con entrenudos largos, pero menos que las variedades Arábica o Bourbón Tradicional. Mayor altura y mejor tamaño que el Pacas. Altura entre 800 msnm y 1.500 msnm. Productividad promedio entre 16 y 60 quintales oro por manzana.

Pacas

Porte bajo, laterales aceptablemente largos, en entrenudos más cortos que las variedades Bourbón y Tekisic y hojas de color verde oscuro. Altura entre 500 y 1.000 msnm. Productividad promedio entre 24 y 70 quintales oro por manzana.

● **Catisic**

Cruzamiento entre las variedades Caturra Rojo e Híbrido Timor. Tamaño promedio bajo, laterales y entrenudos similares al Pacas. Altura entre 600 y 1.000 msnm. Productividad promedio entre 18 y 50 quintales oro por manzana.

● **Catuaí Rojo**

Cruzamiento entre Caturra Amarillo y Mundo Novo. Planta un poco más alta que Pacas, tendencia a formar crinolinas, siendo una planta con vigorosa conformación agronómica. Altura entre 600 y 1.000 msnm. Productividad entre 23 y 60 quintales oro por manzana.

● **Pacamara**

Cruzamiento Pacas y Marogogipe Rojo. Planta de porte alto, entrenudos de longitud intermedia, hojas encarrujadas de color verde oscuro. Altura entre 900 y 1.500 msnm. Productividad promedio entre 18 y 85 quintales oro por

En el Salvador las diferentes fincas de café están diseminadas en las tres zonas geográficas del país (oriente, centro y

occidente) y 5 regiones principales, las fincas son de tamaños variables en cuanto a su manzanaje cultivado (ver anexo 1)

El Salvador produce solamente café de la especie arábica. Las principales variedades encontradas son Bourbon, que comprende el 68% del área total de café cultivada en el país, Pacas (variedad salvadoreña proveniente de una mutación natural del Bourbon) que representa el 29% y el restante 3% incluye Pacamara (híbrido salvadoreño resultante del cruce entre Pacas y Maragogipe (con excelentes propiedades de taza) y otras variedades como Caturra, Catuai y Catisic.

1.2.3. Clasificación del café

El Salvador clasifica su café de acuerdo a la altitud. Las principales clasificaciones son:

➤ **Bajío** (Central Standard-CS)

Producido entre 600 a 800 metros sobre el nivel del mar.

➤ **Media Altura** (High Grown-HG)

Producido entre 800 y 1,200 m.s.n.m⁵.

➤ **Estricta Altura** (Strictly High Grown-SHG)

Producido entre 1,200 y más msnm.

Además existen cafés especiales a los cuales nos referimos anteriormente mencionando que en el país se estaba tomando ventaja con la producción del mismo, estos son:

❖ **Café Gourmet**

Se produce bajo estándares de calidad establecidos por el Consejo del Café, para poder tener certificación del mismo.

❖ **Café Orgánico**

El cual no utiliza ningún producto químico ni sintético y de la mejor calidad durante su fase agrícola. El país practica la caficultura orgánica fundamentalmente para proteger la biodiversidad dentro del agrosistema con uso de sombra diversificada y cultivos asociados, medidas de protección y fertilización orgánica del suelo, manejo de las plagas sin químicos y establecimiento de líneas de control de calidad en la producción y cosecha. Para ser exportado como tal, requiere de certificación extendida por la Asociación Internacional

⁵ metros sobre el nivel del mar

para el Mejoramiento de los Cultivos Orgánicos OCIA, u otra entidad certificadora internacionalmente reconocida.

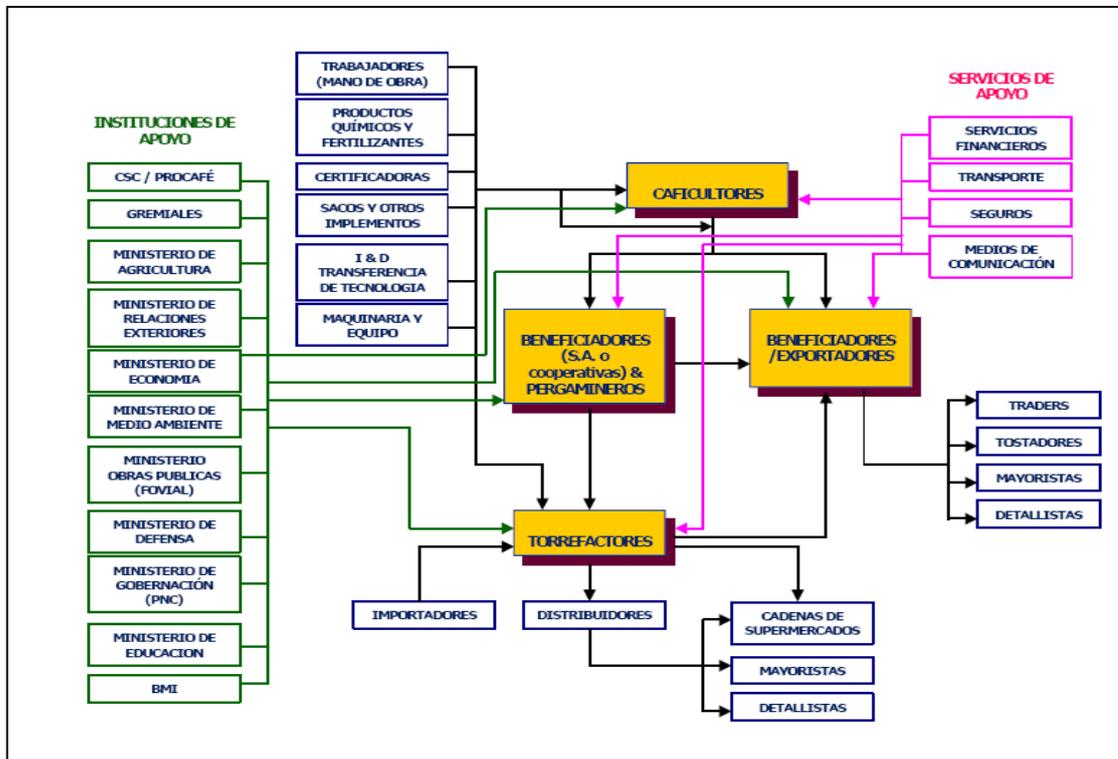
❖ **Café comercio justo**

Es el que producen pequeños productores o cooperativas que reciben directamente los beneficios de los precios especiales para mejorar sus condiciones de vida. En El Salvador se pueden encontrar cafés certificados bajo los estándares internacionales de Comercio Justo o "Fair Trade"

1.2.4. Producción, procesamiento y comercialización del café en El Salvador

En el país la producción de café tienen un entorno muy complejo o un conjunto de empresas e instituciones que están interrelacionadas y unidas por prácticas comunes, a lo cual llamaremos conglomerado del café (ver figura 2).

Figura 2 Diagrama del Conglomerado de Café de El Salvador



Cada uno de los actores del núcleo central⁶ del conglomerado tienen funciones complementarias en la producción, procesamiento y comercialización café, la parte central del conglomerado consta de tres etapas que son: primero el cultivo del café representado por los caficultores que es donde arranca todo el proceso, siendo los responsables de la generación del producto. Su participación en la comercialización se limita a la de

⁶Entendiendo por actores del núcleo central a los caficultores, beneficiadores/pergamineros, beneficiadores/exportadores y torrefactores.

vendedor. Hasta el 2001 existían aproximadamente 23,488 productores de café en el país, de los cuales aproximadamente el 87% son pequeños productores con propiedades menores a las 25 manzanas de café, quienes producen menos del 21% de la producción nacional de café (ver anexo 2), aunque la distribución de la tierra en la actualidad no ha tenido cambios significativos, la producción de café ha disminuido gradualmente, como ya antes se había detallado.

Luego hay una segunda etapa de beneficiado del café, en esta etapa se desprende una pre-etapa de despulpe del café a la que se conoce como pergaminado, por lo que a esta etapa se le definió como pergamineros y beneficiadores los cuales procesan el café hasta el estado de pergamino, realizando actividades de compra a productores y ventas a trilladores y Beneficiadores/Exportadores. La mayoría de los pergamineros realizan el beneficio en forma artesanal y el volumen de producción procesado es reducido en comparación con el que benefician los que pertenecen al grupo Beneficiador/Exportador. Su influencia en el mercado de café es poco significativa, ya que en su mayoría son pequeños pergamineros.

Una tercera etapa de exportación, realizada en su gran mayoría por beneficiadores / exportadores quienes específicamente realizan la transformación del café uva, verde, pepena o pergamino a oro, y a la vez comercializa el producto con el exterior. Estos son los participantes que prevalecen en el proceso de mercadeo del café, al obtener la mayor parte de la producción, proveniente en mayor proporción de los productores. De acuerdo a las estadísticas que maneja el CSC, existen 75 beneficiadores Exportadores en el País (ver anexo 4).

Una etapa adicional de tostado que la realizan empresas locales a nivel nacional, llamados torrefactores quienes encargan de procesar el café para el consumo a nivel interno, el cual empacan en presentaciones diferentes. La mayor parte se queda a nivel nacional, aunque existe una menor parte que se exporta principalmente como soluble. Existen aproximadamente 80 tostadores locales.

Los componentes antes descritos son la parte central del conglomerado por las actividades vitales que se realizan en las etapas mencionadas; sin embargo existen instituciones que contribuyen de manera significativa para el desarrollo de la caficultura en el país, como es el Consejo Salvadoreño del Café que fue creado con el propósito de formular la política

cafetalera del país. Además, se involucra en el manejo de relaciones con la cooperación internacional, el manejo de estadísticas locales e internacionales, y actividades de promoción del café de El Salvador. Es una institución semi autónoma, ya que se financia a través de fondos públicos recolectados a través de la contribución de los cafetaleros.

Otra institución de apoyo al sector cafetalero es PROCAFE encargada de realizar investigaciones, transferencia de tecnología y estudios económicos y técnicos de la caficultura salvadoreña. Es una entidad privada netamente de los cafetaleros, ya que su directorio está conformado únicamente por representantes de las cuatro gremiales que representan a los caficultores (ver página final del anexo 4).

El objetivo que se persigue con todas las actividades realizadas por cada uno de los componentes del conglomerado del café, es una mejor gestión en el sector cafetalero y así lograr una comercialización mas favorable del grano; en este sentido las asociaciones cooperativas situadas en la parte central del conglomerado del café, tiene gran importancia para el desarrollo del mismo, ya que se constituyen con un fin común entre sus socios que a la vez son caficultores, procesan su café y luego lo comercializan, catalogándose como

beneficiadores/exportadores. Por lo tanto se considera relevante conocer el surgimiento y las actividades que en la actualidad le dan realce a las mismas.

En el Salvador el movimiento cooperativo surgió a través de la formación de grupos que se unían con el fin común de obtener beneficios y distribuirlos entre los asociados. Este esquema ideológico ha experimentado cambios, ya que actualmente la orientación que siguen es el bienestar general de las personas y la satisfacción de necesidades concretas tales como: Educación, vivienda, alimentación, etc.

1.2.5. Creación de leyes y entes reguladores de las asociaciones cooperativas

En 1969 se promulgó la Ley General de Asociaciones Cooperativas; a partir de la cual se creó el Instituto de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), quien se encarga desde sus inicios de ofrecer la asesoría necesaria a los grupos que desean obtener la personería jurídica como son las asociaciones cooperativas.

Durante el año de 1980 se emitió la ley básica de la reforma agraria, que autorizaba al Estado para expropiar las tierras agrícolas en exceso de 500 hectáreas que eran propiedad de una sola persona. Las tierras expropiadas se pagaron por el Estado de conformidad al valor que los ex-propietarios las habían declarado para efectos impositivos.

Una vez expropiados fueron entregadas a los campesinos para que las explotaran bajo la modalidad empresarial de Asociaciones Cooperativas; sin embargo antes de esta reforma existían asociaciones cooperativas.

Las asociaciones cooperativas agropecuarias, específicamente las dedicadas a la caficultura, en sus inicios fueron reguladas por el Código de Comercio, luego por el INSAFOCOOP por medio de la Ley Orgánica de Asociaciones Cooperativas y su reglamento. El departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería fue creado en esta ley, por lo cual se rige por ella y actualmente realiza auditorias a las Asociaciones Cooperativas del país que están relacionadas con el sector agropecuario.

Antes de la existencia del departamento de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, los estatutos relacionados con aspectos administrativos y contables no se cumplían en todas las cooperativas. Por ejemplo, no se efectuaban asambleas ordinarias con la periodicidad establecida en la ley. A partir del funcionamiento de dicho departamento, las cooperativas empezaron a cumplir los controles requeridos debido a la exigencia que se les hacía. Además, el departamento ha diseñado algunos documentos guías (por ejemplo, elaboración de controles o estructuras organizativas), que están a disposición de las cooperativas, para que éstas los adapten según sus propias necesidades y características. De esta forma se les facilita cumplir con lo requerido por la ley, y obtener dictámenes favorables que emite el departamento de Asociaciones Agropecuarias.

En El Salvador existen muchas empresas dedicadas a las actividades cafetaleras, dentro de las cuales el sistema cooperativo tiene gran participación debido a que agrupa a los caficultores que por la falta de conocimientos técnicos y de recursos económicos necesitan trabajos en comunidad para alcanzar una tecnificación que le permitirá incrementar sus niveles de producción y de esa manera cubrir sus costos y obtener utilidades.

Las asociaciones cooperativas se ven beneficiadas con el apoyo de cinco instituciones que son llamadas gremiales del sector cafetalero que son la Asociación de Beneficiadores y Exportadores de Café (ABECAFE); Unión de Cooperativas Cafetaleras de El Salvador de R.L. (UCAFES); Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria, Productoras y Exportadoras de Café (UCRAPROBEX); Asociación de Café Itzalco de El Salvador y Asociación de Cafés especiales de El Salvador. Estas juegan un papel muy importante en la gestión de los negocios del sector, mas que todo en la comercialización del café.

**1.2.6. Importancia económica del cultivo y producción del
café**

Partiendo de la importancia que tiene el café en el país, las operaciones relacionadas con el mismo deben gestionarse de tal manera que todas las instituciones que participan en el conglomerado obtengan los mejores resultados. Para el caso de las asociaciones cooperativas, éstas han diversificado sus operaciones con el paso de los años, requiriendo de esta forma, el uso de controles conforme a enfoques actuales, basándose en los acontecimientos que se han dado en el sector a lo largo del tiempo, riesgos y necesidades. Así se podrá garantizar la mejora

de la calidad, de manera que llegue a conceptuarse al café salvadoreño como un café insustituible.

2. Control interno

2.1. Antecedentes

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como primera consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, y luego el desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos en Europa hacia los años 747 y 814 Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombraría un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo. La auditoria como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoria como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones.

Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

“A partir de la segunda mitad del siglo pasado el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría. La profundización del control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética”.⁷

2.2. Conceptualización

Para referirse al control interno es necesario definir que es control: “El control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados”.⁸

⁷ Estudio Caballero Bustamante. Informativo Auditoría. Ira. Quincena de Julio-2002- Pág. F1

⁸ Andrade: Planificación del Desarrollo. Pp. 77

Según Domingo Hernández Celis el Control Interno es el "Proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de la cooperativa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos".⁹

De acuerdo con el **Instituto Americano de Contadores** (American Institute of Accountants), el control interno integra los planes de organización de la entidad y todos los métodos, procedimientos y sistemas que funcionalmente se siguen en una organización para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y fidedigna y el incentivo a la eficacia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección.

El Estudio Caballero Bustamante, a partir de las definiciones anteriores destaca tres clases de control interno atendiendo a sus objetivos:

- ❖ Control interno operacional
- ❖ Control interno contable
- ❖ Verificación interna.

⁹ Domingo Hernández Celis: *Control eficaz de la gestión*. Pág. 65

Asimismo establece los principios fundamentales del control interno: Fijación de las responsabilidades, separación de funciones, utilización de pruebas de comprobación, las operaciones no deben quedar a cargo de una sola persona, las funciones y procedimientos deben figurar por escrito, selección adecuada del personal, rotación de funciones, es necesario los periodos de descanso vacacional, ubicación adecuada del personal, la contabilidad no sustituye al control interno, utilización de cuentas de control, creación de un sistema de archivo y correspondencia.

“Con el control interno se pretende obtener eficacia, la cual puede considerarse que existe si se presenta lo siguiente:

- Se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se dispone de información adecuada hasta el punto de lograr los objetivos operacionales de la entidad.
- Si se preparan de forma fiable la información financiera, económica y patrimonial de la entidad
- Si se cumplen las leyes y normas aplicables”¹⁰.

¹⁰ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ERM, Executive Summary.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los componentes (entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión). Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidos (eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables) va a cumplirse.

Con lo expresado anteriormente se puede considerar al control interno como el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una entidad con el fin de asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

Para garantizar el funcionamiento óptimo de un diseño de control interno es importante que sea revisado periódicamente con el fin de evaluar su efectividad, por lo tanto es primordial conocer que la Revisión del Control se entiende por la actividad sistemática, estructurada, objetiva y de carácter preventivo, orientada a fortalecer el control interno y administrar riesgos, con el propósito de asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales e Institucionales.

2.3. Normativa Técnica

Con el fin de aumentar la eficiencia de los controles internos se han creado diferentes normativas internacionales entre las cuales encontramos diseños como el COCO, COSO ERM, Debray, entre otros; no obstante los entes contralores y la mayoría de empresas en América Latina se ha inclinado por el uso del modelo COSO como una herramienta base para el diseño de controles internos.

MODELO COSO

En 1985, en Estados Unidos se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado National Comisión On Fraudulent Financial Reporting. Comisión Nacional de Informes Financieros

Fraudulentos: COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), Comité de organizaciones patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a cubrir el riesgo en las entidades. El comité estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA).

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Este es un Modelo internacional de Control Integral, diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar, como fundamento para la evaluación del control interno e identificar las mejores prácticas aplicables; es importante mencionar que dadas las circunstancias cambiantes del ambiente empresarial este enfoque de control se ha ampliado de tal forma que posea una cobertura más extensa de los riesgos corporativos adoptando el nombre de COSO ERM (Enterprise Risk Management).

Según el Modelo COSO ERM, el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción. Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al incluir dentro del Marco Integrado algunos componentes para la administración de los riesgos corporativos se ha pretendido brindar a las entidades de las siguientes capacidades:



Alinear el riesgo aceptado y la estrategia

En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.



Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos

La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles

alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.



Reducir las sorpresas y pérdidas operativas

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.



Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad

Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.



Aprovechar las oportunidades

Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.



Mejorar la dotación de capital

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

2.4. Componentes del control interno

El Marco Integrado "Gestión de Riesgos Corporativos" (COSO ERM) consta de ocho componentes relacionados entre sí, los cuales son: Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de objetivos, Evaluación de riesgos, Respuestas

al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión; que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

Ambiente interno

Abarca el estilo de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. Los elementos a considerar para este componente se detallan a continuación:

✚ Filosofía de la gestión de riesgos corporativos que es el conjunto de creencia y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

✚ Integridad y valores éticos, implica que la eficacia de la gestión de los riesgos corporativos no debe sobreponerse a la

integridad de las personas y valores éticos que de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización. Un código de conducta es una declaración preactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

✚ Administración de los recursos humanos

La administración eficiente y eficaz este recurso, fortalecerá de gran manera el ambiente interno de cualquier entidad, que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

El proceso técnico de gestión de recursos humanos, al estar relacionado con el ambiente interno se encuentra definido por la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar por el recurso humano.

✚ Compromiso de competencia, este elemento requiere que los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del

desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados y la adecuada gestión de los riesgos corporativos.

✚ Estructura Organizativa, Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

✚ Asignación de Autoridad y Responsabilidad. Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

✚ Políticas y Prácticas en Recursos Humanos, requiere la conducción y el tratamiento del personal, debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente.

✚ Consejo de Administración, para la implementación, ejecución y seguimiento de la gestión de riesgos corporativos es necesario formar un consejo con el personal idóneo.

✚ Tolerancia al Riesgo, son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad, estos deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Este componente esta integrado por los siguientes componentes:

✚ Acontecimientos, son aquellos eventos cuya ocurrencia puede incidir positiva o negativamente en la consecución de los objetivos.

✚ Técnicas Identificación de Eventos, la metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

✚ Interrelación de Eventos que pueden Afectar los Objetivos, Bajo determinadas circunstancias, son mucho los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de su interrelaciones.

✚ Clasificación de Eventos por Categorías, mediante la agrupación de posibles de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar para desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

✚ Riesgos y Oportunidades, todos aquellos eventos que al suceder dejen consecuencias positivas para la consecución

de los objetivos serán consideradas oportunidades, y cuando sean negativas se consideraran riesgos.

Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Dentro de los principales elementos que conforman el componente de evaluación de riesgos encontramos:

✚ Riesgo Inherente el cual es aquel en el que la entidad estaría involucrado al no ejecutar acciones capaces de reducir la probabilidad de ocurrencia del evento y el impacto que conllevaría.

✚ Riesgo Residual este es el que permanece aun después que la administración le ha dado respuesta a los riesgos a través de medidas ya sea para evitarlos o reducirlos.

✚ Probabilidad este elemento significa la posibilidad que tiene el evento de suceder.

✚ Impacto, denota la magnitud de las consecuencias que tendría un evento determinado en los objetivos de la entidad.

✚ Fuentes de datos, son los medios a través de los cuales se puede obtener información sobre los riesgos, impacto, probabilidad de ocurrencia y posibles medidas para minorizarlos.

✚ Técnicas de evaluación, consiste en la metodología a utilizar para la medición del riesgo. Estas técnicas se dividen en cualitativas y cuantitativas, las cualitativas son aquellas que no están basadas en cifras, sino que se encuentran a la base de información subjetiva, dentro de estos análisis podemos encontrar:

1. Cuestionarios, con los cuales se pretende encontrar información que no es fácilmente cuantificable.
2. Mapas de colores, es un complemento del cuestionario en estos las repuestas se representan en un color determinado que indicara el riesgo que posee la información recabada en la pregunta.

Por el contrario las técnicas cuantitativas si están fundadas en información numérica que al ser procesada sirve de complemento a las técnicas cualitativas, cabe aclarar que este tipo de técnicas se dividen en probabilísticas, estas se refieren a la medición de la probabilidad e impacto basándose en las premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística, dichas mediciones incluyen modelos en riesgo, evaluación de eventos con perdidas asociadas y el análisis retrospectivo, los cuales se explican a continuación:

1. Los modelos en valor en riesgo (Value-at Risk, VaR), se basan en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, dando por hecho que esta variación, no superará un nivel de confianza determinado a lo largo de un periodo específico de tiempo.
2. Evaluación de eventos con pérdidas asociadas, son estimaciones probabilistas de pérdidas operativas o

crediticias basadas en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado.

3. Análisis retrospectivo también llamado Back Testing, consiste en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que puedan generar.

También son utilizadas en la medición de los riesgos técnicas no probabilísticas que son empleadas para cuantificar el impacto de un acontecimiento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas pero sin determinar una probabilidad de ocurrencia al evento, las que son utilizadas con mas frecuencia son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones limite, que se detallan a continuación:

1. Análisis de sensibilidad, se evalúa el impacto de los cambios normales o rutinarios en los eventos posibles.
2. Análisis de escenarios, evalúa el efecto que tienen uno o más eventos sobre un objetivo.

3. Pruebas de tolerancia a situaciones límites, miden el impacto que ocasionan los eventos extremos, difieren del análisis de sensibilidad y el de escenarios en cuanto estos últimos miden eventos con cierta normalidad, mas no con un impacto extremo sobre la entidad.

Generalmente la presentación de la evaluación de riesgos se efectúa a través de mapas de riesgos que consisten en una grafica que relaciona la probabilidad y el impacto.

 Correlación Entre Acontecimientos, en este elemento se visualiza la influencia que posee la ocurrencia de un evento en la probabilidad y el impacto de otro acontecimiento.

Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos la dirección determina las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. Los principales elementos a tomar en cuenta para este componente son:

✚ Evaluación de las Posibles Respuestas, esto involucra la consideración de la influencia que tendrá la respuesta sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como el análisis su costo y beneficio.

✚ Selección de Respuestas, luego de considerar las posibles formas de responder a la situación se decide si se evita, acepta, reduce o comparte el riesgo del acontecimiento, según lo establecido por la entidad en los riesgos aceptado y la tolerancia al riesgo.

✚ Perspectivas de Cartera, implica la verificación que al ejecutar las respuestas, los riesgos residuales se encuentren acordes al perfil de riesgos aceptados y la tolerancia al riesgo establecida por la organización.

Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo la administración de las empresas determina las actividades de control que mejor se le aplican. Es así como las actividades que se implementan están acordes con la respuesta al riesgo ya sea de evitar, mitigar, distribuir y aceptar. Es muy común que la actividad de control constituya en si una respuesta al riesgo.

Las actividades de control se elaboran de acuerdo a las necesidades de las empresas y a la división en áreas que esta tiene. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo de control suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es importante que la aplicación de actividades de control por el personal de las organizaciones en todos los niveles requiere de las siguientes acciones:

✚ Repetición de las acciones aplicadas durante el procesamiento de las operaciones para validar los datos y los controles aplicados.

✚ Validación mediante la autorización, comparación y verificación de la pertinencia y la legalidad de la transacción.

✚ Aseguramiento mediante la aplicación de los controles establecidos para reducir los riesgos y los errores en la ejecución de las actividades.

✚ Especialización funcional insertada en la estructura de la organización como la separación de funciones, la supervisión de los procesos, las evaluaciones ejecutadas por la Auditoría Interna y otras.

Asimismo, en la actualidad con el uso de tecnologías de información es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las éstas, pues desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los

sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipada desde el control.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

Las fuentes de información pueden ser internas o externas y se recopila para llevar a cabo todo el proceso de control, desde la determinación de los objetivos hasta la misma gestión de los riesgos. De cada uno de los componentes del control de los que se hablado surge información útil para la gestión.

La forma en que fluye la información es en la actualidad más fácil por el uso de la tecnología. Por eso es importante que las organizaciones consideren este punto pues puede resultar muy importante para el cumplimiento de los objetivos, por lo que

debe hacerse una elección adecuada de los recursos informáticos a utilizar. Asimismo debe existir la oportunidad en la información debido a que es esencial para la gestión de riesgos disponer de la información adecuada al momento de tomar decisiones.

La aplicación de la Administración de Riesgos Corporativos requiere identificar, recoger y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, recogen información operacional, financiera y de cumplimiento, que posibilitan a la dirección el control de las operaciones y de la organización. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros.

También es importante reconocer que la comunicación consiste en la exposición clara y detallada de la filosofía, enfoque de riesgos de la entidad, así como también la delegación de autoridad. La comunicación es de gran importancia para la

creación de un entorno adecuado y de apoyo a los demás componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Es importante una comunicación eficaz en un sentido amplio, que signifique el movimiento de la información en todas las direcciones posibles, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de control. Los empleados deben comprender su papel dentro del marco integrado de control interno, así como la relación existente entre actividades que ejecuta y el resto de empleados.

Supervisión

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez; el alcance y frecuencia con que deben realizarse las evaluaciones independientes dependen

estrictamente de los riesgos y la eficacia de los procesos de supervisión permanente.

Si en una revisión son encontradas deficiencias en la aplicación de cualquier componente de la gestión de riesgos corporativos, la comunicación deberá ser de forma ascendente, trasladando esta información a la alta dirección de la entidad.

“La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro ¹¹.”

Además se debe hacer uso de una variedad de metodologías para la evaluación, entre éstas los cuestionarios, listas de comprobación, cuadros de mando y flujogramas. Todas estas deben ser adecuadamente documentadas.

El nivel de documentación varía de una organización a otra, dependiendo del volumen y naturaleza de sus operaciones. Es

¹¹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

importante utilizar diferentes formas para realizar dicha documentación, por ejemplo:

- Organigramas
- Manual de políticas
- Diagramas de flujo o flujogramas
- Descripción de puestos, niveles de autoridad y responsabilidades
- Indicadores de rendimiento
- Riesgos clave identificados

CAPITULO II

DISEÑO METODOLOGICO

1 Metodología de la investigación

1.1. Tipo de estudio

La investigación que se realizó fue un estudio analítico y correlacional, porque además de analizar las posibles causas, características, variables y elementos con el objetivo de describir las particularidades que se presenten, se realizó un estudio para determinar el grado de relación de la deficiencia en las operaciones administrativas y contables de las asociaciones cooperativas con la falta de un manual de control interno.

La investigación se considera tanto documental como de campo, pues se efectuó un diagnóstico a partir de la información recabada de distintas asociaciones cooperativas para poder elaborar un manual de control interno acorde a sus necesidades. Además se efectuó un estudio bibliográfico con respecto al control interno que le es aplicable a las cooperativas

1.2. Universo y muestra

1.2.1. Población

La población para este estudio estuvo conformada por todas las asociaciones cooperativas de café de El Salvador, las cuales son un total de 20 según los datos proporcionados por el Consejo Salvadoreño del Café. Esta población tiene características homogéneas porque todas se dedican al procesamiento del café y además algunas son exportadoras.

La población es finita, esto facilitó la determinación de la muestra, como se explica en el siguiente apartado.

1.2.2. Muestra

Para la determinación de la muestra no se hizo uso de fórmulas, debido a que la población no es de carácter numeroso. Sin embargo para simplificar la investigación el estudio se efectuó en las asociaciones cooperativas exportadoras. La muestra se estableció a través del método de estratificación, de la siguiente forma:

Se tomaron como muestra las asociaciones cooperativas afiliadas a la Unión de Cooperativas Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras de R.L. (UCRAPROBEX). Estas asociaciones son catorce.

1.3. Técnicas e Instrumentos para recolectar información

La técnica utilizada fue la encuesta. Para realizarla fue necesario contar con un instrumento para la recolección de datos, que fue el cuestionario. El cuestionario contenía preguntas tanto abiertas como cerradas, y fue contestado por contadores de las asociaciones cooperativas, y en algunos casos por los presidentes. Con el resultado obtenido del análisis de los datos que suministró el cuestionario se confirmó la existencia de la problemática sujeta a estudio y la necesidad de un manual de control interno actualizado adaptado a las necesidades de las cooperativas.

Dentro de las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación están:

- ▣ *La sistematización bibliográfica:* Se recopiló información documental acerca de los tópicos relacionados con la problemática estudiada, abarcando aspectos de normativa técnica y legal. Y se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

- ▣ *La observación:* Se observaron los diferentes procesos que emplean las asociaciones cooperativas beneficiadoras de café, con el fin de evaluar los controles existentes.

- ▣ *El muestreo:* Se estableció a través del método de estratificación, ya que la cantidad de asociaciones cooperativas que se seleccionó como referencia pertenecen a un departamento específico.

- ▣ *La encuesta:* Se confeccionó un cuestionario dirigido a la administración de las asociaciones cooperativas de café.

1.4. Procesamiento de la información recolectada

La información obtenida de forma bibliográfica fu procesada en el procesador de texto Word. Mientras que la información recopilada en la observación fue esquematizada para lograr una interpretación fácil y sencilla.

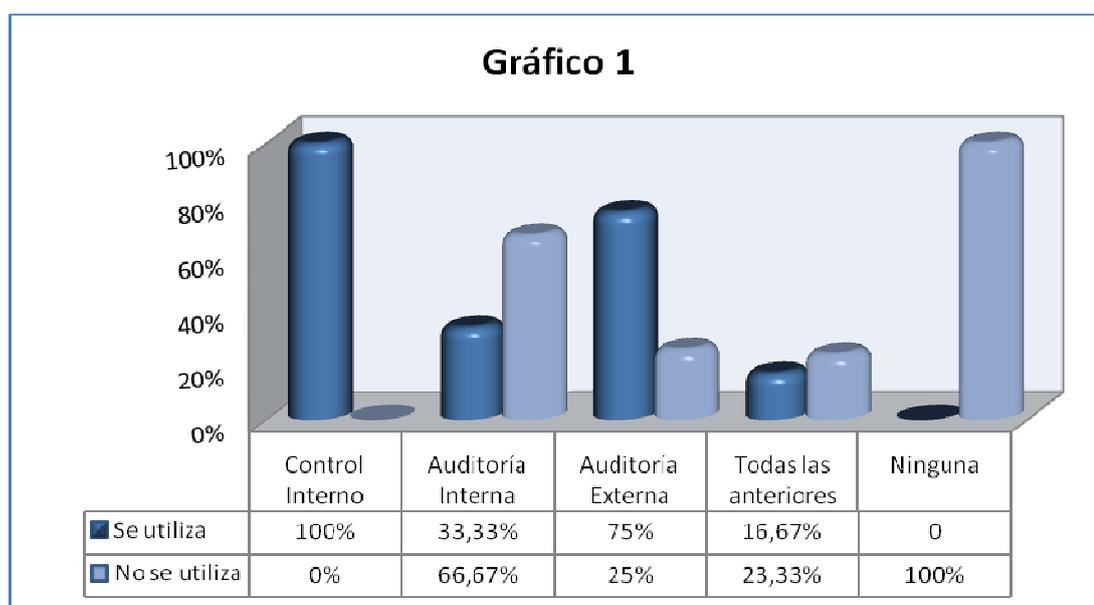
La información recolectada a través de las encuestas fue procesada en el paquete utilitario Excel, elaborando gráficas y tablas y detallando la información en porcentajes, las interpretaciones de las cifras obtenidas del procesamiento de la información están colocadas en la parte inferior de las graficas.

1.5. Tabulación y análisis de los resultados

Las primeras preguntas del cuestionario estuvieron orientadas a evaluar la importancia que se le da al control interno en las cooperativas, y las siguientes preguntas se dirigían a comprobar la existencia de la aplicación de los componentes que el enfoque COSO recomienda para tener un adecuado control interno. A continuación se presentan en forma de enunciado cada pregunta y los resultados en forma de gráficos:

Enunciado N°1

La cooperativa asegura la confiabilidad de la información financiera mediante:



Análisis

El 100% de las asociaciones cooperativas encuestadas manifiesta utilizar el control interno como método principal para garantizar la confiabilidad de la información financiera, además el 75% ejecuta auditoría externa, el 33% posee Auditoría Interna y un 16% expresa que utiliza los tres métodos para el control de sus operaciones.

Enunciado N°2

En la cooperativa el tema del cumplimiento de aspectos legales y regulaciones:



Análisis

Para el 83% de la administración de las asociaciones cooperativas es muy importante el cumplimiento de la normativa legal aplicable al sector, el 17% de las cooperativas delegan esa función al contador.

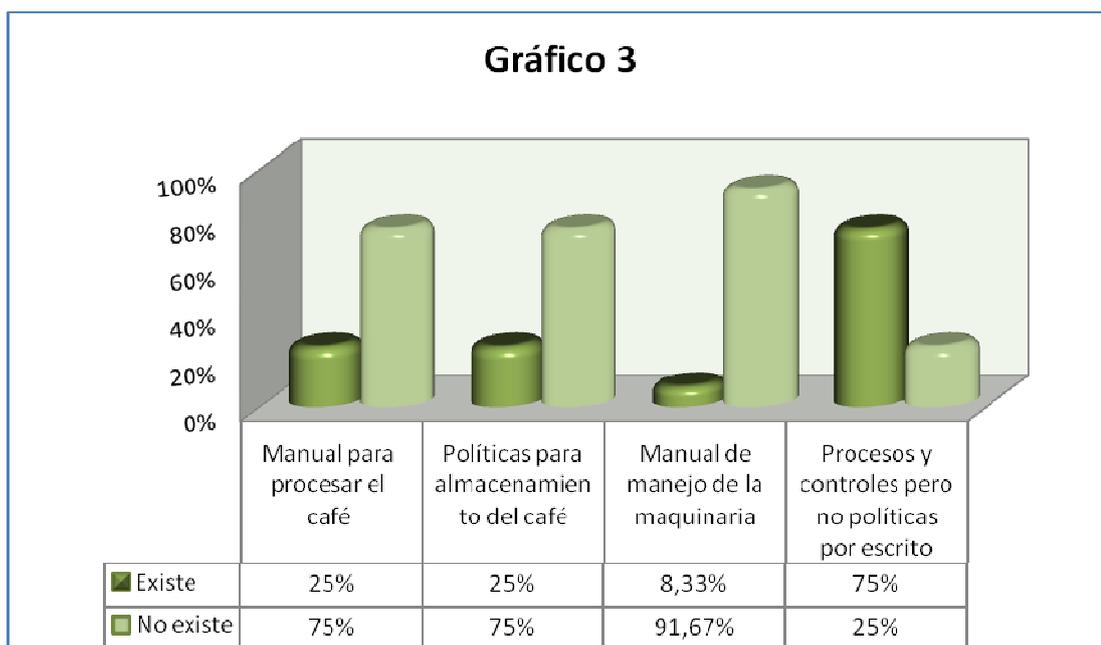
Ambiente Interno

Objetivo

Conocer la filosofía de gestión, estructura organizativa, valores éticos y la forma de manejar riesgo, que las Asambleas Generales aplican en las asociaciones cooperativas.

Enunciado N°3

Con respecto a los controles se cuenta con lo siguiente:



Análisis

Las asociaciones cooperativas carecen de manuales por escrito que describan los procedimientos empleados para efectuar sus operaciones cotidianas y efectuar controles, sin embargo el 25% de estas manifiestan poseer manuales para el procesamiento de café y el almacenamiento del mismo, aunado a esta situación solo un 8% no posee un manual para el procesamiento del café.

Enunciado N°4

El porcentaje de cooperativas que manifiesta que posee un organigrama que refleje las funciones y la jerarquía de los gerentes y personal de la asociación cooperativa se refleja en este gráfico:

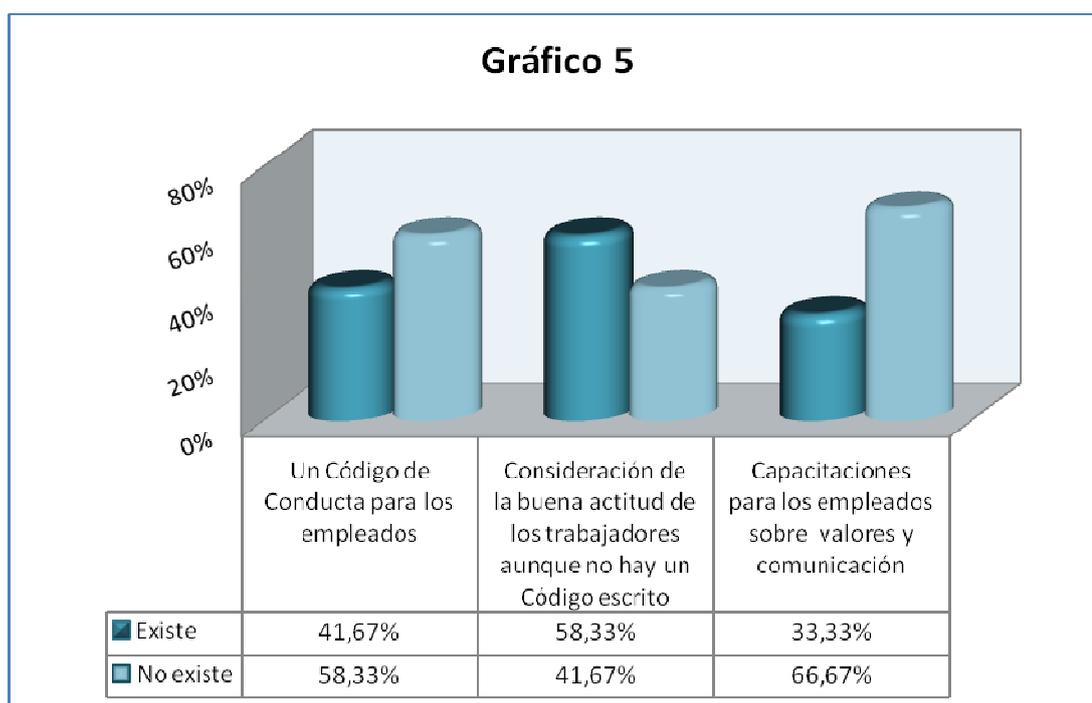


Análisis

Un 58% de las asociaciones cooperativas expresa poseer un organigrama y manuales de puestos en los cuales definen las distintas funciones que debe ejecutar cada empleado.

Enunciado N°5

En la cooperativa existen las condiciones que muestra el siguiente:



Análisis

El 58% de las asociaciones cooperativas no posee un código de ética u otras normas que regulen el comportamiento ético de los empleados, un 42% proporciona código de ética a los empleados y un 33% brinda capacitaciones sobre valores y normativa interna, por lo anterior se deduce que la mayor parte de las asociaciones

cooperativas tienen deficiencias en sus marcos normativos y acciones que regulen la conducta de sus empleados.

Establecimiento de objetivos

Objetivo

Conocer si las asociaciones cooperativas han definido objetivos claros y realizables.

Enunciado N°6

Existen las siguientes condiciones con respecto al establecimiento de objetivos.



Análisis

El 75% de las cooperativas ha definido de forma clara y realista sus objetivos, el 17% manifiesta tener objetivos muy ambiciosos y un 8% no los tiene definidos.

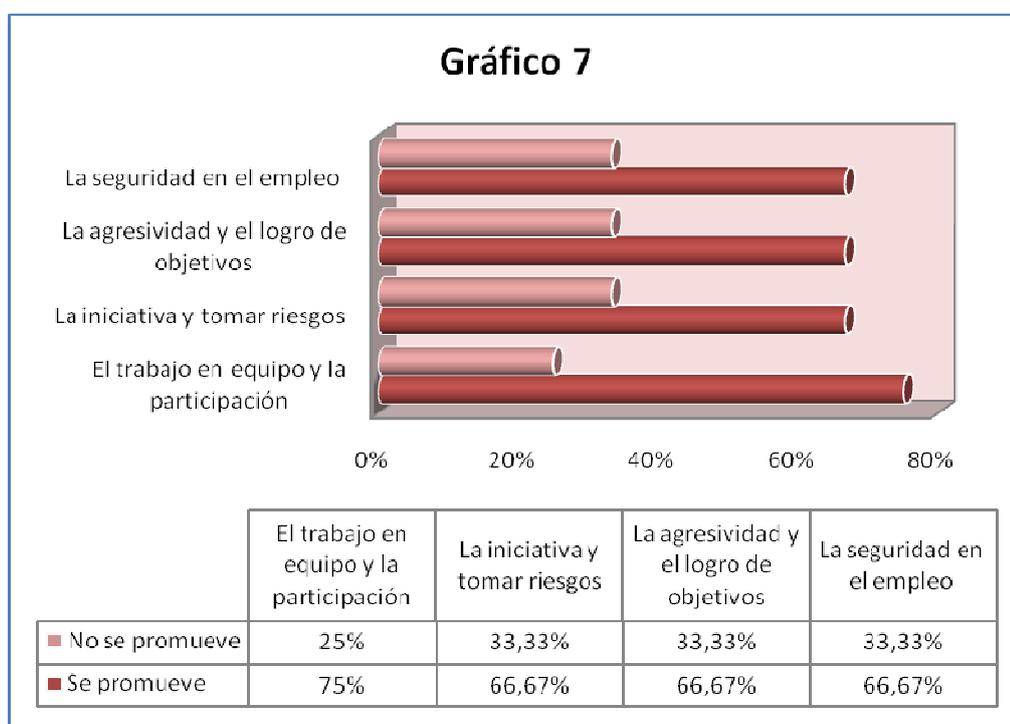
Identificación de eventos

Objetivo

Determinar los métodos para detectar y contrarrestar los riesgos que amenazan a las asociaciones cooperativas.

Enunciado N°7

El estilo de la dirección se caracteriza por:

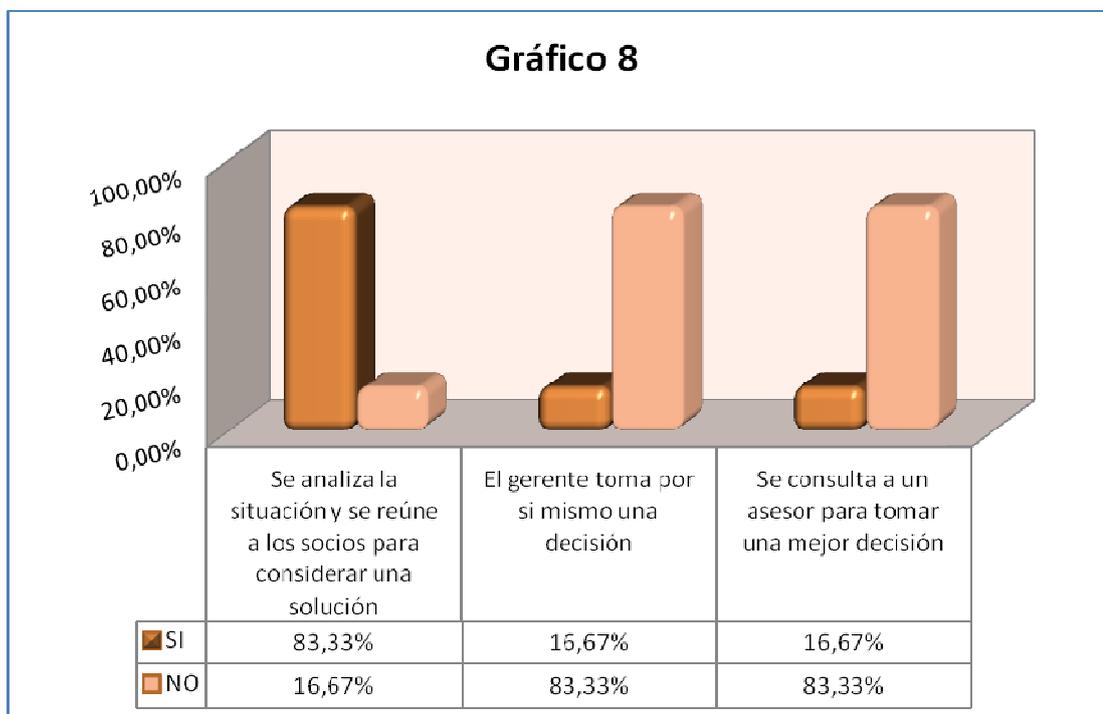


Análisis

El principal estilo de gestión de las asociaciones cooperativas se basa en fomentar el trabajo en equipo y la participación (75%), además un 66% promueve la iniciativa y la toma de riesgos, igual porcentaje induce al empleado a la agresividad para el logro de los objetivos.

Enunciado N°8

Cuando se reciben malas noticias de los subordinados y de los departamentos:



Análisis

La mayor forma de tomar decisiones ante los riesgos es a través de la consulta con los asociados como lo hace el 83%, sin embargo algunas cooperativas tienen métodos alternos en los cuales el gerente tiene mayor libertad en la toma de decisiones con un 17%, cabe resaltar que el 17% refuerza cualquiera de estos métodos con la consulta de asesores especializados.

Evaluación de riesgos

Objetivo

Determinar los principales riesgos que las asociaciones cooperativas deben afrontar para la consecución de sus objetivos.

Enunciado N°9

Los riesgos que se dan en la cooperativa son:

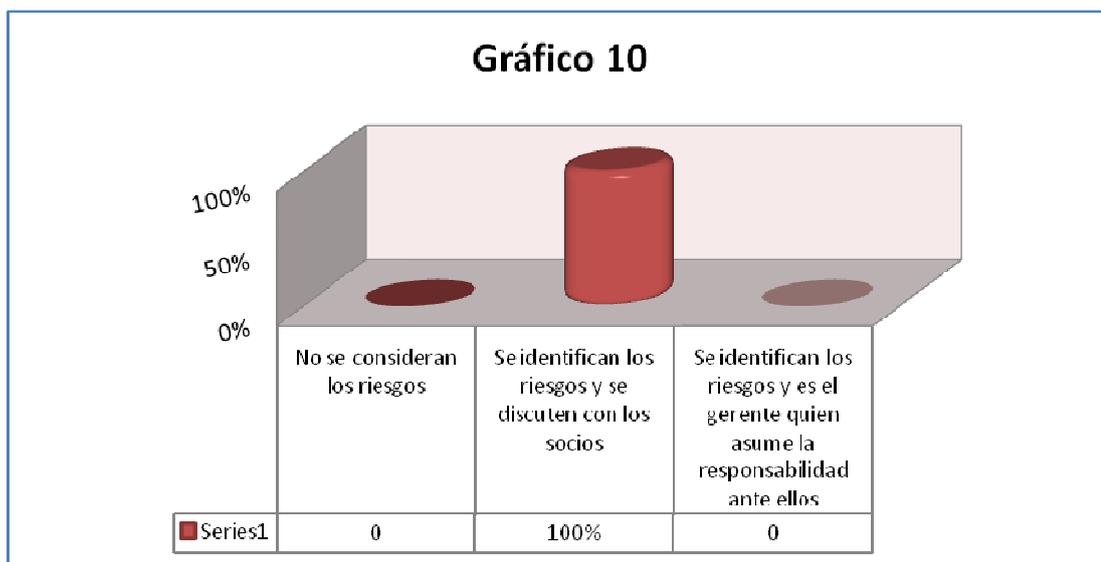


Análisis

Los mayores riesgos identificados por las asociaciones cooperativas son de carácter externos ya que un 100% considera los desastres naturales como un mayor riesgo, seguido por las variaciones de los precios del café en los mercados con el 92%, también dentro de los riesgos externos identificados se encuentra los cambios en la economía nacional con el 58%; Los factores internos nos son considerados como riesgos de importancia significativa, ya que solo el 25% considera las cuentas incobrables como un factor de riesgo a tomar en consideración y un 17% asegura que la pérdida de inventario puede afectarle de manera importante su desempeño.

Enunciado N° 10

Con respecto a la evaluación de los riesgos

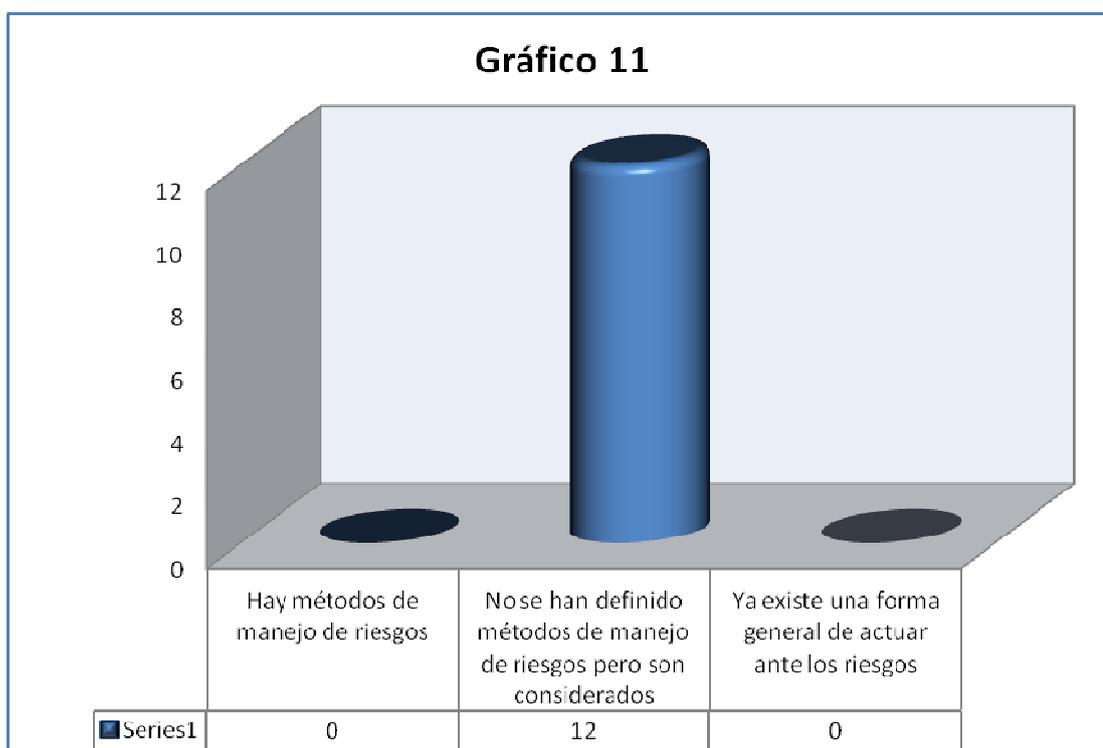


Análisis

Las asociaciones cooperativas evalúan los riesgos identificándolos y luego discutiendo con los socios sobre éstos ya que el 100% de la población coincidió en esta respuesta.

Enunciado N° 11

Se contestó positivamente la pregunta anterior, con respecto al manejo de los riesgos.

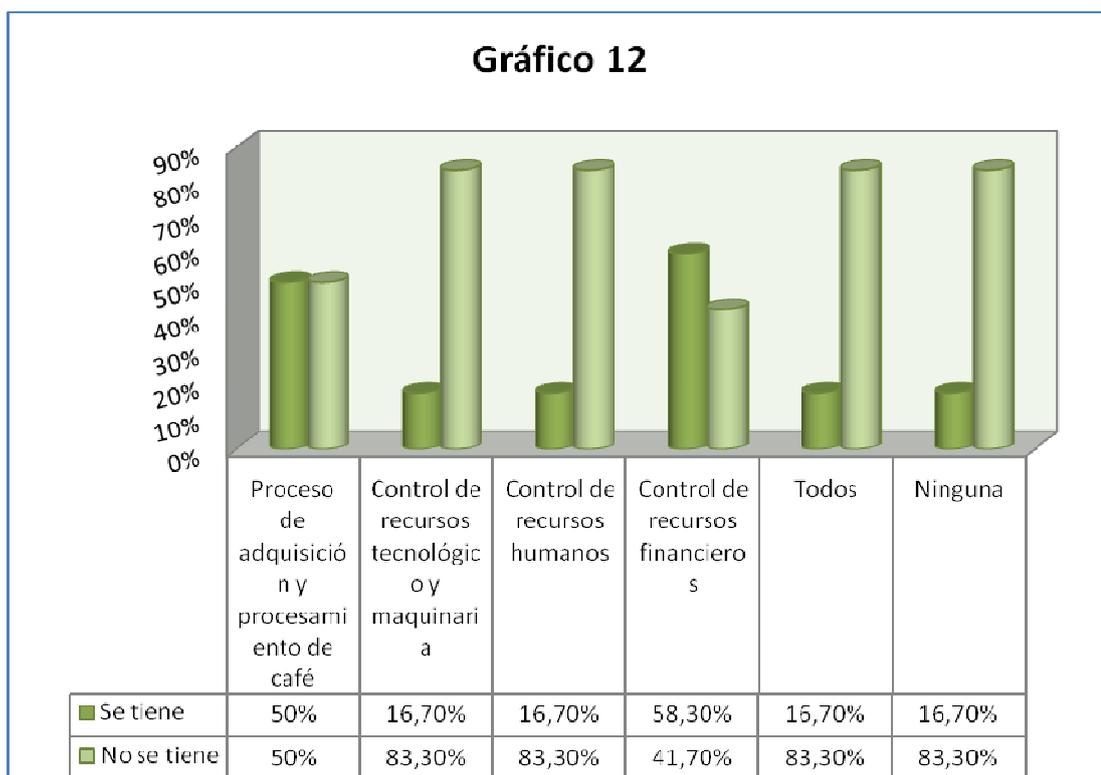


Análisis

El 100% de las asociaciones cooperativas que evalúan los riesgos que se presentan en la organización no han definido métodos de manejo de riesgos pero son considerados.

Enunciado N° 12

Para la salvaguarda de activos se tienen los siguientes mecanismos.



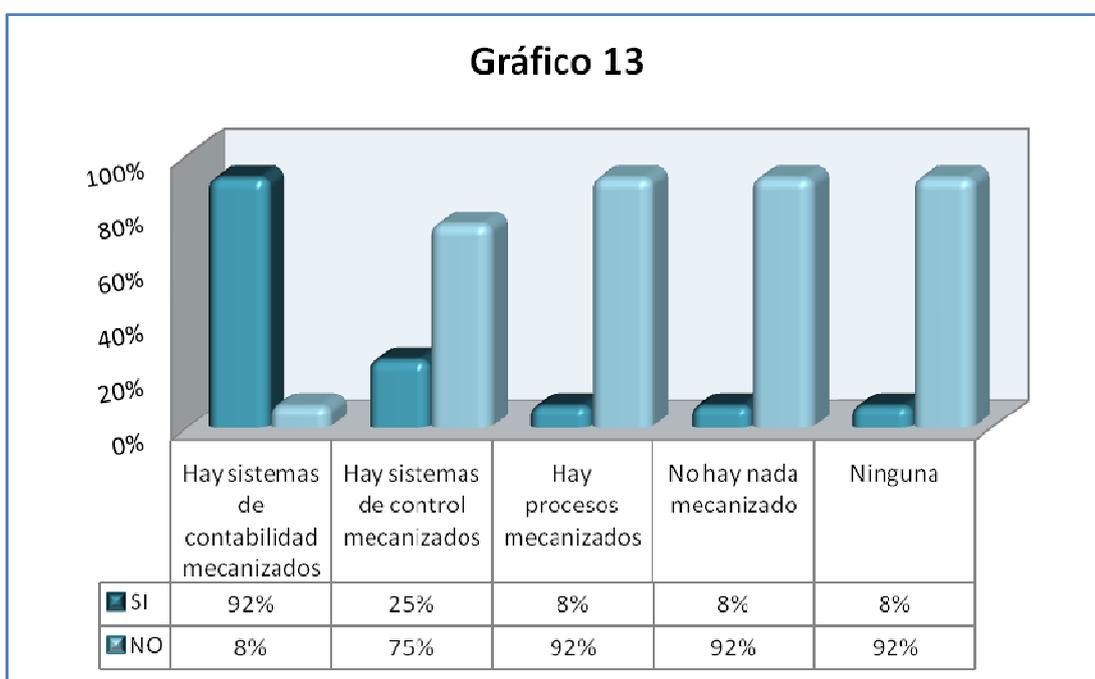
Análisis

Para salvaguardar sus activos el 58% de las asociaciones cooperativas controlan los recursos financieros; otro porcentaje significativo son las que utilizan el proceso de adquisición y procesamiento del café (50%); el 17% de la población establece todos los mecanismos mencionados para salvaguardar sus activos y en la misma proporción ciertas cooperativas controlan los

recursos tecnológicos y humanos. Existe un 17% de la población que no posee mecanismos.

Enunciado N° 13

Con respecto a la tecnificación de sus operaciones las cooperativas cuentan con lo siguiente:



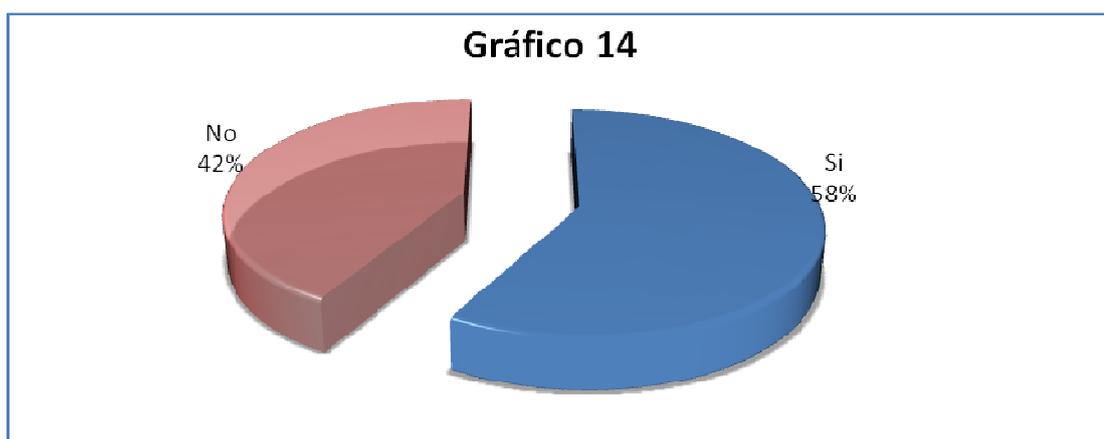
Análisis

La mayoría de las asociaciones cooperativas posee sistemas de contabilidad mecanizados (92%); un número significativo de éstas también cuentan con sistemas de control mecanizados (25%); el 8% de la población realizan los procesos de forma mecanizada y

existen otras que no tienen mecanizados ninguna de las operaciones.

Enunciado N° 14

La afirmación indica que en la cooperativa ha existido alguna ocasión en que se ha reportado la pérdida de café. El no indica que la cooperativa no ha experimentado pérdida de café.



Análisis

El 58% de las asociaciones cooperativas ha reportado pérdidas de inventarios lo cual puede calificarse como una situación de riesgos para las mismas.

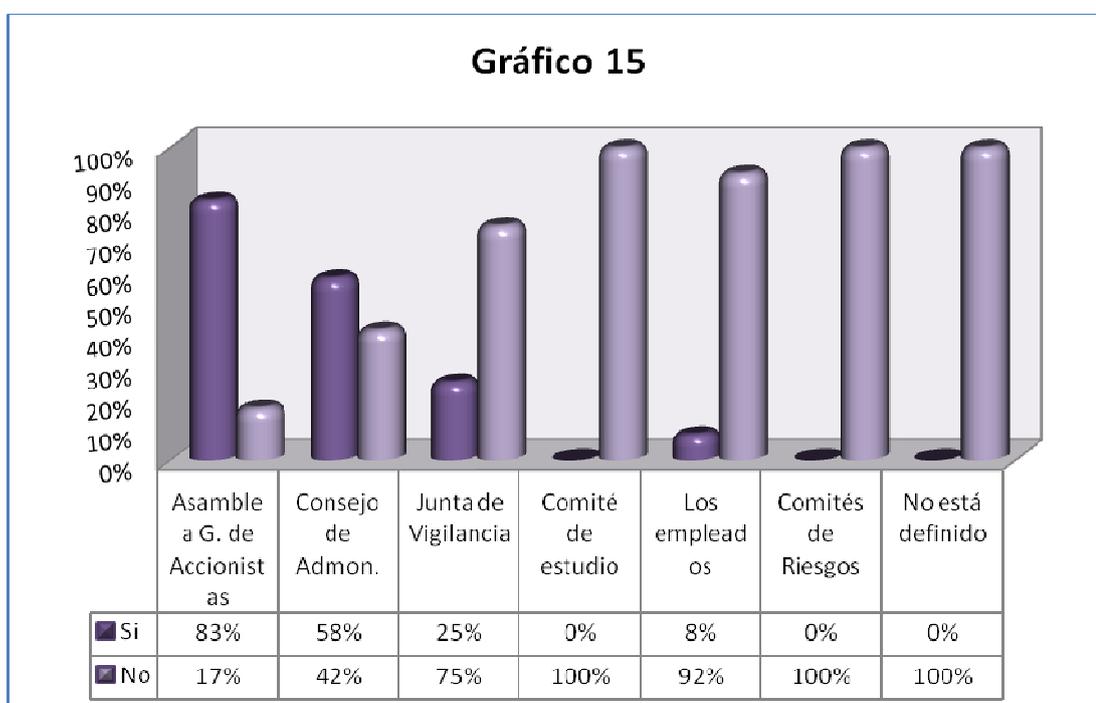
Respuesta al riesgo

Objetivo

Conocer las alternativas que consideran y evalúan las asociaciones cooperativas ante los riesgos que se presentan.

Enunciado N° 15

Quién toma las decisiones de cómo actuar ante los riesgos presentados en la Cooperativa:

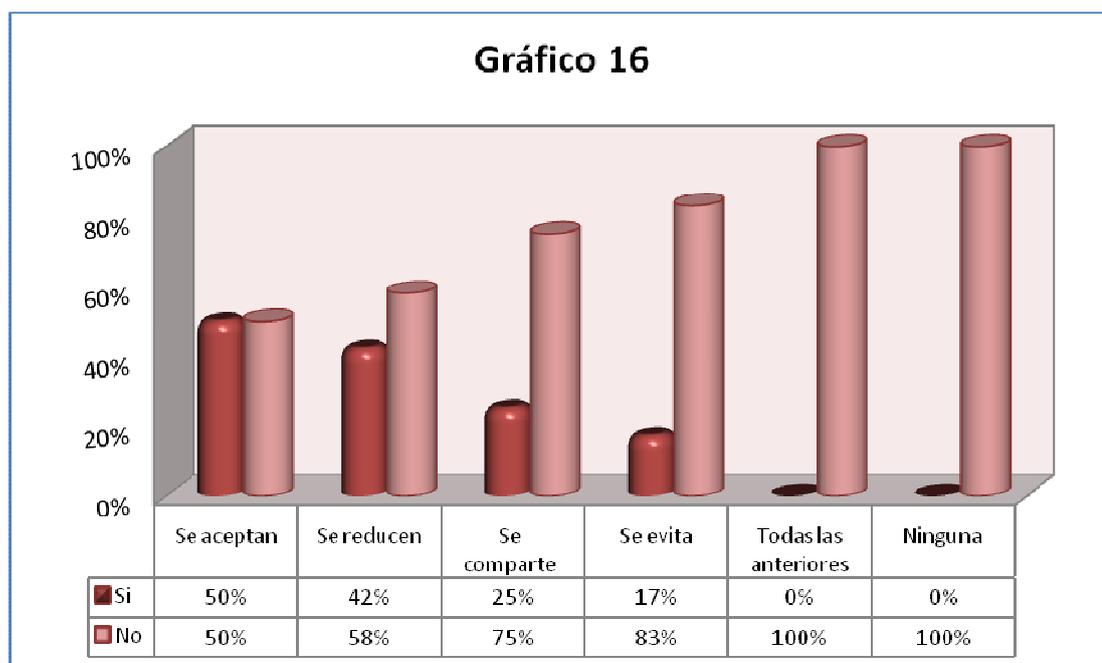


Análisis

El principal organismo encargado de la toma de decisiones ante los riesgos es la asamblea general de asociados con un 83%, sin embargo también existen otras instancias que pueden tomar decisiones para afrontar los riesgos dentro de las cooperativas como lo son el consejo de administración (58%), la junta de vigilancia (25%) y los empleados con un 8%, dependiendo del tipo de riesgo que se afronte.

Enunciado N. 16

La reacción ante los riesgos hasta este momento en la cooperativa ha sido la siguiente:



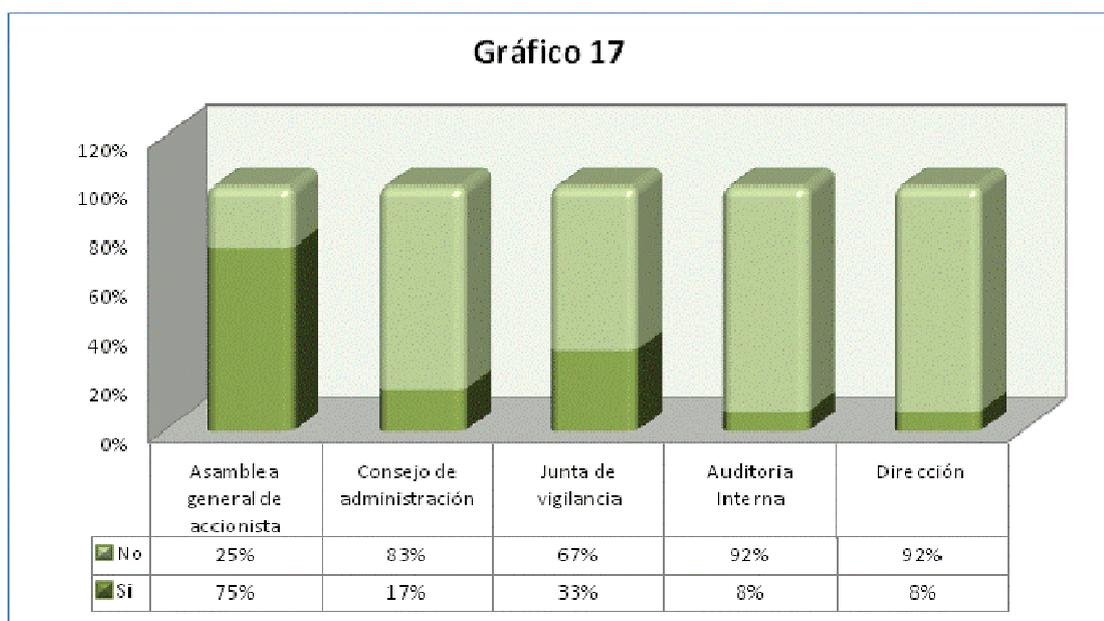
Análisis

El mayor número de cooperativas (50%) considera aceptables los riesgos que se presentan; otro gran número de éstas (42%) realizan actividades para reducirlos; existen otras que contratan seguros para compartir los riesgos (25%) y otras en menor cuantía (17%) toman la decisión de no realizar actividades que representen riesgos.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Enunciado N. 17

La forma de asegurar que las decisiones de la dirección se llevan a cabo correctamente es la siguiente:

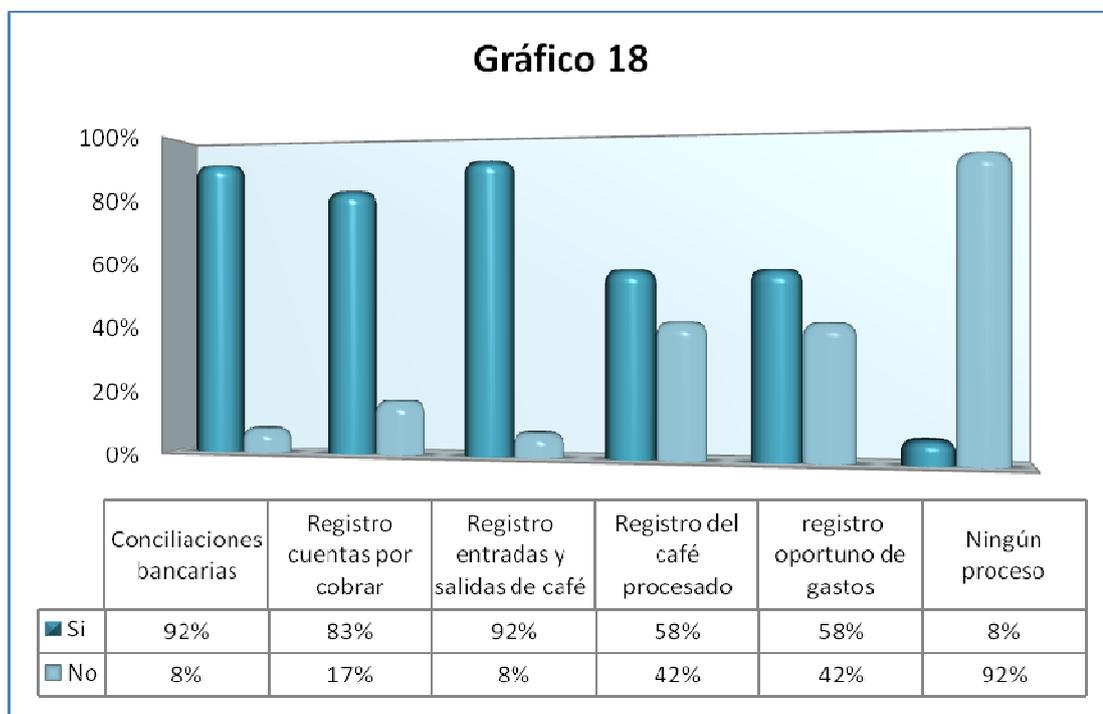


Análisis

El 75% de las asociaciones cooperativas se aseguran del cumplimiento de sus decisiones a través de la Asamblea de Accionistas; una menor proporción (33%) lo hace a través de la Junta de Vigilancia, el 17% se asegura a través del Consejo de Administración, el 8% se aseguran por medio de auditoria interna y en el mismo porcentaje controlan las operaciones por la dirección.

Enunciado N. 18

Los procesos de documentación y registro oportuno de operaciones se ejecutan mediante:



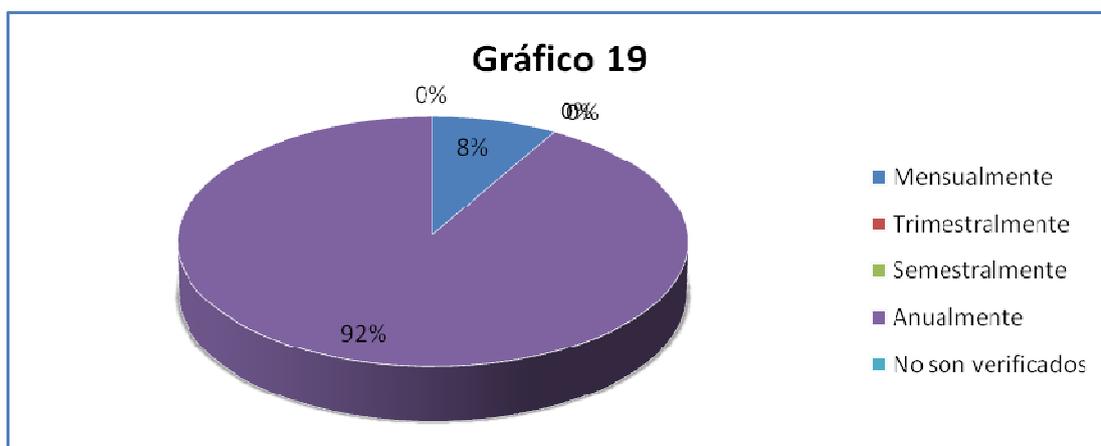
Análisis

Un gran número de asociaciones cooperativas utilizan más de una opción de las mencionadas en el gráfico para el registro de sus operaciones; sin embargo, en su conjunto el 92% de la población utiliza conciliaciones bancarias, el mismo porcentaje de cooperativas registra todas las entradas y salidas de café.

El 83% lleva un registro actualizado de las cuentas por cobrar, otro 58% registra de manera adecuada el café procesado, y además registra de manera oportuna los gastos. La menor proporción (8%) no realiza ningún proceso.

Enunciado N. 19

La existencia de los activos fijos registrados es verificada cada cierto periodo de tiempo, lo que muestra el siguiente gráfico:



Análisis

La mayoría de las cooperativas realizan inspecciones sobre la existencia de activos fijos anualmente representando el 92% de la población, mientras que el 8% restante verifica la existencia de los mismos cada mes.

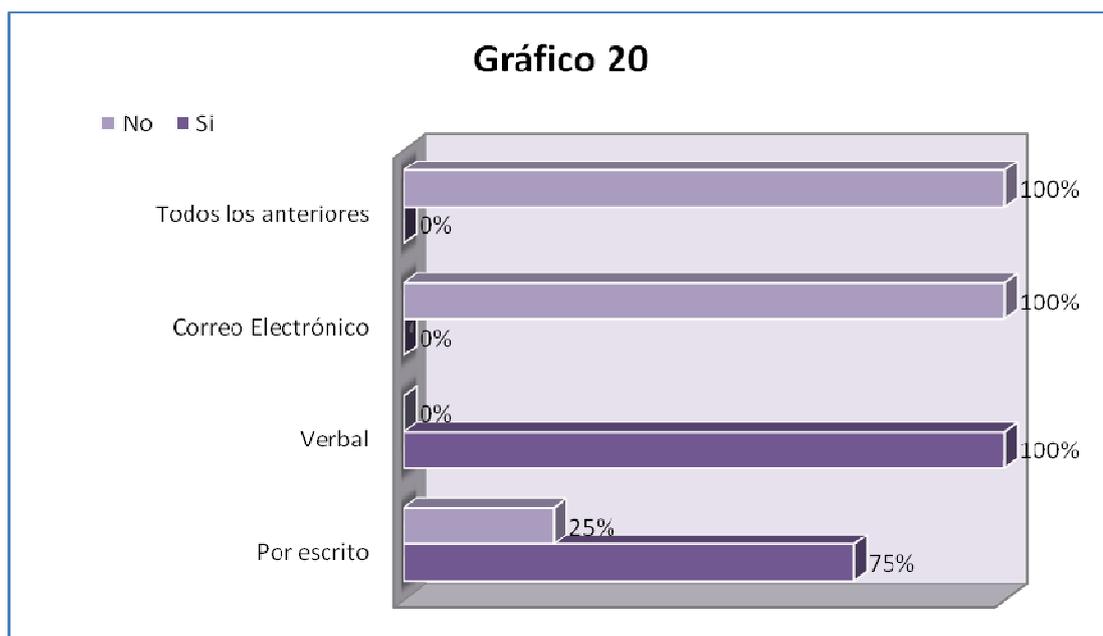
Información y comunicación

Objetivo

Conocer la forma de identificar, captar y comunicar la información relevante en las asociaciones cooperativas; evaluando su adecuado y oportuno esparcimiento en todas las direcciones.

Enunciado N. 20

Las tareas a realizar por los empleados se comunican de la siguiente forma:

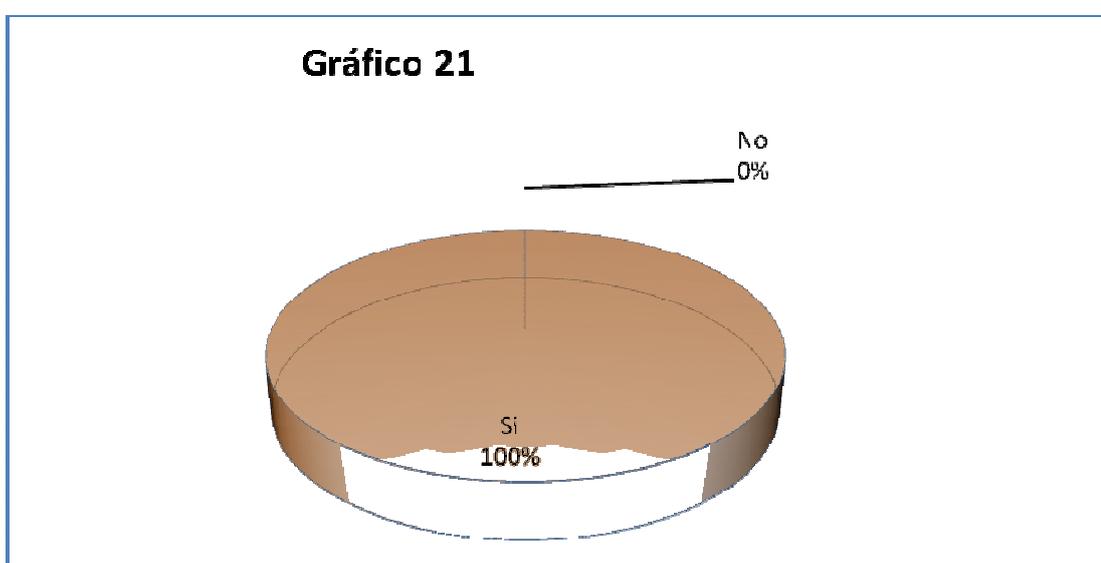


Análisis

El 100% de las asociaciones cooperativas comunica las tareas que deben realizar los empleados directamente, es decir de forma verbal. No obstante el 75% de la población lo hace por escrito al mismo tiempo, además se observa que ninguna cooperativa transmite su información por correo electrónico.

Enunciado N. 21

El resultado era la respuesta a esta pregunta: ¿Se informa de actividades importantes a las personas relacionadas en caso de ser necesarias? Es decir ¿hay un buen flujo de la información?

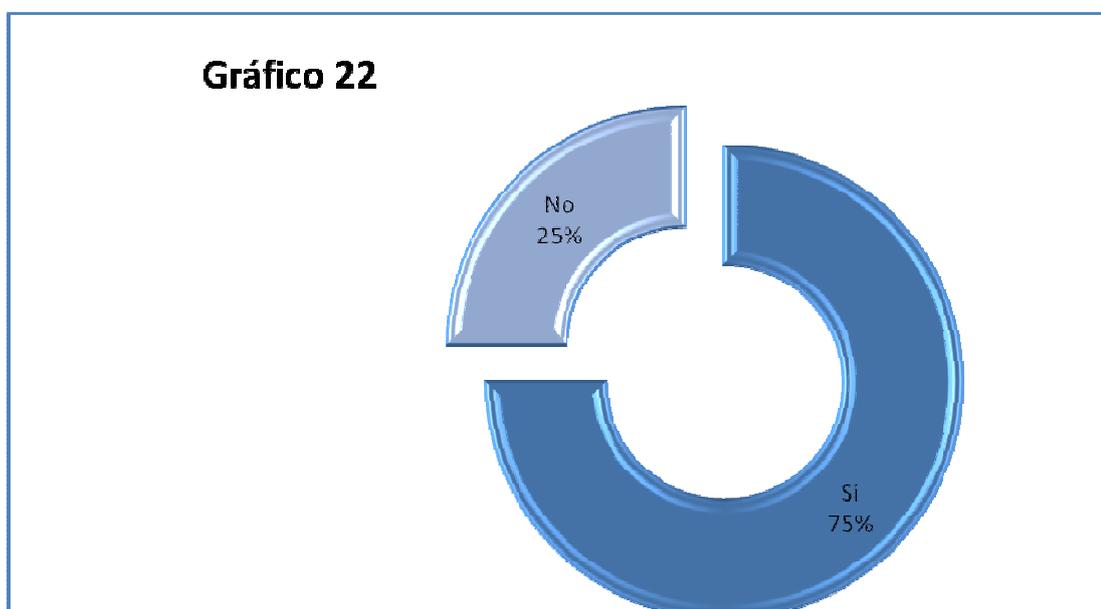


Análisis

La información sobre las actividades a realizar se comunica en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización; el 100% de la población lo considera de esa manera.

Enunciado N. 22

En el siguiente gráfico el "SI" refleja la afirmación con respecto a que la información respecto a riesgos u oportunidades es obtenida en el momento oportuno. El "NO" muestra lo contrario.



Análisis

La información sobre las oportunidades y riesgos en su mayoría (75%) se comunica en el momento adecuado, sin embargo el 25% de las asociaciones no tienen información oportuna.

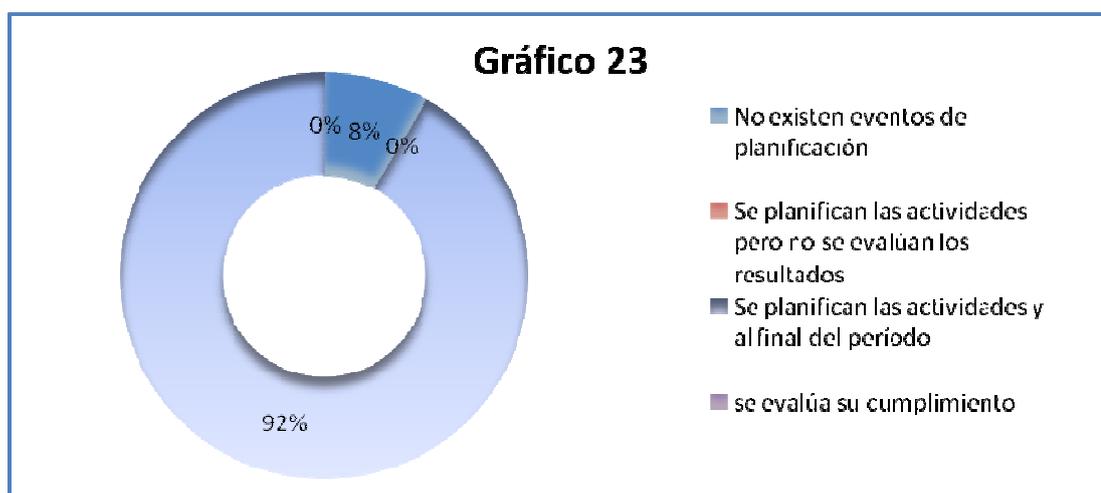
Monitoreo

Objetivo

Determinar las actividades de supervisión que las asociaciones cooperativas llevan a cabo para evaluar el cumplimiento de los objetivos y las decisiones establecidas.

Enunciado N. 23

La planificación y evaluación de los resultados se realiza de la siguiente manera:



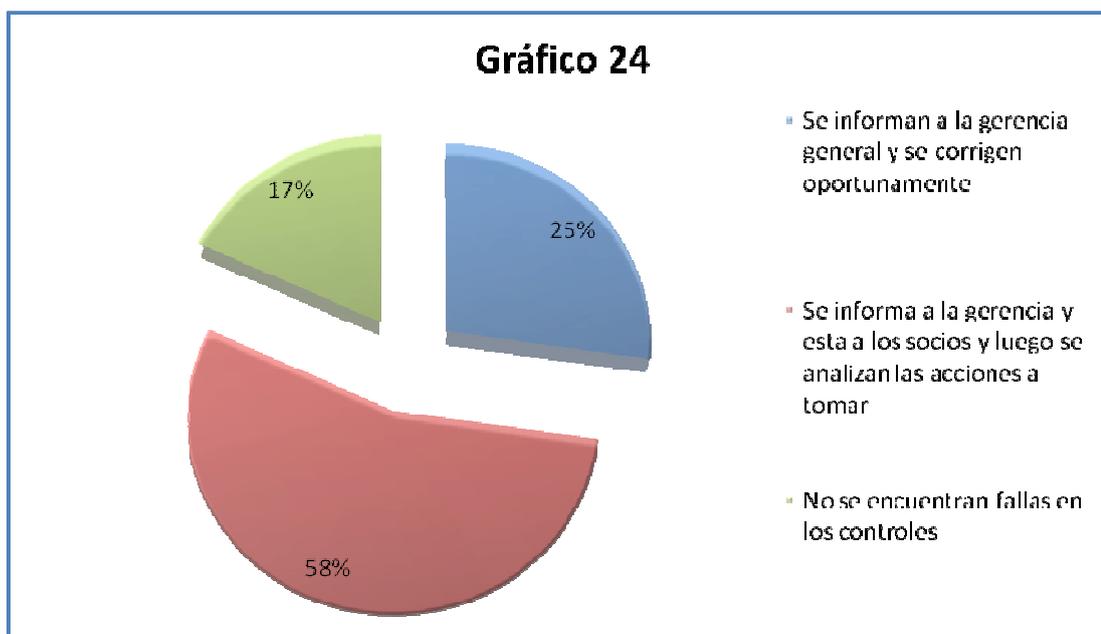
Análisis

Las asociaciones cooperativas en su mayoría (92%) planifican las actividades que se llevarán a cabo y al final evalúan el cumplimiento de las mismas; y existe un número reducido en la

cuales no existen eventos de planificación (2%). Ninguna cooperativa planifica actividades sin verificar su cumplimiento.

Enunciado N. 24

Al encontrar fallas en controles, se toman las siguientes medidas:



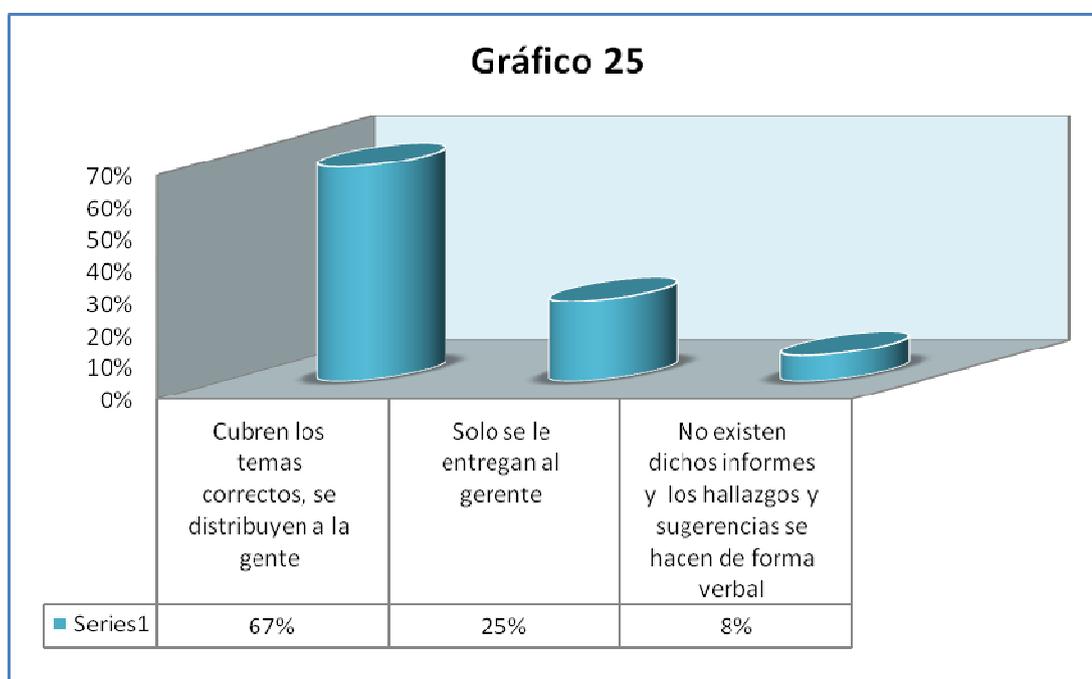
Análisis

Cuando ocurren fallas en los controles la mayor proporción de las asociaciones cooperativas (58%) informan a la administración para analizar la situación con los socios y se tomen las medidas necesarias; el 25% de las cooperativas corrigen oportunamente

las fallas por medio de la administración y un 17% no presenta fallas de los controles que establecen.

Enunciado N. 25

Con respecto al contenido y tratamiento de los informes de auditoria se puede afirmar lo siguiente:



Análisis

En la mayoría de las asociaciones cooperativas (67%) los informes de auditoria cubren los temas correctos, se distribuyen en forma adecuada y se cumplen en forma adecuada; no obstante el 25% solo entrega en informe a la administración. En una menor

proporción (8%) no emiten dichos informes y las sugerencias se hacen de forma verbal.

1.6. Diagnóstico de la investigación

Las asociaciones cooperativas objeto de este estudio manifiestan tener claros sus objetivos de eficiencia y eficacia en las operaciones, le dan mucha importancia a presentar información financiera fiable y cumplir con la legislación que le es aplicable; así como también es posible apreciar que aunque se poseen controles internos como conciliaciones bancarias, registro de inventarios, control de activos fijos; se pueden reforzar aplicando COSO ERM, a través del fortalecimiento de componentes como el ambiente interno, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo y actividades control, que impliquen una armonización de los controles con la misión y visión de las cooperativas.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación detallando cada componente¹² con el objeto de analizar la interdependencia de los mismos y asimismo diagnosticar sobre como se presentan en las cooperativas

¹² Componentes de control interno enfoque COSO-ERM

Ambiente Interno

Una de las formas en que se manifiesta que existe preocupación por el ambiente de control lo indica el hecho de que todas las cooperativas tienen establecido un control interno para asegurar el logro de sus objetivos. Sin embargo, no cuentan con manuales de procedimientos o políticas a seguir. Es decir, la administración tiene una filosofía que fomenta el control interno pero las políticas no están definidas adecuadamente.

Con respecto a la estructura organizativa la mitad de las cooperativas la tienen definida, lo cual indica una necesidad de tener clara la organización. Asimismo, solo la mitad cuentan con manuales de descripción de puestos. Este manual es muy importante debido a que guía a los trabajadores en el desempeño de sus labores.

Además, no existe un Código de Conducta que rija las relaciones laborales y que indique los valores que inspiran a la cooperativa y a quienes trabajan en ella.

En general, a pesar de que se tienen controles en las cooperativas no tienen como base un adecuado ambiente interno que permita que todas las personas en los diferentes niveles

jerárquicos actúen bajo el mismo tono. Por lo tanto el ambiente interno debe ser mejorado.

Establecimiento de objetivos

Las asociaciones cooperativas tienen bien definidos sus objetivos, manifestando que estos son claros y realizables, por lo tanto se puede afirmar que la mayoría tienen un parámetro para realizar actividades que lleven al cumplimiento de los mismos. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de cooperativas que no tienen sus objetivos por escrito.

Además se puede señalar que en efecto, la administración se ocupa de formular los objetivos pero no se puede expresar con certeza que todas las actividades vayan encaminadas a su cumplimiento. Sin embargo, al observar como se manifiestan los otros componentes del control interno se puede tener mas claro este punto.

Identificación de eventos

Las asociaciones cooperativas identifican eventos que representen posibles riesgos promoviendo el trabajo en equipo; como forma de prevención de perdidas a futuros. Sin embargo

cuando se presentan eventos desfavorables, los socios toman decisiones pertinentes de la situación particular.

Evaluación de riesgos

Por el sector al que pertenecen las asociaciones Los mayores riesgos que se presentan en las asociaciones cooperativas son los desastres naturales, además por tratarse de un producto de exportación se ven afectados por los cambios en los precios internacionales. A pesar de encontrarse ante riesgos muy complejos, las asociaciones identifican y discuten los mismos con los socios; sin embargo no han definido métodos de manejo de riesgos.

Respuesta al Riesgo

La toma de decisiones es uno de los roles del Consejo de Administración. Sin embargo, en el caso de las cooperativas, cuando se trata de decisiones importantes gran parte de esta responsabilidad es asumida por la Asamblea General de Asociados de la cooperativa.

Así que se puede afirmar que el Consejo de Administración toma la mayor parte de decisiones pero en buena medida se apoya en la Asamblea General de Asociados.

Información y Comunicación

Con respecto a la información de las actividades a realizar a fin de afrontar los riesgos, las cooperativas la transmiten eficientemente, pues la información fluye muy bien hacia los interesados, en el momento oportuno. Esta información fluye principalmente de forma verbal, directamente hacia los interesados. Es interesante hacer notar que si bien las cooperativas se auxilian poco de medios como el correo electrónico, debido a que no se trata de organismos complejos, la información fluye fácilmente entre los gerentes y empleados.

Asimismo, en las asociaciones cooperativas, la Asamblea General de Socios es informada oportunamente del cumplimiento de las decisiones.

Por tanto, existe una buena comunicación. Sin embargo, pueden sugerirse mejoras que aseguren que el tipo de información que fluye sea la más adecuada y las operaciones se tornen más eficientes.

Actividades de Control

Existen procesos de documentación y registro de las operaciones. Son utilizados un gran número de actividades de control, entre éstas las conciliaciones bancarias, registro de cuentas por cobrar, etc. Sin embargo, existen deficiencias en cuanto al registro del café procesado ya que alrededor del 40% de las cooperativas no lo registra de manera oportuna en los inventarios.

Monitoreo

Las actividades son debidamente planificadas y su cumplimiento es evaluado. Cuando existen fallas en la ejecución de los controles, éstas son comunicadas a la administración para que sean corregidas. Sin embargo, en las cooperativas no están definidas las actividades de monitoreo, si bien manifiestan que se lleva a cabo. Por ejemplo, es un número muy reducido el que cuenta con auditoría interna y por lo tanto no tienen informes de auditoría que contengan sugerencias para mejorar o corregir los controles establecidos.

En general, se concluye que, en base al Control Interno Informe COSO, y a la evaluación de sus componentes, las cooperativas del sector cafetalero tienen deficiencias con respecto al ambiente de control, que es el fundamento de todo el sistema de control. La valoración de riesgos y como actuar ante ellos es un proceso que existe, sin embargo no es hecho de una forma completa. Con respecto a la información, existe un buen sistema debido a que la estructura organizativa de las cooperativas encuestadas no es muy compleja.

Las cooperativas cuentan con actividades de control, sin embargo no son las suficientes para garantizar la eficiencia y eficacia en sus operaciones, sobre todo en lo concerniente a la distribución y comercialización de sus productos.

El monitoreo se realiza pero necesita reforzarse y documentarse a fin de obtener una mejora continua en los procesos.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MANUAL DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO APLICADO A LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR CAFETALERO

Manual de Control Interno con Enfoque COSO

1. Justificación

Debido a las necesidades cambiantes del medio, a la importancia que cobra la información financiera y los controles de los cuales esta depende, se creó el Control Interno, informe COSO. Su aplicación es posible en todos los ámbitos empresariales, incluyendo las cooperativas. En efecto el Manual que a continuación se presenta, es fruto de un estudio del Control Interno de las Asociaciones Cooperativas y la determinación de sus necesidades respecto al control.

Se espera que sea de utilidad para las cooperativas en general y para las del sector cafetalero, en particular. En este Manual se enuncian diversas políticas desarrolladas para aplicar cada uno de los componentes que enuncia el informe COSO¹³; se presentan diversas opciones de políticas que pueden ser adoptadas por la cooperativa según sus necesidades.

¹³ Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

2. Objetivo del Manual

Proporcionar un instrumento sencillo y comprensible que ayude a la aplicación de control interno con enfoque COSO ERM en las asociaciones cooperativas del sector cafetalero y de esta forma se incremente la confiabilidad de los procesos administrativos contables.

3. Alcance del Manual

El presente manual puede ser de aplicación para las asociaciones cooperativas en general. Sin embargo, este documento contiene ejemplos y casos relacionados con cooperativas del sector cafetalero.

4. Responsable del Manual

El Consejo de Administración será el responsable de la aplicación del presente manual, así como de su cumplimiento.

5. Desarrollo del Manual de Control Interno

5.1. Ambiente Interno

Este componente lleva implícito el conjunto de creencias y actitudes compartidas por los actores de las cooperativas desde la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración hasta los empleados operativos para el tratamiento de los riesgos, dichas creencias y actitudes deben estar reflejadas en documentos escritos que detallen los procedimientos a seguir, no obstante lo más importante es que la administración transforme en acciones lo planteado en estos documentos.

Si bien el implementar este componente requiere de muchos factores, a continuación se plantean algunas políticas básicas que pueden garantizar la existencia de un adecuado ambiente de control.

Política 1 - Adopción de filosofía de gestión de riesgos

El Consejo de Administración formulará una declaratoria de filosofía de gestión de riesgos en el cual se incluirán los lineamientos generales que los subordinados seguirán para la consecución de los objetivos.

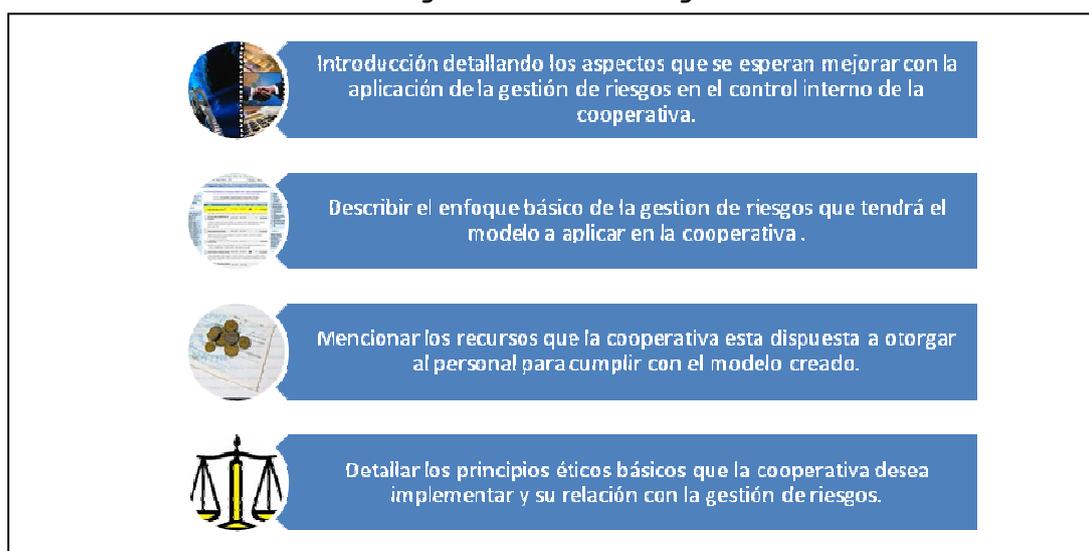
Procedimiento

El Consejo elaborará lineamientos claros que contengan como mínimo una consideración de los riesgos en todas sus formas en la toma de decisiones, creación y evaluación de los perfiles de riesgos a nivel de cada departamento y a nivel de la cooperativa como conjunto. Diseñará controles que permitan detectar fallas en la gestión de riesgos y una declaratoria del compromiso con la mejora continua de la gestión.

Ejemplo:

A continuación se presentan los principales apartados que debe contener una declaratoria. La cooperativa deberá detallarlos según sus necesidades.

Figura N.1
Aspectos fundamentales de una declaratoria de la filosofía de gestión de riesgos.



Política 2 - Establecimiento de valores éticos y consideración de la filosofía de riesgos

El Consejo de Administración fomentará los valores éticos perpetuamente entre los empleados, jefaturas y socios; creará un entorno en el cual los empleados puedan obtener y compartir el conocimiento necesario para el cumplimiento de sus funciones, para que de esta forma se pueda garantizar la fiabilidad de la información financiera.

Entre los valores éticos que se deben fomentar están: Responsabilidad, fidelidad laboral, cooperación, orden, integridad y respeto.

Procedimientos

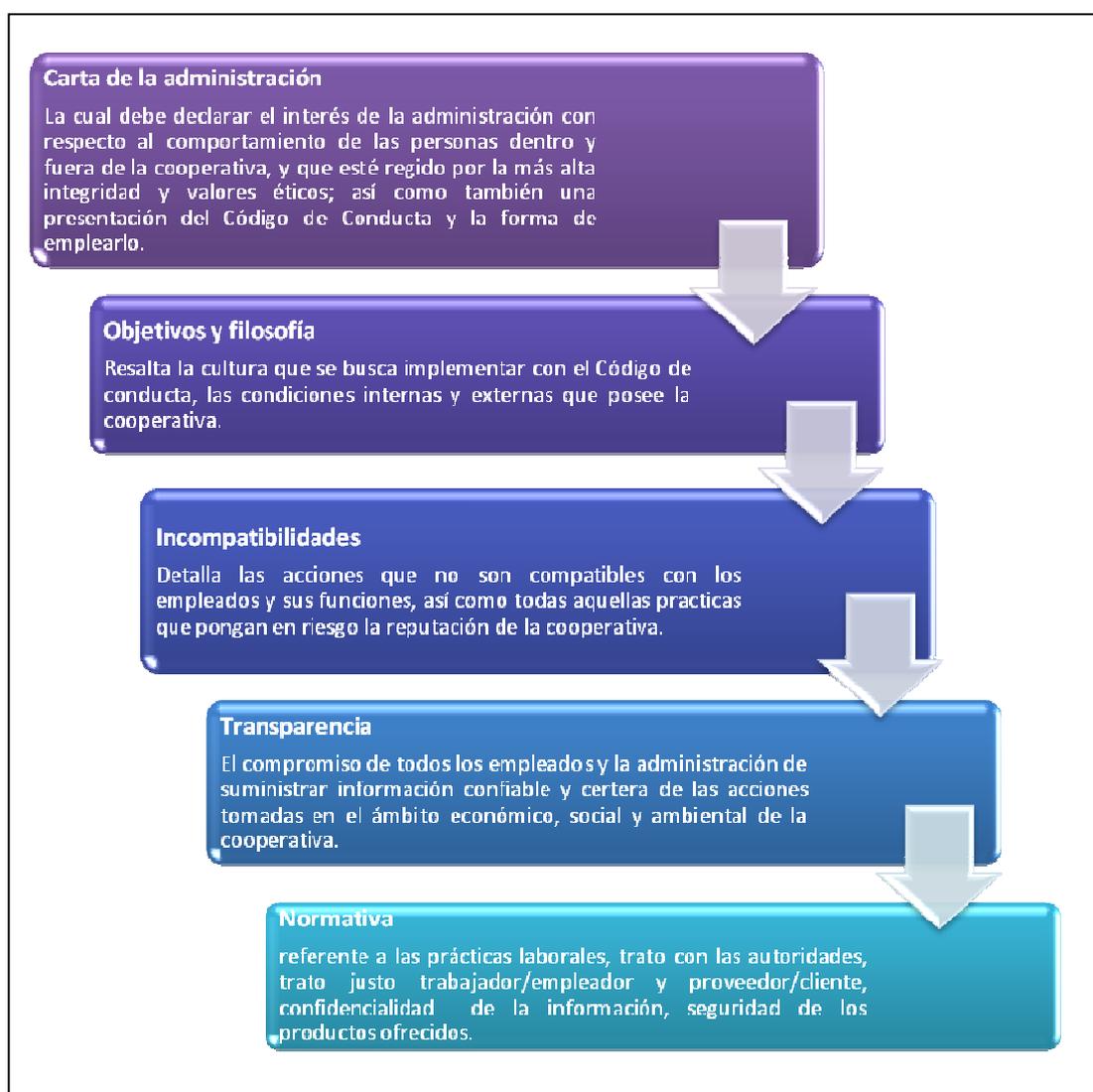
● Código de Conducta

Elaboración de un Código de Conducta interno que sea implementado en todos los niveles de la cooperativa, que contenga los valores éticos a fomentar así como la conducta que es propia a esos valores.

Ejemplo

El siguiente ejemplo describe los principales apartados que un Código de Conducta debe poseer.

Figura N.2
Formato de un Código de Conducta



Política 3 - Evaluación del desempeño de la administración

Se medirán las debilidades y fortalezas de la administración en cuanto a la filosofía de riesgos que se sigue en la cooperativa.

Dicha evaluación se efectuará al finalizar cada año.

Procedimiento

● Evaluaciones de desempeño

Realizar evaluaciones periódicas que midan las fortalezas y debilidades de la administración y los subordinados en el cumplimiento de la filosofía de riesgos.

Ejemplo

A continuación se presentan los principales aspectos que se deben valorar al realizar las evaluaciones de desempeño.

Figura N. 3
Aspectos que deben medir las evaluaciones de desempeño



Política 4 - Estructura Organizativa

El Consejo de Administración debe crear una estructura organizativa que apoye efectivamente el logro de los objetivos y por ende, la realización efectiva de los procesos, garantice la confiabilidad de la información financiera y la aplicación de los controles pertinentes; además debe velar porque las personas empleadas cuenten con los conocimientos y la capacidad necesaria para el cumplimiento de las funciones asignadas en cada puesto.

Procedimiento

Para la consecución de los objetivos de la cooperativa es necesario definir las actividades, procesos o transacciones, puntualizar las labores que deben efectuarse dentro de la organización, distribuir las entre los diferentes puestos, y asignarles a estos últimos no sólo la responsabilidad sino también las herramientas para su implementación y cumplimiento a cabalidad.

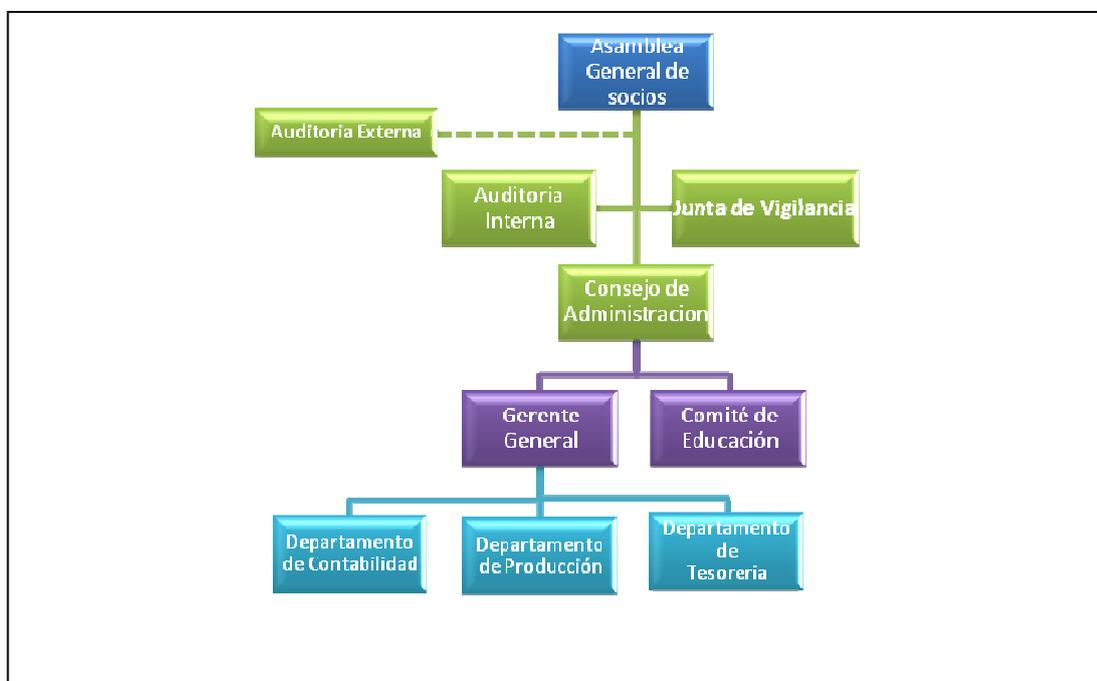
Adicionalmente, deben establecerse las relaciones jerárquicas entre puestos, los canales de comunicación, coordinación e información formal que se utilizarán en la organización. Para lo

anteriormente descrito se realizaran organigramas y manual de funciones.

Ejemplos

Para realizar los instrumentos propuestos el Consejo de Administración debe tomar en cuenta la ley¹⁴ en lo que respecta a las funciones de cada organismo. A continuación se presentan los aspectos generales que deben considerarse; ya que éstos pueden variar de acuerdo a la complejidad de la cooperativa

Figura N.4
Organigrama de una asociación cooperativa



¹⁴ Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Figura N.5
Manual de funciones de una asociación cooperativa



Encabezado detallando nombre de la cooperativa y unidad a la que pertenece la plaza a ser detallada.
Nombre del cargo.
Propósito del cargo.
Principales funciones a desarrollar.
Fechas de presentación de informes.

5.2. Establecimiento de objetivos

Constituyen la mejor estrategia que la administración ha encontrado para cumplir con la visión y misión de la cooperativa, por lo tanto deben estar relacionados con éstas. Esta parte también involucra la determinación del riesgo a ser tolerado en la consecución de los objetivos.

Se pueden establecer objetivos siguiendo como lineamientos las siguientes políticas:

Política 5 - Adopción de Objetivos Estratégicos

Se establecerán objetivos estratégicos que estén vinculados directamente a la misión de la cooperativa, dichos objetivos deben ser claros, realistas y realizables. Estos objetivos serán revisados cada cinco años.

Procedimiento

Para establecer objetivos se debe primero evaluar los objetivos que las cooperativas poseen de tal forma que se pueda probar su comprensibilidad y posibilidades de realización; luego deberán

plantear (o replantear) objetivos estratégicos que sirvan de guía para la consecución de la misión y visión de la cooperativa y para finalizar crearán una política de difusión de objetivos que no solamente asegure que exista un conocimiento de éstos en todo el personal sino también garantice la comprensión de los objetivos.

Política 6 - Establecimiento de Objetivos Operacionales

La administración deberá establecer cada año, de forma precisa objetivos operacionales que estén vinculados directamente al objetivo estratégico y las estrategias seleccionadas, así como crear mecanismos que controlen la consecución de cada de uno de los objetivos planteados.

Procedimientos

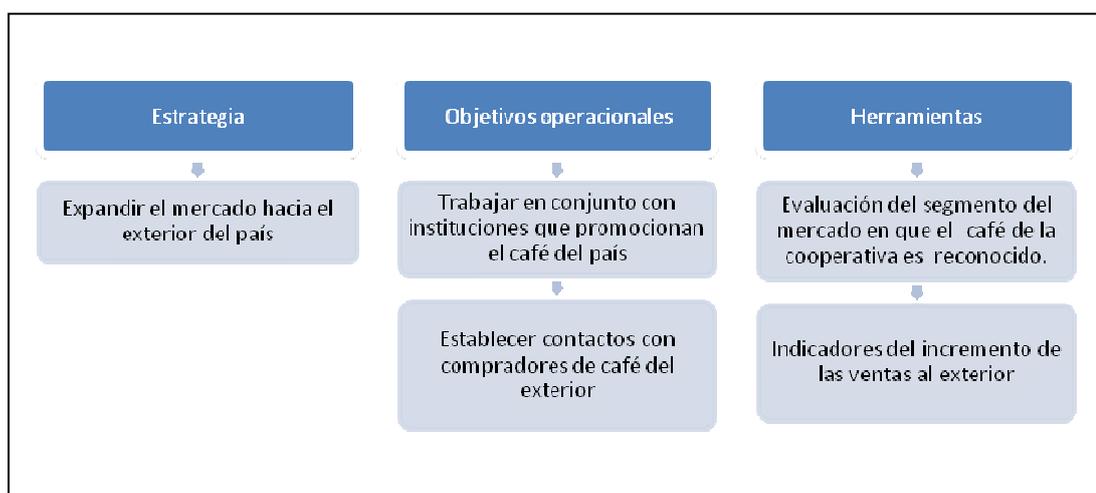
El Consejo de Administración estructurará las estrategias a seguir para cumplir con la misión de la cooperativa; luego elaborará objetivos operacionales que lleven al cumplimiento de las estrategias a seguir por ellos mismos y diseñará herramientas de control para supervisar el grado en que la administración y los empleados están cumpliendo con los

objetivos de la cooperativa; para lo cual deberá tomar en cuenta información de todas las áreas de la cooperativa.

Ejemplo

El procedimiento que se presenta a continuación detalla los principales pasos que deben seguirse para establecer objetivos; sin embargo las peculiaridades de cada asociación pueden tomarse en cuenta para ampliar aspectos del mismo.

Figura N.6
Procedimiento para establecer objetivos



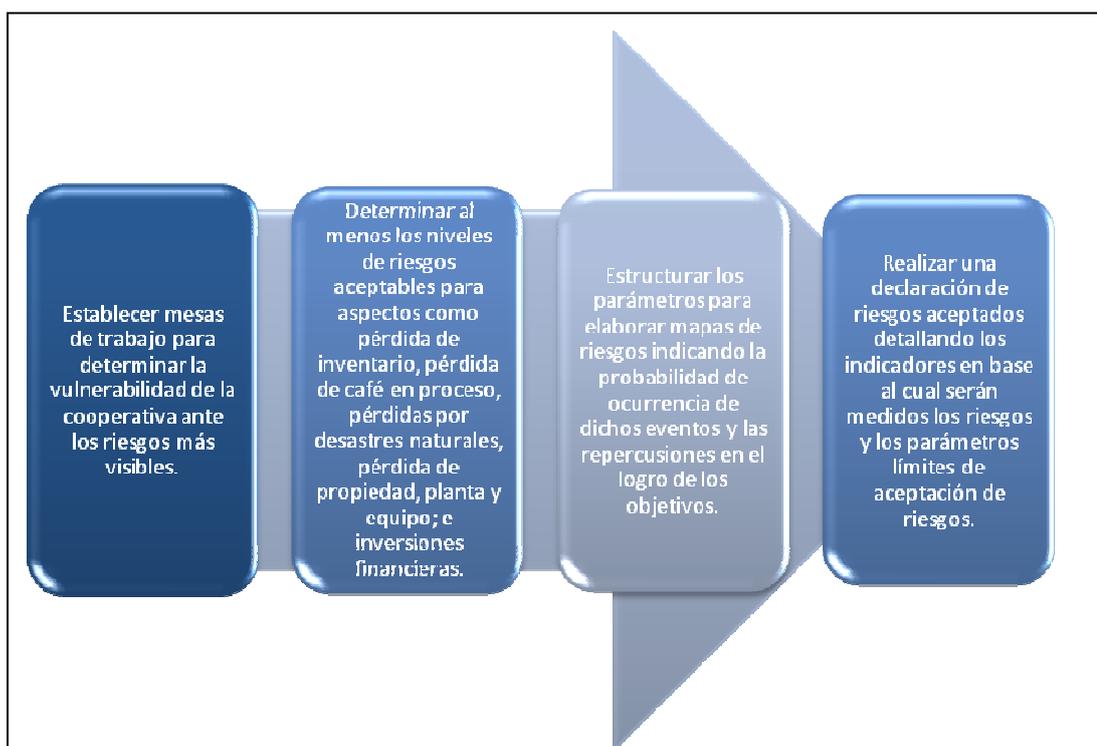
Política 7 - Niveles de Riesgo aceptables

El Consejo de administración determinará cuales serán los niveles de riesgo aceptables para la consecución de los objetivos de la cooperativa.

Procedimiento

Reunir al personal clave de cada área de la cooperativa y establecer una secuencia de pasos para determinar el riesgo aceptable.

Figura N.7
Pasos a seguir para la determinación del riesgo aceptable



5.3. Identificación de eventos

Las oportunidades y riesgos que pueden surgir en las asociaciones cooperativas son diversos e inciden en el funcionamiento de las mismas, por lo que identificarlos se vuelve una tarea muy importante para el Consejo de Administración.

Para realizar la labor de identificación de eventos existen diversos métodos, algunos de ellos se listan a continuación con diferentes alternativas que la empresa puede adoptar como políticas propias.

Política 8 - Inventario de eventos o Talleres de trabajo

Se identificarán acontecimientos que representen oportunidades o riesgos futuros, empleando inventarios de eventos o talleres de trabajo. La identificación de eventos es muy importante para pasar al siguiente componente que es Evaluación de Riesgos.

Procedimientos

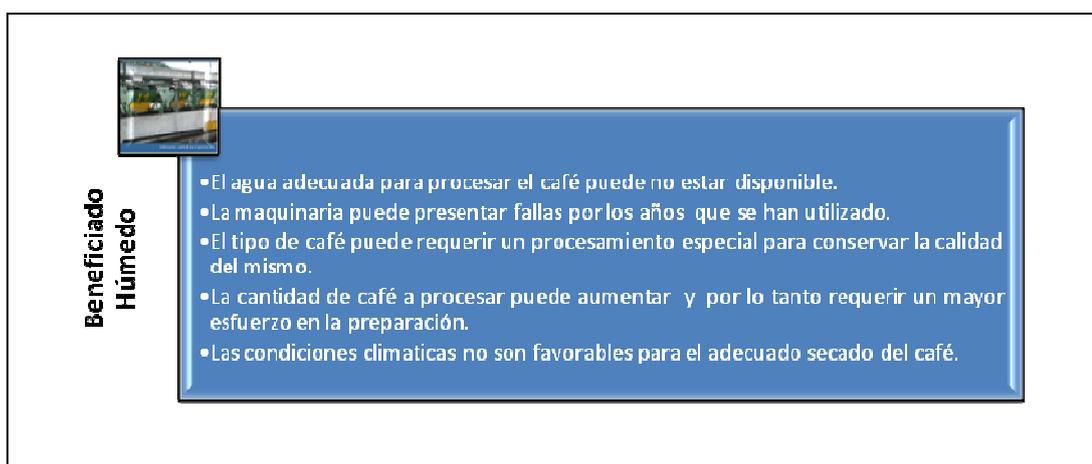
● Inventarios de eventos

Los eventos que pueden ocurrir en la cooperativa se identifican realizando listados de actividades específicas por cada área, los cuales deben ser elaborados por las personas que están involucradas en una áreas determinada o pueden ser listas externas genéricas de aplicación al tipo de operaciones ejecutadas en las cooperativas.

Ejemplo

Considerando que las cooperativas realizan actividades que inician con la producción del café, procesamiento hasta la comercialización a nivel nacional o internacional; a continuación se presenta un listado de ciertos eventos posibles en el beneficiado del café que para la cooperativa representan riesgos.

Figura N.8
Listado de eventos en el procesamiento del café



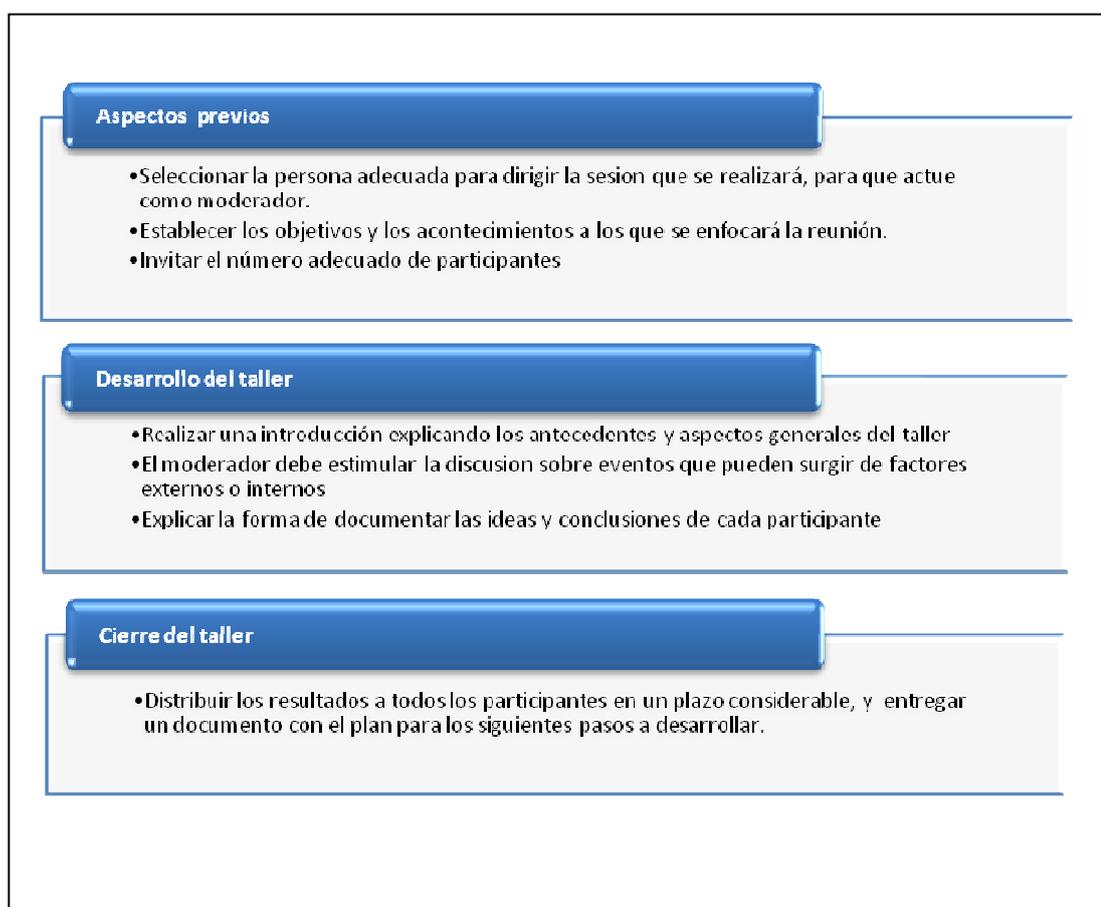
● Talleres de trabajo

En las cooperativas se formarán talleres de trabajo organizados de forma lógica tomando en cuenta la temática a discutir, estarán conformados por personas de diferentes áreas de la cooperativa con el propósito de complementar los conocimientos de las operaciones realizadas por cada uno y de esta manera identificar eventos que se convertirán en oportunidades o riesgos para la misma.

Ejemplo

Para realizar una discusión entre las personas involucradas en las distintas actividades de la cooperativa debe organizarse de manera adecuada una reunión a fin de obtener los mejores resultados; es necesario incluir los siguientes aspectos:

Figura N.9
Resumen del taller de trabajo



Política 9 - Flujo de Procesos o Diagrama de Árbol

Para identificar la interdependencia de eventos, las asociaciones cooperativas analizarán flujos de procesos o realizarán diagramas de árbol de eventos.

Procedimientos

● Flujo de procesos

Inicialmente se realiza un esquema detallado de los procesos de cada área de la cooperativa para proceder a identificar eventos que se ven influenciados entre ellos.

Ejemplo

Para procesar el café las cooperativas realizan una secuencia de operaciones y acontecimientos como los que se presentan a continuación.

Figura N.10
Análisis del flujo de procesos



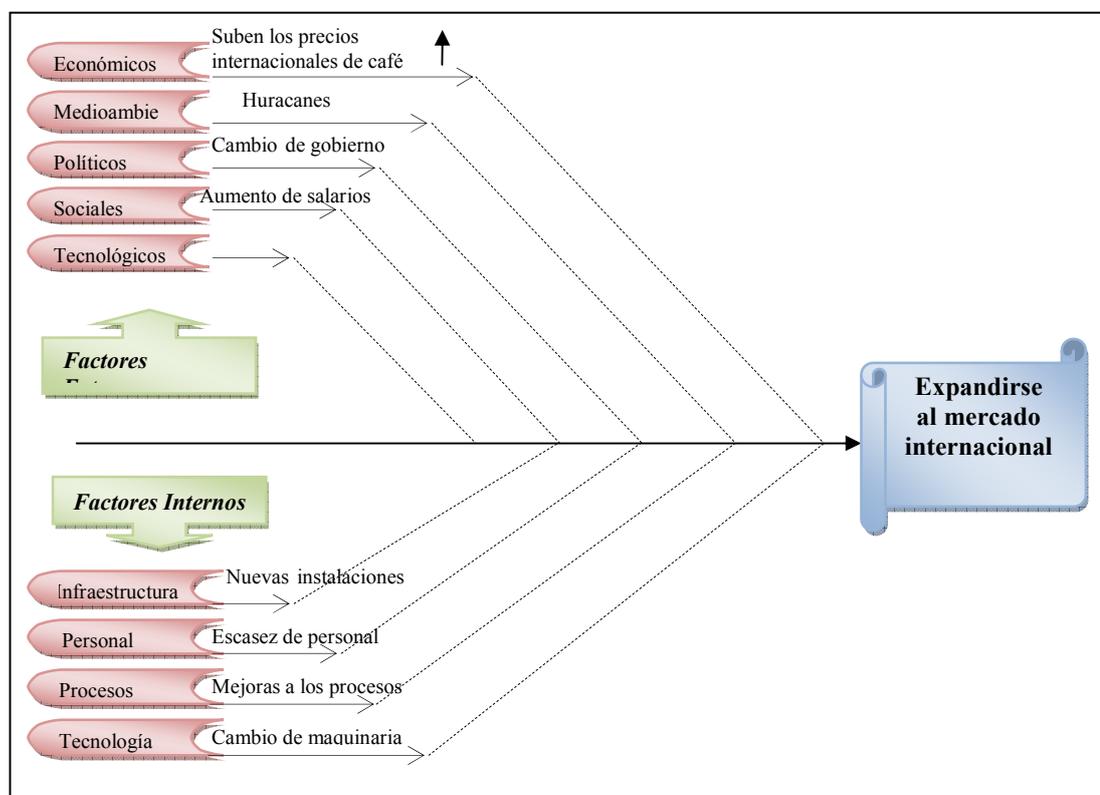
● Diagramas de árbol de eventos

Este diagrama muestra los posibles eventos y factores que influyen en un objetivo, para identificar y comprender las interrelaciones que existen; representa de forma gráfica los riesgos y oportunidades con respecto a los objetivos establecidos.

Ejemplo:

La cooperativa establece el objetivo para una área específica y luego realiza el diagrama también llamado diagrama de espina de pescado, de tal manera que "la espina dorsal" será el objetivo, formando un ángulo donde se ubicarán las espinas que representarán los eventos indicando con flechas hacia abajo los negativos y la flecha hacia arriba los que afectan positivamente el logro del objetivo, en la parte izquierda se identifican los factores internos y externos relacionados con los eventos (las espinas).

Figura N.11
Vinculación de factores y eventos posibles con un objetivo



Política 10 - Uso de información interna y externa.

Identificación Continua de Eventos.

Las asociaciones cooperativas darán seguimiento a los datos de los eventos con pérdidas empleando información interna y externa, o identificando de forma continua los eventos.

Procedimientos

- Seguimiento de acontecimientos con pérdidas asociadas usando información interna y externa.

Las experiencias del personal involucrado en las distintas operaciones de las cooperativas son utilizadas como información interna, y las bases de datos de indicadores económicos, sociales, políticos, etc. se consideran para la información externa que será de interés para la identificación y prevención de eventos futuros, basándose en acontecimientos pasados.

Ejemplo

Las cooperativas contratan un técnico en el periodo de procesamiento del café, para la reparación inmediata de la maquinaria; de tal manera que el Consejo de Administración tiene el registro de las fallas detectadas para cuantificar las pérdidas y de esta manera considerar si es conveniente adquirir nuevo equipo de producción. Esta técnica se utiliza para acontecimientos que se presentan de manera variable a lo largo del tiempo.

Figura N.12
Seguimiento de acontecimientos con pérdidas asociadas usando información interna

Maquinaria	Componente	Causa	Duración del tiempo de inactividad	Efecto negativo en la producción	Pérdidas cuantitativas
Despulpadora	Pulpero	Caducidad de la vida económica de la maquinaria.	4 horas	Quiebre del 90% de los granos de café procesado	\$20 por quintal procesado

● Identificación continua de eventos

La relación de eventos posibles con las operaciones diarias que se realizan en la cooperativa ayuda al seguimiento de pérdidas relacionadas con los mismos; por medio de la identificación de los factores internos y externos que los originan.

Ejemplo

En la cooperativa se realiza un listado de eventos y luego se analiza el origen de los mismos, clasificándolos como factores internos o externos; en ocasiones pertenecen a ambos; para determinar la necesidad de emprender acciones adicionales.

Figura N.13
Clasificación de origen de eventos identificados

Eventos	Factores externos					Factores internos			
	Económicos	Medioambiental	Políticos	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Mal procesamiento del café		√		√	√	√	√	√	√
Pérdida de café en el traslado al beneficio	√					√	√		√
Pérdida del café a causa de los vientos		√							
Bajan los precios internacionales	√		√	√					
Comunicación deficiente con los clientes internacionales	√				√		√		√

Evaluación de riesgos

Luego de identificar los acontecimientos que pueden incidir en la consecución de los objetivos de la cooperativa, es importante que el Consejo de Administración evalúe la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los eventos identificados tendrán.

Esto lo puede lograr siguiendo las siguientes políticas:

Política 11 - Riesgos Inherentes y residuales

El Consejo de Administración evaluará los riesgos inherentes y residuales de los eventos identificados, través de un cuadro de evaluación de riesgos para así determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, y su relación con los objetivos.

Procedimiento

Se desarrollará un cuadro de evaluación de riesgos inherentes y residuales haciendo estimaciones acerca de la probabilidad e impacto tomando como base la información recabada en la identificación de eventos.

Ejemplo:

Es importante desarrollar las evaluaciones de riesgos de forma comprensiva, para tal fin se presenta el siguiente cuadro.

Figura N.14
Cuadro de valuación de riesgos inherentes y residuales

Objetivo de operación	Resguardo de la producción recolectada y procesada.				
Unidad de medición	Pérdida de inventario, medido en quintales pergamino.				
Objetivo	Disminuir las pérdidas de inventario a menos del 2% de la producción				
Tolerancia al riesgo	Pérdidas inferiores al 2% de la producción.				
Riesgo	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Hurto en los lugares de almacenamiento	Posible	0.5%	No hay respuesta	Posible	0.5%
Asalto durante el traslado del café.	Muy Posible	3%	Contratación de seguridad privada	Posible	1.5%

Política 12 - Diseño de clasificación de probabilidad e impacto

El Consejo de Administración diseñará las clasificaciones que se asignarán tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto.

Procedimientos

● Clasificación de probabilidad de riesgo

Diseñar un esquema en el cual se incluya una clasificación de la probabilidad de ocurrencia de riesgos de los diferentes eventos encontrados por áreas específicas o segmentos, de acuerdo a las necesidades de la cooperativa; para lo cual debe disponer de información confiable para un mejor análisis.

Ejemplo

El siguiente cuadro está diseñado para mostrar la clasificación de la probabilidad de riesgo que afecta un área bastante sensible en las cooperativas, los inventarios.

Figura N.15
Clasificación de la probabilidad de riesgo

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	Perdida por incendio de la bodega del café.
2	Improbable	baja	Merma por un accidente durante el traslado.
3	Posible	Media	Hurto de café por los empleados de la cooperativa.
4	Probable	Alta	Pérdida del valor del café por un almacenamiento indebido.
5	Casi seguro	Muy alta	Robo del café en las fincas.

● Clasificación de impacto de los riesgos

Diseñar una tabla que muestre una clasificación del impacto de los riesgos identificados de manera que detalle el alcance real de los eventos por áreas específicas de acuerdo a la organización de la cooperativa.

Ejemplo

Al igual que en el ejemplo anterior, se realizará una tabla tomando como base el área de inventarios en la cooperativa.

Figura N.16
Cuadro de clasificación de impacto de los riesgos

Objetivo: Disminuir las pérdidas de inventario a un 2%		
Riesgo		Unidades de medición
Hurto de café por los empleados de la cooperativa		- Numero de ocurrencia - Cantidad hurtada
Nivel	Impacto Relativo	Mediciones
1	Insignificante	Ningún incidente Cantidad menor a 1 qq
2	Bajo	2 o 3 incidentes Pérdidas entre 2 a 4 qq
3	Medio	3 a 5 incidentes Cantidad entre 5 a 8 qq
4	Alto	5 a 10 incidentes Cantidad entre 9 y 12 qq
5	Desastroso	Más de 10 incidentes Pérdidas de 13 o más qq

Política 13 - Desarrollo de un mapa de riesgo

Desarrollar un mapa de riesgo que indique la posibilidad de ocurrencia y el impacto de las amenazas reconocidas.

Procedimiento

Detallar de una forma clara y concisa los riesgos identificados, su propensión a suceder y el impacto que generará en la consecución de los objetivos.

Ejemplo

En el siguiente ejemplo se visualiza un mapa de calor. Este muestra, dependiendo del color del cuadro la probabilidad de ocurrencia o impacto, es decir si el color es verde es poco probable la ocurrencia e insignificante el impacto, el amarillo denota probabilidad y un impacto medio, el naranja una probabilidad e impacto alto; y el rojo indica que el riesgo es inevitable y el impacto desastroso.

Figura N.17
Mapa de riesgo sobre la pérdida de inventario

	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
1	Almacenaje	Hurto de café del almacén por los empleados.	Posible	Insignificante
2	Traslado	Asalto durante traslado del café.	Posible	Alto
3	Almacenaje	Incendio en el Almacén.	Muy improbable	Desastroso

5.4. Respuesta al riesgo

Basándose en la evaluación de riesgos las asociaciones cooperativas elegirán la mejor opción para hacer frente a los mismos, para lo cual el Consejo de Administración debe evaluar el costo/beneficio de cada alternativa posible para responder de la mejor manera a los riesgos identificados en las diferentes áreas.

Política 14 - Evaluación de tipo de respuesta

Ante los riesgos importantes las cooperativas deben realizar una evaluación de los tipos de respuesta que emplearán; de tal manera que elegirán entre evitar, compartir, reducir o aceptar el riesgo.

Existen diferentes alternativas para afrontar los riesgos. Estas son detalladas en las siguientes políticas:

Procedimiento

El Consejo de Administración realizará un cuadro en el cual se desglosarán las cuatro posibles respuestas a un riesgo específico, para tener un panorama general de las alternativas existentes.

Ejemplo

En las cooperativas de café existen muchos riesgos entre los cuales el Consejo de Administración en conexión con la asamblea de socios considera cuales son importantes. Para el caso competente se detallará el riesgo de bajar la calidad del café por mal procesamiento.

Figura N. 18
Respuestas posibles al riesgo



Política 15 - Análisis de cuadro comparativo

Las cooperativas analizarán las diferentes respuestas a un riesgo determinado, evaluando las ventajas y desventajas por medio de un cuadro comparativo de costos y beneficios.

Procedimiento

El Consejo de Administración realizará investigaciones acerca de cada alternativa existente para establecer el costo de manera confiable y enumerar los beneficios de cada opción; realizando finalmente un esquema en el cual puedan compararse las respuestas que puede seleccionar la cooperativa ante los riesgos identificados.

Ejemplo

Para una mejor presentación se tomará en cuenta el ejemplo anterior como secuencia de las opciones enumeradas.

Figura N. 19
Cuadro comparativo de costo/beneficio

Respuesta	Costo	Descripción	Beneficios
Evitar	\$10.00 qq	\$10 por quintal de café para pagar los servicios en otro beneficio y flete.	La cooperativa tendrá más credibilidad del procesamiento del café con sus clientes porque el beneficio que presta los servicios esta acreditado.
Compartir	\$10,000.00	10,000 es el precio de la maquinaria necesaria para el procesamiento del café de calidad.	Con la maquinaria adecuada podrá procesarse por muchos años el café de los socios y podrán tener mejor control sobre el proceso.
Reducir	\$200.00	Se contrata un consultor para capacitar al personal sobre los detalles que deben tomar en cuenta en el procesamiento de este tipo de café.	El personal de la cooperativa es de baja rotación por lo tanto con la practica podrán especializarse en el procesamiento.
Aceptar	\$50.00 qq	Al procesar el café de calidad sin estándares que deben tomarse en cuenta, éste corre el riesgo de venderse \$50 menos por perder calidad.	No se incurre en inversión a corto ni largo plazo.
Al realizar este análisis, considerando los costos y la probabilidad de cada alternativa la cooperativa decidió compartir el riesgo			

Política 16 - Contratación de Seguros

Las cooperativas contratarán un seguro agrícola para protección de las cosechas (en caso de que se trate de caficultores) especificando, principalmente, el cultivo que se asegura, que riesgos cubre, el costo del seguro, la suma asegurada y las condiciones para hacerlo efectivo.

Procedimiento

Ante los riesgos evaluados, se determina que tanta es la probabilidad de que afecte el cultivo del café, la ocurrencia de un desastre natural o de otro posible riesgo. Por lo cual se evalúa el costo/beneficio de contratar un seguro. Además se considerarán las ofertas de seguros vigentes para elegir la que sea más conveniente a la situación de riesgo.

Ejemplo

A continuación se presentan los riesgos que protegen actualmente, instituciones como "ProAgro" y "SISA" en el país:

- ✓ Riesgo ocasionado por el clima: sequías severas, falta y/o exceso de lluvia, vientos, inundaciones, desplome o deslizamiento de terrenos.
- ✓ Riesgo ocasionado por agentes biológicos: Plagas y enfermedades no controlables.

5.5. Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que le ayudarán a la cooperativa a asegurarse de que las respuestas a los riesgos se realizarán de la forma establecida por el Consejo de Administración

Las actividades de control son muchas y varían de acuerdo al tipo de negocio de que se trate. Definir las actividades de control adecuadas en una cooperativa o en cualquier negocio requiere considerar sus los eventos a que esta sujeto, y las respuestas al riesgo establecidas. Esto se pretende ilustrar en las siguientes políticas

Política 17 - Cuadro de integración con respuesta al riesgo

Las asociaciones cooperativas identificarán las actividades de control que aseguren el cumplimiento de las respuestas al riesgo, por medio de un cuadro de integración con la respuesta al riesgo.

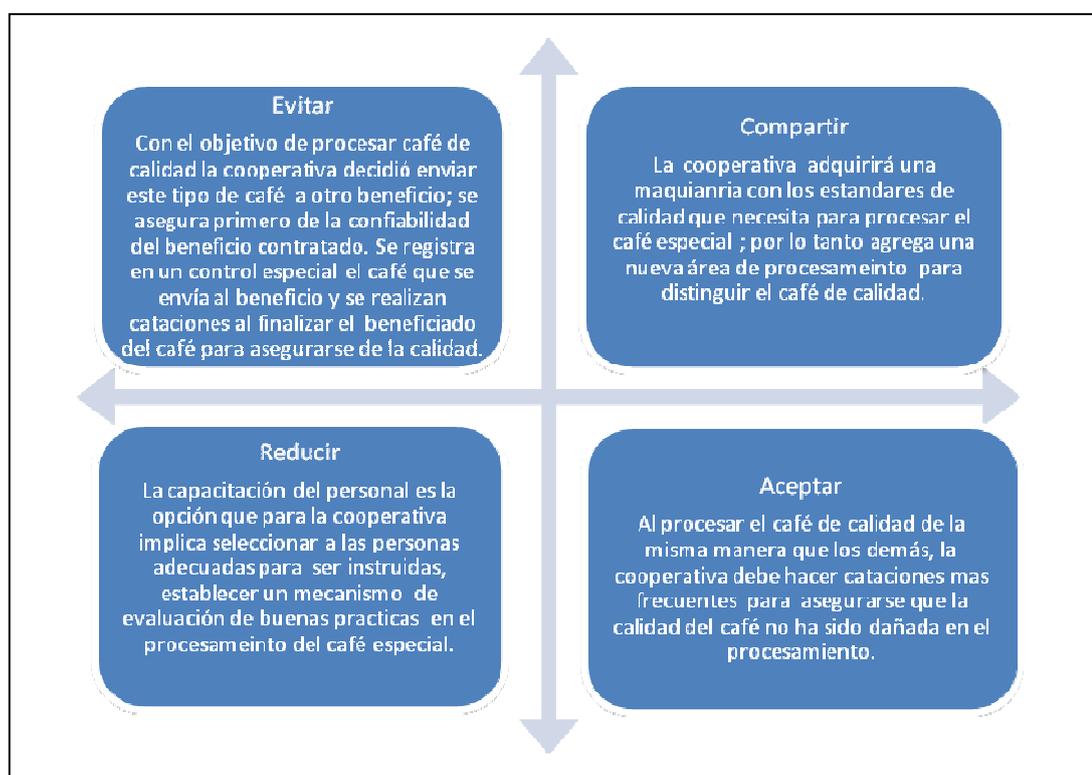
Procedimiento

El Consejo de Administración realizará un cuadro en el que se incluirán las respuestas a los riesgos que ya han sido identificadas anteriormente y las relacionará con las actividades que permitirán cumplir las respuestas a los riesgos identificados.

Ejemplo

Para identificar las actividades relacionadas con la respuesta al riesgo se tomará como referencia la figura N.18.

Figura N.20
Respuesta al riesgo y actividades de control



Política 18 - Establecimiento de Actividades de Control

Establecer las actividades de control necesarias para garantizar la ejecución oportuna y adecuada de las respuestas al riesgo seleccionada, de forma que se encuentren relacionadas con los objetivos y la tolerancia al riesgo determinados.

Ejemplo

Continuando con el ejemplo de la figura 14, que presenta un cuadro para desarrollar las evaluaciones de riesgos de forma comprensiva, se presenta la siguiente figura que indica la relación entre los objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control.

Figura N.21
Relación objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control.

Objetivo de operación	Resguardo de la producción recolectada y procesada.				
Unidad de medición	Pérdida de inventario, medido en quintales pergamino.				
Objetivo	Disminuir las pérdidas de inventario a menos del 2% de la producción				
Tolerancia al riesgo	Pérdidas inferiores al 2% de la producción.				
Riesgo	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	impacto		probabilidad	impacto
Hurto en los lugares de almacenamiento	Posible	0.5%	Ver siguiente cuadro	Posible	0.5%
Asalto durante el traslado del café.	Muy Posible	3%		Posible	1.5%

Actividades de Control	Todos los movimientos de los inventarios están supeditados a los siguientes procedimientos:
	<ul style="list-style-type: none"> a) Pesaje del café. b) Emisión de un comprobante de recepción a nombre del socio consignando los datos recolectados anteriormente. c) Elaboración de hoja de cálculos de equivalencia de café sometido al beneficiado húmedo y seco. d) Nota de remisión del café procesado por el envío a las bodegas e) Asignación de personal de seguridad y coordinación con las autoridades competentes. f) Pesaje del café procesado que entra a la bodega y confrontación con los documentos de soporte. g) Emisión de un comprobante de entrada a la bodega. h) Envío de los documentos emitidos al departamento de contabilidad.

5.6. Información y comunicación

La información útil debe ser comunicada de una manera oportuna para que sus usuarios puedan tomar las mejores decisiones, además de realizar un adecuado manejo de las actividades.

A continuación se detallan, a través de políticas, diferentes canales de comunicación y como puede ser comunicada la información útil en la cooperativa.

Política 19 - Diagramas del orden de comunicación

La asociación cooperativa define el orden en que es comunicada la información de importancia y los encargados de cada área por medio de diagramas.

Procedimiento

Definir la responsabilidad clave de los administradores y su entendimiento de esas responsabilidades. Esa responsabilidad se extiende al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, incluyendo la responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambio.

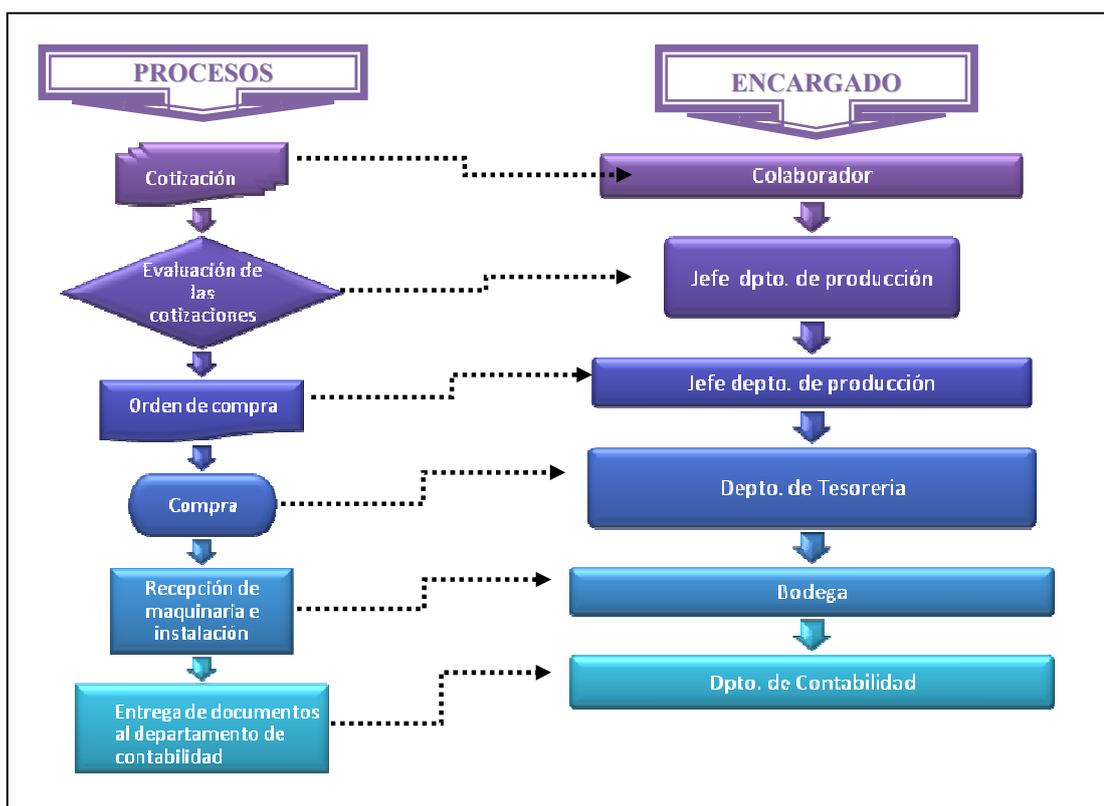
Examinar la estructura organizacional de la entidad, además de los procesos (por ejemplo de préstamo, de ventas, etc.) A partir de la información recabada se elabora un flujo en que las

decisiones serán comunicadas. Solamente se deben seleccionar procesos generales para no volver complejo el flujo de información.

Ejemplo

Flujo de información a seguir en el proceso de compra de una trilladora de café.

Figura N.22
Flujograma de información



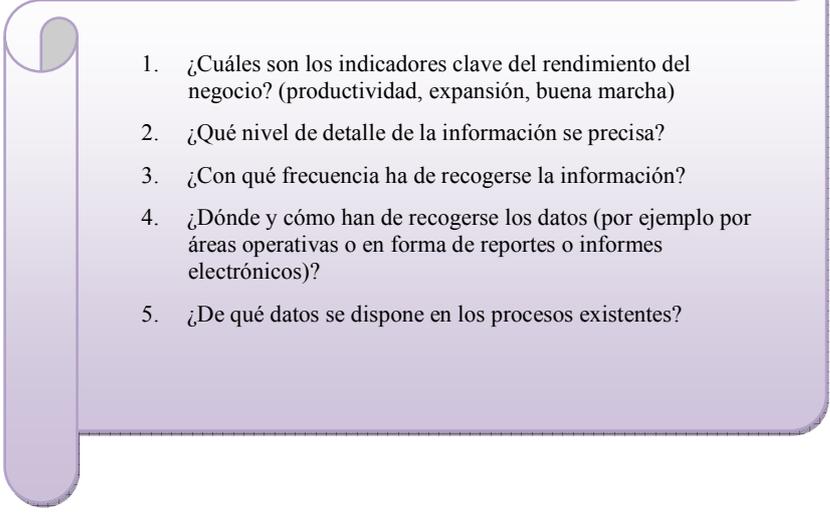
Política 20 - Listado de requisitos de información

Se listarán los requisitos de la información dependiendo de las necesidades de la cooperativa por medio de un cuestionario.

Procedimiento

Se debe elaborar un cuestionario que contenga las cualidades mínimas que debe reunir la información para ser almacenada o comunicada. Estas cualidades deben estar incluidas en el manual de políticas de la cooperativa correspondiente al apartado de "Información".

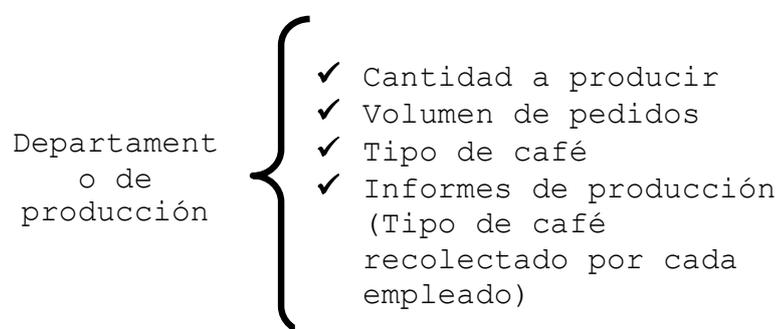
Figura N.23
Cuestionario para determinar las cualidades de la información



1. ¿Cuáles son los indicadores clave del rendimiento del negocio? (productividad, expansión, buena marcha)
2. ¿Qué nivel de detalle de la información se precisa?
3. ¿Con qué frecuencia ha de recogerse la información?
4. ¿Dónde y cómo han de recogerse los datos (por ejemplo por áreas operativas o en forma de reportes o informes electrónicos)?
5. ¿De qué datos se dispone en los procesos existentes?

Ejemplo

Al contestar la pregunta sobre qué datos se precisan en cada departamento se puede considerar el departamento de Producción y llegar a la información siguiente:



Política 21 - Modelo básico de transmisión de la información

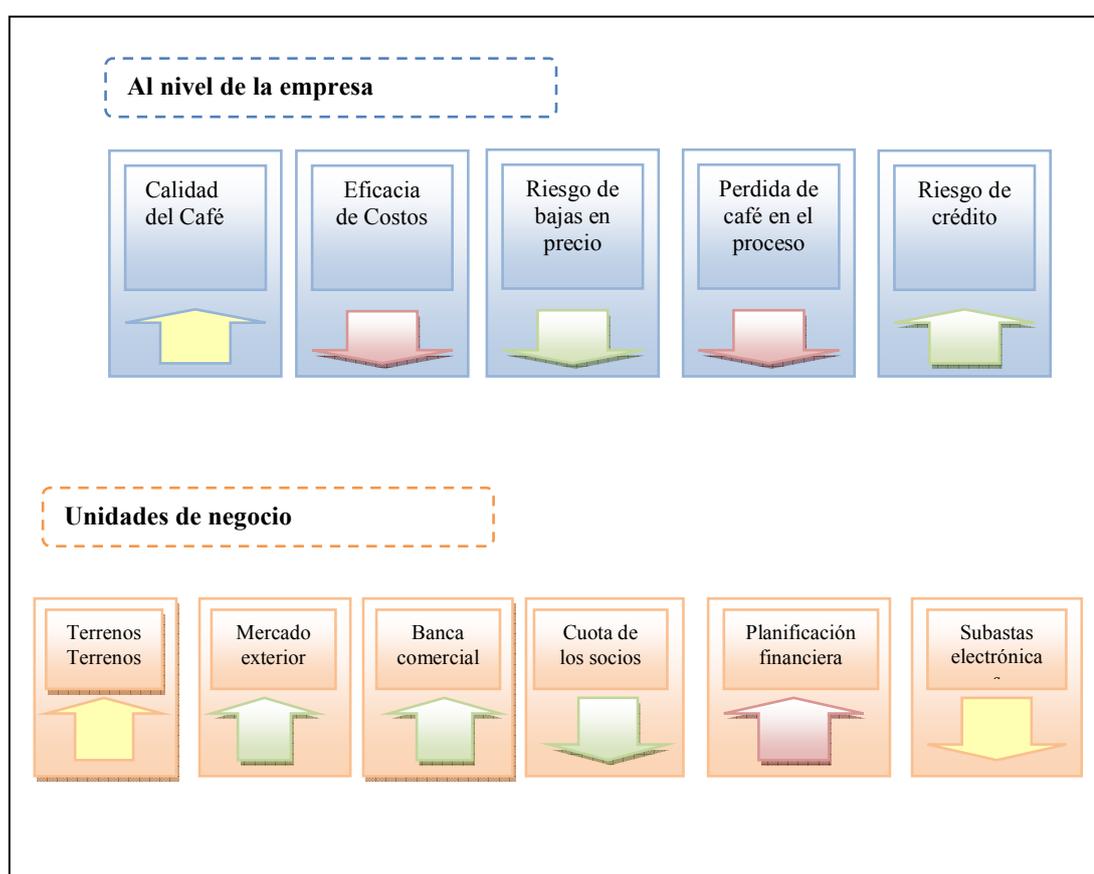
Se establece un modelo básico de transmisión de la información, para que la información importante sea captada fácilmente por su presentación según un orden de importancia.

Procedimiento

Se utilizará el informe de cuadro de mando, el cual consiste en identificar los riesgos a nivel interno de la empresa y de las unidades de negocio externas. El nivel de riesgo se representa a través de flechas, que si apuntan hacia arriba indican que hay

un incremento en el riesgo; si apuntan hacia abajo indican una reducción. También se utilizan los colores verde (riesgo tolerable), amarillo (límite de tolerancia) y rojo (no tolerable).

Figura N.23
Informe de Cuadro de Mando



Alguna información que podemos deducir del anterior cuadro de mando es que los riesgos de la baja en los precios han disminuido y el índice se mantiene tolerable. El riesgo en cuanto a la calidad del café ha aumentado y la situación está llegando a un nivel de límite dentro de lo tolerable.

Si bien la información que presenta el cuadro de mando es de naturaleza general, es muy útil para tener una perspectiva global de la situación de una cooperativa.

Política 22 - Establecimiento de canales de información

Se establecerán canales para comunicar la información, pues es necesario el diseño e implementación de estrategias que permitan la realización de los objetivos globales y su comunicación en todos los niveles, es decir hacia arriba, abajo y a través de toda la organización.

Procedimientos

● Utilización de medios escritos y tecnologías de información

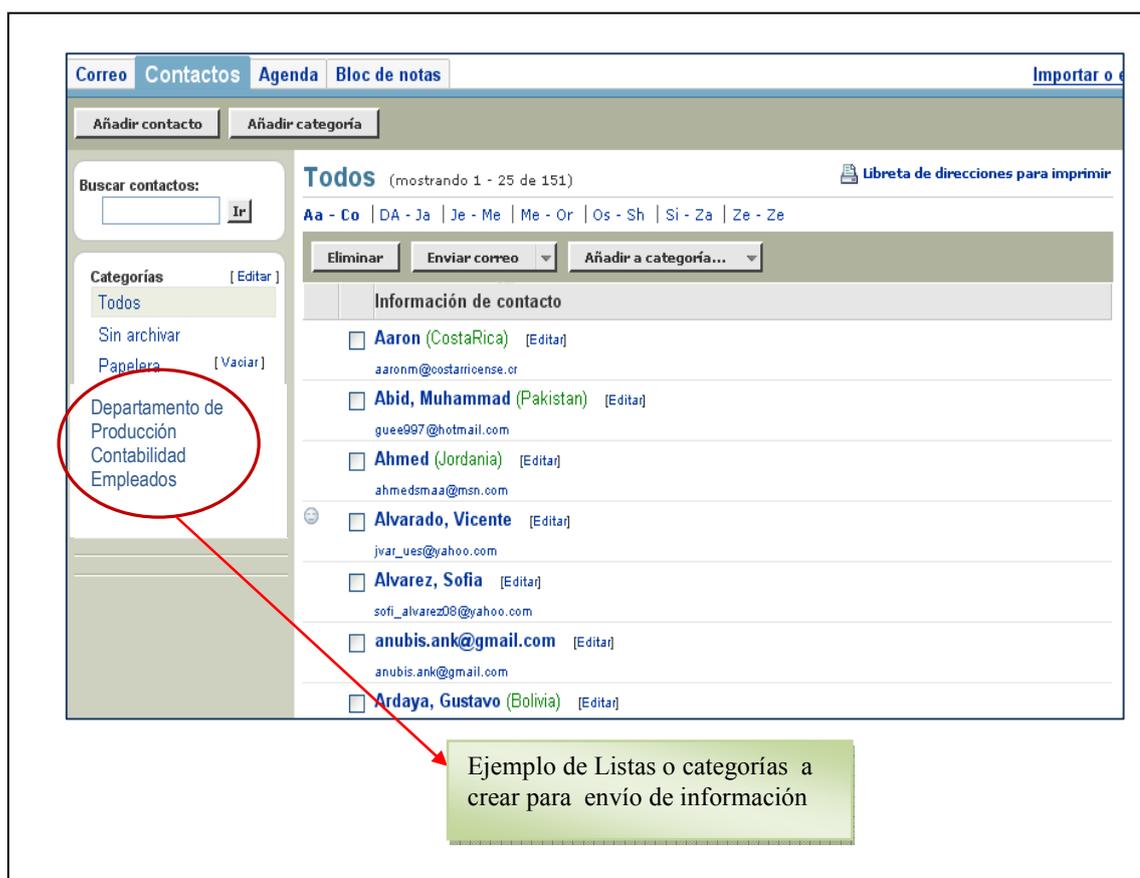
- *Correo electrónico y página web*

Cree una cuenta y registre la base de datos de direcciones electrónicas de sus empleados, dividiéndola en listas, con los títulos alternativos "Gerencia" para los gerentes y encargados

de personal, "Socios" para enviar información que les compete a ellos, y "Personal" para todas aquellas noticias o datos que sean del interés de todo el personal.

También se pueden listar grupos por departamento, como: "Ventas" y "Producción". Y es útil cuando se necesite enviar información solamente a un departamento operativo.

Figura N.24
Diseño de correo electrónico



- *Creación de una cartelera y de boletín informativo*
- *Buzón de sugerencias*

Con esto se logra crear en los empleados la capacidad de hacer sugerencias y comentar malas noticias.

● Comunicación por medio de las personas

- *Planificar Reuniones informativas*

Se debe planificar por lo menos una reunión mensual, para revisar el avance de los objetivos, los problemas que cada uno ha tenido, nuevos planes de acción, informes con respecto a compras, ventas, pedidos, etc., sobre el buen o mal uso de los recursos y reconocimiento verbal o mediante recompensas, por las acciones en marcha.

- *Presentación de las políticas de la cooperativa y firma de declaración de compromiso para los nuevos empleados.*
- *Sesiones de orientación sobre la filosofía de gestión dentro de la cooperativa.*
- *Mensajes periódicos del jefe superior a los subordinados*

5.7. Supervisión

Es necesario revisar el cumplimiento de lo planeado, así como la permanencia a lo largo del tiempo de los componentes de la gestión de riesgos. Las evaluaciones son parte de esto, así como la comunicación y mejora continua.

Esto se puede lograr a través de las siguientes políticas:

Política 23 - Actividades de Monitoreo Continuas

Se realizarán actividades de Monitoreo continuas y definirse de manera detallada.

Procedimientos

- Obtener información de los proveedores sobre las deudas y hacer un estado comparativo con las cuentas por pagar registradas en los libros contables.
- Creación de un control de entrada y salida de los productos y conciliaciones periódicas en los registros contables.

- Creación de un plan de acción para responder a las sugerencias y observaciones de la auditoría interna. Debe contener las medidas que tomen la administración y el tiempo establecido para llevarlas a cabo.
- Establecimiento de un nivel jerárquico de respuesta y cumplimiento de las observaciones indicadas por auditoría interna. Elaboración de medidas para verificar el cumplimiento del Código de Conducta y los controles establecidos por el Consejo de administración, y qué medidas se utilizan si existen desviaciones.

Política 24 - Departamento de Auditoría Interna

Se debe contar con un departamento de auditoría interna

Procedimiento

Este departamento preparará informes periódicos de evaluación del control interno. La auditoría interna contará con su propio cronograma de actividades.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Las cooperativas manifiestan poseer control interno como método principal para asegurar la confiabilidad de la información financiera, por lo tanto la actualización del mismo es de suma importancia en las asociaciones cooperativas.

El cumplimiento de la normativa legal de las asociaciones cooperativas (Ley de Asociaciones Cooperativas) se facilita aplicando controles en las diferentes áreas de las mismas; por lo que las asociaciones utilizan guías de control interno proporcionadas por el organismo que las supervisa (Departamento de Asociaciones Agropecuarias. Ministerios de Agricultura y Ganadería).

La aplicación de controles internos no es generalizada en las asociaciones cooperativas; es decir, no se aplican en todas áreas afectando a la cooperativa en su conjunto por la interdependencia que existe entre las operaciones que se realizan.

La aplicación de la metodología COSO ERM es conveniente para las asociaciones cooperativas; ya que por ser una metodología completa permite adaptarse a organizaciones de distintos tamaños y necesidades.

Al indagar acerca de los controles internos utilizados por las cooperativas se observa que no se encuentran alineados a la metodología COSO ERM.

Los controles no se han fundamentado en un adecuado ambiente de control que permita que todos los niveles de la organización trabajen bajo el mismo tono; además tienen deficiencias en sus marcos normativos y acciones que regulen la conducta de los empleados.

Las asociaciones cooperativas aseveran que tienen definidos sus objetivos, sin embargo algunas de ellas no los tienen por escrito y no se puede visualizar claramente si sus acciones van dirigidas a cumplirlos.

Los riesgos mas significativos que se presentan en las asociaciones cooperativas son causados por factores externos que difícilmente pueden controlarse; sin embargo los asociados los analizan, y discuten sobre el manejo de los mismos. Para controlar los riesgos internos se salvaguardan los activos

principalmente los más líquidos. Los sistemas de registros de operaciones se controlan de forma mecanizada. Sin embargo, a pesar de los mecanismos implementados en las asociaciones cooperativas se han reportado pérdidas de activos en algunas de ellas.

Ante los eventos negativos presentados en las asociaciones las decisiones son tomadas por la Asamblea General de Socios los cuales prefieren aceptar o efectuar actividades para reducirlos.

Las asociaciones cooperativas aplican actividades de control para salvaguardar sus activos y obtener una información financiera adecuada.

La información es transmitida eficientemente, y se efectúa de forma verbal. Debido a que la estructura organizacional de las cooperativas no es compleja, actualmente no son requeridos sistemas de información tecnificados. Sin embargo, en el futuro el tenerlos puede convertirse en una necesidad.

En las cooperativas se efectúan correcciones inmediatamente cuando existen fallas en los controles, sin embargo, no se realizan procesos de verificación de cumplimiento de los objetivos al final de períodos establecidos. Por tanto, el

monitoreo debe reforzarse y documentarse a fin de obtener una mejora continua de los procesos.

Por tanto, es necesario hacer una mejora de los controles en las cooperativas, basados en un enfoque integral, que cubra distintas áreas de las cooperativas, tal como el enfoque COSO. Al aplicarlo las cooperativas, en particular las del sector cafetalero, se beneficiarán al obtener información financiera fiable y oportuna, además de estar preparadas ante las necesidades crecientes del mercado.

2. Recomendaciones

Se requiere que existan por escrito las políticas y el Código de Conducta de las cooperativas. Además que se efectúen constantes actividades para complementar la formación de los empleados en ética y valores. Si bien, la estructura organizativa se tiene clara en varias cooperativas, debe establecerse donde no se ha hecho y hacerla del conocimiento a todos los niveles de la cooperativa.

Se debe fomentar el uso de la auditoria interna como medio para garantizar la confiabilidad de la información financiera.

Los objetivos deben redactarse claramente, es necesario definir objetivos estratégicos y objetivos específicos para distintos periodos de tiempo, además hacerlos del conocimiento de toda la organización.

Debe practicarse la identificación de eventos que pueden constituir riesgos para las asociaciones cooperativas del sector cafetalero, así como formular las respuestas ante la aparición de dichos eventos.

Establecer un control de las cuentas por cobrar más eficiente, de tal forma que se mejore sustancialmente la recuperación de los créditos.

Realizar verificaciones de activo fijo al menos dos veces al año, elaborar conciliaciones con la contabilidad.

Llevar un control del personal que trabaja en la cooperativa sus horas de ingreso y salida, así como un registro físico para evitar la sustracción de los bienes de la cooperativa.

La información contable y administrativa debe evaluarse para que llegue a los interesados la que les sea útil, además de procurar que sea de una forma oportuna. Así que sistematizar sus métodos

de flujo de la información puede convertirse en una medida para hacer el proceso de información y comunicación más eficiente.

Es muy importante implementar un adecuado proceso de monitoreo. La verificación del cumplimiento de los objetivos debe ser una prioridad. Los esfuerzos realizados se evalúan para saber si se logra el fin para el cual trabaja la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Alvarado, José Alirio; Escamilla García, Carlos Felipe (coautor) Molina Azucena, José Francisco (coautor), 1986, *Modelo de control interno contable aplicado a la industria del beneficiado del café*. Universidad de El Salvador.

- ❑ Asamblea Legislativa de El Salvador, Año 1969, Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador.

- ❑ Asamblea Legislativa de El Salvador, Año 1986, Ley General de Asociaciones Cooperativas, Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador.

- ❑ Asamblea Legislativa de El Salvador, Año 1986, Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador.

- ❑ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Año 2004, *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Técnicas de Aplicación*.

- ❑ Domingo Hernández Celis, Año 2003, *Control Eficaz de la Gestión de una Empresa Cooperativa de Servicios Múltiples*, Trabajo de graduación para optar al grado de Maestro en

Auditoria Contable y Financiera, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

- ▣ El cultivo del café en El Salvador-Consejo Salvadoreño del café-Octubre 2005

- ▣ Institute of Internal Auditors (IIA), 2005, COSO Executive Summary Spanish. Florida, Estados Unidos.

- ▣ Morán Hidalgo, José Virgilio; Barrera Castillo, Irma Milagro (coautor); Recinos Ayala, Francisca Noemí (coautor); Agreda, Oscar Ovidio (Asesor), 2000, *Diseño de un sistema de control interno contable aplicado a los productores de café de la Zona Occidente de El Salvador*. Universidad de El Salvador.

- ▣ Roy Zúñiga y Wendy Rodríguez. El conglomerado de Café en El Salvador: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones.

ANEXOS

ANEXO 1

DIVISIONES HIDROGEOLÓGICAS, ÁREAS CAFETALERAS Y RESERVAS NATURALES



ANEXO 2
REPORTE DE PRODUCCIÓN POR ÁREA CULTIVADA

<i>RANGOS (Manzanas)</i>	<i>PRODUCCIÓN QQ</i>	<i>% Producción Total</i>	<i>No. Productores</i>	<i>% del Total de Productores</i>	<i>Área por Rangos ** (Manzanas)</i>	<i>Rendimiento Promedio (QQ X Mz)</i>
Menos de 3 mz.	101,653.58	3.41%	11,708	49.85%	13,647.11	7.45
de 3 a 10 mz.	240,350.94	8.07%	6,435	27.40%	27,680.35	8.68
de 10 a 25 mz.	294,917.04	9.90%	2,403	10.23%	30,751.27	9.59
de 25 a 50 mz.	398,123.68	13.37%	1,266	5.39%	36,553.98	10.89
de 50 a 100 mz.	562,859.77	18.90%	900	3.83%	51,018.22	11.03
de 100 a 150	450,760.18	15.14%	369	1.57%	35,897.94	12.56
de 150 mz., en adelante *	928,936.61	31.20%	407	1.73%	87,427.14	10.63
TOTALES	2,977,601.80	100%	23,488	100%	282,976.01	10.52

* En este rango también se encuentran las cooperativas del sector reformado, cuya área promedio es de 216 mz. y representan el 9% de la producción y área nacional.

SECTOR REFORMADO		% DEL TOTAL
Número de Cooperativas	119.00	
Producción (qq Oro Uva)	201,561.98	8.8%
Área Cultivada (Manzanas)	25,764.56	9.1%

** El área total se encuentra sobrestimada debido a la duplicidad en algunos registros de fincas, por lo que el área total no refleja el tamaño real; sin embargo, la base de datos de fincas se encuentra actualmente en depuración para superar este sesgo.

Fuente: Consejo Salvadoreño del Café/ fondo Emergencia para el café

ANEXO 3
PRODUCCION DE CAFÉ EN EL SALVADOR

AÑO CAFETERO	PRODUCCION EN QQS ORO UVA	PROMEDIO 4 AÑOS
1980/1981	3,587,000.00	
1981/1982	3,897,400.00	
1982/1983	4,213,000.00	
1983/1984	4,112,600.00	3,952,500.00
1984/1985	2,921,700.00	3,786,175.00
1985/1986	2,324,300.00	3,392,900.00
1986/1987	3,054,800.00	3,103,350.00
1987/1988	3,262,200.00	2,890,750.00
1988/1989	1,972,200.00	2,653,375.00
1989/1990	3,636,500.00	2,981,425.00
1990/1991	3,537,100.00	3,102,000.00
1991/1992	3,153,700.00	3,074,875.00
1992/1993	4,306,200.00	3,658,375.00
1993/1994	3,403,300.00	3,600,075.00
1994/1995	3,360,600.00	3,555,950.00
1995/1996	3,239,100.00	3,577,300.00
1996/1997	3,305,900.00	3,327,225.00
1997/1998	3,002,400.00	3,227,000.00
1998/1999	2,621,900.00	3,042,325.00
1999/2000	3,712,600.00	3,160,700.00
2000/2001	2,406,098.00	2,935,749.50
2001/2002	2,383,076.00	2,780,918.50
2002/2003	1,963,400.00	2,616,293.50
2003/2004	1,911,281.00	2,165,963.75
2004/2005	1,858,020.00	2,028,944.25
2005/2006	1,935,185.00	1,916,971.50
2006/2007*	1,750,000.00	1,863,621.50

* *proyectado*

Fuente: Consejo Salvadoreño de Café

ANEXO 4

BENEFICIADORES/ EXPORTADORES DE CAFÉ DE EL SALVADOR

MORE THAN 200,000 BAGS (46 KGS)

MUYSHONDT ÁVILA, S.A. DE C.V.

Address: 59 Avenida Norte, # 326, Edificio Bisa, San Salvador
Phone: (503) 2260-1716, (503) 2260-1704
Fax : (503) 2260-1705
Contact: Mauricio Muyshondt
E-mail: central@elsalvadorcafe.com
Web Site: www.elsalvadorcafe.com
2004/2005 coffee exports: 266,998.26 bags
Commercial, Gourmet, Organic, RainForest Alliance, Roasted & Ground
UNEX, S.A. DE C.V.

Address: Boulevard Constitución #339, Col. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2279-3666, (503) 2298-6399
Fax : (503) 2298-8609, (503) 2298-8608
Contact : Herbert A. De Sola Wright / Enrique Córdova
E-mail: comercial@unex.com.sv
Web Site: www.unexelsalvador.com / www.itzalcocoffee.com/ourmembers/unex.htm
2004/2005 coffee exports: 229,833.0 bags
Commercial, Gourmet, Organic, RainForest Alliance

BETWEEN 100,000 AND 200,000 BAGS (46 KGS)

COMERCIAL EXPORTADORA, S.A. DE C.V. (COEX, S.A. DE C.V.)

Address: 25 Avenida Norte #1080, Edificio Oygasa, San Salvador
Phone : (503) 2226-6011, (503) 2226-6977
Fax: (503) 2225-8962
Contact: Luis Duarte
E-mail: coexport@telesal.net
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/coex.htm
2004/2005 coffee exports: 165,039.0 bags
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance, Roasted & Ground
ING. JOSÉ ANTONIO SALAVERRÍA Y CO. DE C.V.
Address: Edificio Conauto-Veinsa, 2ª planta Km. 9 1/2, Carretera a La Libertad
Phone: (503) 2247-7777
Fax: (503) 2247-7691
Contact : José Antonio Salaverría B. / Mario Mendoza Corleto
E-mail: jasalv@integra.com.sv
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

BETWEEN 50,000 AND 100,000 BAGS (46 KGS)

COOP. DE CAFETALEROS DE SAN JOSÉ DE LA MAJADA DE R.L.

Address: Cantón San José de La Majada. Juayúa, Sonsonate
Phone : (503) 2467-9252, (503) 2467-9008
Fax : (503) 2467-9254
Contact : Roberto Delgado
E-mail: majada@salnet.net
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/majada.htm / www.cafemajadaoro.com.sv/
2004/2005 coffee exports: 74,480.94 bags
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance, Roasted & Ground, Soluble

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

EXPORTADORA EL VOLCÁN S.A. DE C.V.

Address: 3ª. Calle Poniente y Pasaje Stahl #146, Colonia Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2279-2690, (503) 2279-2674
Fax : (503) 2245-0339
Contact: Jefferson Holman Álvarez
E-mail: coffee@coffeevolcan.com.sv
2004/2005 coffee exports: 97,305.0 bags
Commercial, RainForest Alliance, Fair Trade

GEPRO, S.A. DE C.V.

Address: 87 Ave. Norte y 7ª Calle Poniente, Block 'A', Residencial Fountainblue #13, Col. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2264-2710, (503) 2264-2711
Fax : (503) 2264-2712
Contact : Astrid Ileana Melhado Orellana
E-mail: gepro1@telesal.com
2004/2005 coffee exports: 54,079.5 bags
Commercial, Gourmet

J. HILL Y CIA., S.A. DE C.V.

Address: Calle a Ciudad de los Niños, Cantón Zacarías, Santa Ana
Phone : (503) 2447-6344, (503) 2441-1214
Fax : (503) 2441-0362, (503) 241-0363
Contact : Rodolfo Ruffatti
E-mail: jhillmm@es.com.sv / ruffatti-jhill@telecam.net
Web Site: www.jhillonline.com / www.handmadecoffee.com
2004/2005 coffee exports: 86,986.5 bags
Commercial, Gourmet, Organic, RainForest Alliance

PRIETO, S. A.

Address: 77ª. Avenida Norte #100, Colonia Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2263-8600, (503) 2263-8866
Fax : (503) 2263-8591
Contact : Federico García Prieto
E-mail: fgp@prieto.com.sv
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/prieto.htm
2004/2005 coffee exports: 62,436.0 bags
Commercial

SOC. COOPERATIVA CUZCACHAPA DE R.L.

Address: Carretera al Coco, Cantón Galeano, Chalchuapa, Santa Ana
Phone : (503) 2444-0052, (503) 2444-0042
Fax : (503) 2444-0571
Contact : Luis Eugenio Montenegro
E-mail: cocuzderl@navegante.com.sv
Web Site: www.cafecuzcachapa.com / www.itzalcocoffee.com/ourmembers/cuzcachapa.htm
2004/2005 coffee exports: 96,687.00 bags
Commercial, Gourmet

BETWEEN 25,000 AND 50,000 BAGS (46 KGS)

BORGONOVO POHL, S.A.

Address: Calle L-1 y L-2, Ciudad Merliot, Antiguo Cuscatlán, La Libertad
Phone : (503) 2278-1133, (503) 2278-1878
Fax: (503) 2278-3047
Contact : Carlos Borgonovo Pohl

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

E-mail: borgonovo.pohl@navegante.com.sv
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/borgono.htm
Commercial, Gourmet

CAFECO, S.A.

Address: Edificio Adebien II, Boulevard Merliot #5, Antiguo Cuscatlán, La Libertad
Phone : (503) 2289-6915, (503) 2289-6665
Fax : (503) 2289-2682
Contact : Andreas Brodersen
E-mail: cafeco.cafe@integra.com.sv
Commercial, Gourmet

RÍO ZARCO, S.A. DE C.V.

Address: 1ª Calle Oriente #20, Santa Ana
Phone : (503) 2441-2088, (503) 2441-2533
Fax : (503) 2441-3818
Contact : Guillermo Federico Batlle Castillo
E-mail: rio_zarco@navegante.com.sv
Commercial, Gourmet

SOC. COOPERATIVA DE CAFETALEROS LOS AUSOLES DE R.L.

Address: Km. 101 ½ Carretera Internacional a Las Chinamas, Ahuachapán
Phone : (503) 2401-4890, (503) 2401-4740
Fax : (503) 2401-4918
Contact : Rubén Ernesto Pineda
E-mail: ausoles@navegante.com.sv
Web Site: www.itzalcocoffee.com/cooperativa.htm
Commercial, Gourmet

BETWEEN 10,000 AND 25,000 BAGS (46 KGS)

BEXCAFE, S.A. DE C.V.

Address: Beneficio El Mono, KM 75 Carretera a Chalchuapa, San Sebastián Salitrillo, Santa Ana
Phone : (503) 2441-7100, (503) 2441-7015
Fax : (503) 2441-7010
Contact : Luis Antonio Salazar Arévalo
E-mail: elmono@navegante.com.sv
Web Site: www.bexcafe.com.sv / www.itzalcocoffee.com/ourmembers/bexcafe.htm
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

COFINANZAS

Address: Calle La Loma #214 Colonia Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2264-3431, (503) 2264-3432
Fax : (503) 2264-1049
Contact: Marco Antonio Batres / Teresa de Batres
E-mail: info@cofinanzas.com
Web Site: www.cofinanzas.com / www.itzalcocoffee.com/ourmembers/cofinanzas.htm
2004/2005 coffee exports: 16,312.48 bags
Commercial, Gourmet, Organic, RainForest Alliance, Roasted & Ground

JUAN JOSE BORJA NATHAN, S.A.

Address: Km. 4 ½ carretera de Sonsonate hacia Ahuachapán
Phone : (503) 2293-1152, (503) 2411-4335, (503) 2443-0451
Fax : (503) 2293-1153
Contact : Ernesto Borja Papini

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

E-mail: borjanathan@alsasa.com / oscarjbn@yahoo.com
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/borja.htm
Commercial, Gourmet

LARIN E HIJOS Y CIA.

Address: 71 Avenida Norte #203, Colonia Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2223-5863, (503) 2223-0728
Fax : (503) 2223-8186
Contact : Silvia Larín de Cuenca
E-mail: larinh@salnet.net
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/larin.htm
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

MECAFE, S.A. DE C. V.

Address: Avenida Bernal, Residencial Montecarlo #1, Colonia Bernal, San Salvador
Phone : (503) 2274-8873, (503) 2274-2565
Fax: (503) 2274-1324
Contact: José Miguel Menéndez Avelar
E-mail: mecafe@telesal.net
Commercial

NEGOCIOS DE CAFE ZARCO, S.A. DE C.V. (NEDECAZA, S.A. DE C.V.)

Address: 6ª. Calle Oriente #3-8, Nueva San Salvador, La Libertad
Phone : (503) 2228-3075, (503) 2229-3750
Fax: (503) 2228-1643
Contact: Jorge Alejandro Aguilar Zarco
E-mail: nedecaza@hotmail.com
Commercial

POLIAGROCOMERCIAL, S.A. DE C.V.

Address: 11a. avenida Sur y Boulevard Sur, Calle Zablah #1, Col. Utila, San Salvador
Phone : (503) 2288-3733 (503) 2229-4190
Fax : (503) 2211-7699
Contact: Guillermo Félix Dárdano Schimmel
E-mail: comasaguaoficina@yahoo.com
Web Site: www.comasagua.com
Commercial, Organic, RainForest Alliance

PROEXCAFE DE R.L. DE C.V.

Address: Calle Ayagualo Block M #1, Jardines de Merliot, Santa Tecla, La Libertad
Phone : (503) 2289-9067, (503) 2289-6868, (503) 2289-8967
Fax : (503) 2289-8969
Contact : Carlos Armando Salguero
E-Mail: rivera@sem.org.sv / menciav@sem.org.sv
Web Site: www.proexcafe.com
Commercial, RainForest Alliance, Fair Trade

SOC. COOPERATIVA DE CAFETALEROS DE CIUDAD BARRIOS DE R.L.

Address: Calle Monseñor Romero, Ciudad Barrios, San Miguel
Phone : (503) 2665-9024, (503) 2665-9101
Fax: (503) 2665-9082
Contact : Próspero Trejo
E-mail: cafeciba@navegante.com.sv
2004/2005 coffee exports: 22,500.0 bags
Commercial, RainForest Alliance

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

LESS THAN 10,000 BAGS (46 KGS)

AGRÍCOLA INDUSTRIAL SAN PABLO, S.A. DE C.V.

Address: Ave. Teotepeque Urb. Jardines de la Libertad, Polígono U #9, Ciudad Merliot, La Libertad
Phone : (503) 2278-2375, (503) 2289-3660
Fax: (503) 2289-3660
Contact: Héctor Mariano Salazar Chávez
E-mail : inag.cafe@telesal.net / mahsal@saltel.net
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/agricolasp.htm
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

AGRÍCOLA SAN AGUSTÍN, S.A. DE C.V.

Address: 5ª Calle Poniente. #3778, Colonia Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2223-9436, (503) 2223-0614
Fax : (503) 2223-0506
Contact: Fernando Alfaro
E-mail : ffalfaroc@hotmail.com
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/agricola.htm
2004/2005 coffee exports: 7,387.50 bags
Commercial, Gourmet, Roasted & Ground

AGRO INDUSTRIAS HOMBERGER, S.A. DE C.V.

Address: Avenida Olímpica y 57 Avenida Sur # 8-B, Edificio Agrinsa, San Salvador
Phone : (503) 2223-2022, (503)2223-2155, (503) 2240-0090
Fax : (503) 2240-0090
Contact : Mauricio Homberger
E mail: mauricioh@idwcorp.com
Commercial, Gourmet

ALEX ALFONSO SALAVERRÍA LAGOS, S.A. DE C.V.

Address: 3ª calle Poniente y calle La Loma, Cond. La Puerta Dorada #102, Col. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2263-6272, (503) 2264-3610
Fax : (503) 2264-3609
Contact : Sonia Cáceres de Salaverría
E-mail: salaverrialagos@navegante.com.sv
Commercial, Gourmet

ALIMENTOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Address: Boulevard del Hipódromo #615, Colonia San Benito, San Salvador
Phone : (503) 2263-8112, (503) 2263-5177
Fax : (503) 2263-8111
Contact: Alfredo Mena Lagos
E-mail: aamena@telesal.net
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/alimentossv.htm
Commercial

ASOC. COOP. AGROPECUARIA DE PARTICIPACIÓN REAL, SAN RAFAEL DE R.L.

Address: Cantón Los Naranjos, Calle Antigua a San José de La Majada, Juayúa, Sonsonate
Phone : (503) 2483-7505
Fax : (503)
Contact : Fausto Francisco Hernández Cruz
E-mail: ucracafe@integra.com.sv
Commercial, Organic

ASOC. COOP. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA ATAISI DE R.L.

Address: Carretera a Sonsonate, desvío al Cerro Verde Km. 45, Cantón San Isidro, Sonsonate
Phone : (503) 2483-4679, (503) 2483-4713, (503) 2278-4433

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

Fax : (503) 2483-4716, (503) 2278-1311
Contact : Alejandro Retana
E-mail: ataisi@navegante.com.sv / ucracafe@navegante.com.sv
Commercial

ASOC. COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA EL ESPINO DE R.L.

Address: Finca El Espino, Antiguo Cuscatlán, La Libertad
Phone : (503) 2289-0749
Fax : (503) 2289-0769
Contact : Oscar Armando Solís
E-mail: ucracafe@integra.com.sv / ucracafe@navegante.com.sv
2004/2005 coffee exports: 2,250.0 bags
Commercial, Organic

ASOC. COOP. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL JABALÍ DE R.L.

Address: Cantón el Jabalí, calle a Quezaltepeque, San Juan Opico
Phone : (503) 2278-0064, (503) 7888-0471
Fax : (503) 7883-1088
Contact : José Antonio Presa
E-mail: beneficiojabali@hotmail.com / ucracafe@integra.com.sv
Commercial

ASOC. COOP. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL PROGRESO DE R.L.

Address: Catón La Pandeadura, Tacuba, Ahuachapán
Phone : (503) 2443-0050, (503) 2443-0258
Fax : (503) 2443-0050
Contact : Remberto González
E mail: elprogreso@bmiempresas.com
Web Site: www.elprogreso.com.sv / ucracafe@navegante.com.sv
2004/2005 coffee exports: 6,073.5 bags
Commercial

ASOC. COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA EL SALTO DE R.L.

Address: Cantón las Mesas, Jujutla, Ahuachapán
Phone : (503) 2278-0064
Fax : (503) 2278-1311
Contact : Mardoqueo López
E mail: apecafe@integra.com.sv / ucracafe@navegante.com.sv
Commercial

ASOC. COOP. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA FINCA SAN MAURICIO DE R.L.

Address: Cantón Gualache, Tecapán, Usulután
Phone : (503) 2278-0064
Fax : (503)
Contact: Angel Antonio Serpas
E-mail: ucracafe@integra.com.sv
Commercial, Organic, Fair Trade

ASOC. COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LAS COLINAS DE R.L.

Address: Cantón El Níspero, Tacuba, Ahuachapán
Phone : (503) 2278-0064, (503) 2443-1120, (503) 2417-4203
Fax : (503) 2278-1311
Contact : Juan Ascencio
E-mail: ucracafe@integra.com.sv / ucracafe@navegante.com.sv
Commercial, Fair Trade

ASOC. COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LAS CRUCES DE R.L.

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

Address: Cantón Las Cruces, Km. 74 vía Los Naranjos, Chalchuapa, Santa Ana
Phone : (503) 2441-7805, (503) 7724-7721
Fax: (503) 2441-7805
Contact : Miguel Ángel Calderón Menéndez
E mail: coop_las_cruces@yahoo.es / ucracafe@navegante.com.sv
Commercial

ASOC. COOP. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LAS LAJAS DE R.L.

Address: Cantón Las Lajas, Izalco, Sonsonate
Phone : (503) 2278-0064, (503) 2483-4361, (503) 2483-4362
Fax : (503) 2278-1311
Contact : Luis Alonso Chávez
E-mail: laslajas@navegante.com.sv / ucracafe@navegante.com.sv
Commercial, Organic, RainForest Alliance

ASOC. COOP. DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SANTA ADELAIDA DE R.L.

Address: Finca Santa Adelaida, Cantón el Matazano, Comasagua, La Libertad
Phone : (503) 2338-9804
Fax : (503) 2278-1311, (503) 2338-9882
Contact : José Antonio Sandoval
E-mail: ucracafe@integra.com.sv
Commercial, Organic

AVIAL, S.A. DE C.V.

Address: Pasaje 2 #233, Colonia Roma, San Salvador
Phone : (503) 2298-4577
Fax : (503) 2298-5581
Contact : Ricardo Enrique Ávila Álvarez / Rodrigo Ernesto Ávila Álvarez
E-mail: avilagroup@yahoo.com / ravial@yahoo.com
Web Site: www.avialgroup.com
Commercial

BENEFICIO EL PARAÍSO, S.A. DE C.V.

Address: 67 avenida Norte y Boulevard Constitución, Edificio Altamira Apto. #4, San Salvador
Phone : (503) 2224-2120, (503) 2224-1130
Fax : (503) 2224-2120
Contact : Vickie Ann Daltón de Díaz
E-mail : benpar@telemovil.net
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/bparaiso.htm
2004/2005 coffee exports: 369.00 bags
Commercial, Gourmet

CAPITALES UNIDOS, S.A. DE C.V.

Address: Final Avenida Irazú, Col. Costa Rica (Frente a Liceo Cristiano) San Salvador
Phone : (503) 2270-0106
Fax : (503) 2259-1106, (503) 2270-5555
Contact: Anabella Daglio Van Severen
E-mail: unicap@integra.com.sv
Commercial

CASAL, S.A. DE C.V.

Address: 3ª Calle Poniente # 1-3, Ahuachapán
Phone : (503) 2413-4636
Fax : (503) 2443-0440
Contact: Miguel Armando Menéndez Rodríguez
E-mail: chele58@hotmail.com
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

CAYRO, S.A. DE C.V.

Address: Edificio Gran Plaza #301, Boulevard del Hipódromo, Col. San Benito, San Salvador
Phone : (503) 2245-1174, (503) 2245-2584
Fax : (503) 2298-5425
Contact : Rolando Ernesto Ramírez Smith
E-mail: cayrosal@telesal.net
Commercial

COEXCA, S.A. DE C.V.

Address: 3ª calle Poniente # 1-3, Ahuachapán
Phone : (503) 2413-4636
Fax : (503) 2443-0440
Contact: Miguel Armando Menéndez Rodríguez
E-mail: chele58@hotmail.com
Commercial, RainForest Alliance

COMEXCA, S.A. DE C.V.

Address: 3ª Calle Poniente # 1-3, Ahuachapán
Phone : (503) 2413-4636
Fax : (503) 2443-0440
Contact: Miguel Armando Menéndez
E-mail: chele58@hotmail.com
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

CUATRO M, S.A. DE C.V.

Address: Calle El Almendro #380, Col. Maquilishuat, San Salvador
Phone : (503) 2211-9582, (503) 2211-9581
Fax : (503) 2211-9582
Contact: Emilio López Parker
E-mail: milo_lopez@topekacoffee.com
Web Site: www.topekacoffee.com
Commercial, Roasted & Ground

EL BORBOLLÓN, S.A. DE C.V.

Address: Final 25ª Calle Oriente y 25 Avenida Sur, El Molino Portón #2, Santa Ana
Phone : (503) 2447-7692, (503) 2447-8674
Fax : (503) 2441-1144
Contact : Eduardo Álvarez Díaz
E-mail: borbollon@navegante.com.sv
Web Site: www.elborbollon.com / www.itzalcocoffee.com/ourmembers/borbollon.htm
Commercial, Gourmet

ESMAR, S.A. DE C.V.

Address: 10a. Calle Oriente contiguo a Residencial Escalón, Santa Ana
Phone : (503) 2441-3551
Fax : (503) 2441-3993
Contact: Mauricio Escalón
E-mail: esmar@telemovil.net
Commercial

EXCOMERCAFE, S.A. DE C.V.

Address: 23 Avenida Sur Entre 9ª y 11ª Calle Oriente #78, Santa Ana
Phone : (503) 2447-9665
Fax : (503) 2441-1207
Contact: Luis Armando Ramos
E-mail: excomercafe@integra.com.sv
Commercial

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

EXPORTADORA PACAS MARTÍNEZ, S. A. DE C. V.

Address: Km. 27 1/2 Carretera Panamericana San Salvador-Santa Ana, Cantón Las Delicias, Caserio La Arenera, San Juan
Opico, La Libertad
Phone: (503) 2328-0020, (503) 2328-0024
Fax : (503) 2263-6586
Contact: Alfredo Pacas Díaz
E-mail: recepcionexportpacas@navegante.com.sv
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/pacas.htm
Commercial, Gourmet

FIDEICOMISO WALTER A. SOUNDY

Address: Ave. Hermano Julio Gaitán #1-4, 2ª planta, Edificio Banco Salvadoreño, Santa Tecla
Phone : (503) 2288-8156, (503) 2228-2113
Fax : (503) 2229-9029
Contact : Federico Samayoa Denys
E-mail: fideicomiso@soundytrust.org
Web Site: www.soundytrust.org
Commercial

GLOBAL COMMERCE, S.A. DE C.V.

Address: Parque Residencial Moriah, Senda B, Casa 21-D, San Salvador
Phone : (503) 2211-4834
Fax : (503) 2211-4834
Contact : Mauricio Castro Mungia
E- mail : mcastro@cafecastro.com
Web Site: www.cafecastro.com
Roasted & Ground

INVERSIONES EL OLVIDO, S.A. DE C.V.

Address: Entre 63 y 65 Avenida Sur, Pasaje #1 casa #23, Co. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2298-9592
Fax : (503) 2298-5019
Contact : Ricardo Antonio Quiñónez Guirola
E-mail: riccoq@telesal.net
Web Site: www.elolvidocoffee.com
Commercial, Gourmet, Organic

KOLLETTE NICOLE STITH

Address: Cantón Los Planes, La Palma, Chalatenango
Phone : (503) 7725-1983
Fax : (503)
Contact : Kollette Stith
Commercial

LA ESMERALDA, S.A. DE C.V.

Address: 27 Avenida Sur y Pasaje Palomo #107, Col. Flor Blanca, San Salvador
Phone : (503) 2222-8481, (503) 2222-2730
Fax : (503) 2222-8370
Contact: Godofredo Sol Mixco
E-mail: lessa@navegante.com.sv
Commercial

LAUSANNE, S.A. DE C.V.

Address: Centro Diagnóstico #29, Diagonal Dr. Luis E. Vásquez, Col. Médica, San Salvador
Phone : (503) 2275-9904
Fax : (503) 2225-1778
Contact: Luis Ernesto Urrutia Centeno

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

E-mail: cafemontesion@integra.com.sv
Web site: www.montesion.com.sv
Commercial, Gourmet, RainForest Alliance

MULTIPROFESIONALES, S.A. DE C. V.

Address: 5ª Calle Poniente #5521, Col. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2263-1376
Fax : (503) 2263-1391
Contact: Ana Elena Guadalupe Escalante Pineda
E-mail: multpros@navegante.com.sv
Web Site: www.ecocafe.com.sv
Commercial, Organic, Roasted & Ground

OSCAR MAURICIO CANTOR CASTILLO

Address: 67 Avenida Sur Pasaje A, #18-B, Col. Roma, San Salvador
Phone : (503) 2279-0618
Fax : (503)
Contact : Oscar Mauricio Cantor
E-mail: mcantor@gmx.net
Roasted & Ground

PAMON, S.A. DE C.V.

Address: 73 Avenida Norte y 7ª calle Poniente # 506, Colonia Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2224-5988, (503) 2298-2986
Fax : (503) 2298-2987
Contact: Ricardo Valdivieso
E-mail: santaleticia@coffee.com.sv
Web Site: www.coffee.com.sv / www.itzalcocoffee.com/ourmembers/sleticia.htm
Commercial, Gourmet

PLANTA DE TORREFACCIÓN DE CAFÉ, S.A. DE C.V.

Address: Boulevard del Ejército Nacional Km. 7 1/2, Soyapango, San Salvador
Phone : (503) 2277-0388
Fax : (503) 2277-3281
Contact: Alfonso Tomás Carbonell / Jaime Pascual Portell
E-mail: grupo.coscafe@cafeelsalvador.com
Web Site: www.cafeelsalvador.com
Roasted & Ground, Soluble

QUALITY GRAINS, S.A. DE C.V.

Address: Km. 12 ½ Autopista a Comalapa, San Marcos
Phone : (503) 2220-4632
Fax : (503) 2220-4588
Contact: Mario Avilés
E-mail: administracion@qualitygrain.com.sv
Roasted & Ground, Soluble

QUÓRUM, S.A. DE C.V.

Address: Km. 16 ½ carretera al Puerto de La Libertad, Beneficio San Antonio, La Libertad, Zaragoza
Phone : (503) 2314-1415, (503) 2314-1416, (503) 2314-1417
Fax : (503) 2314-0580
Contact: Giuseppe Angeluci
E-mail: quorum@telesal.net
Commercial, Gourmet

REGPA, S.A. DE C.V.

Address: Avenida Bella Vista # 2, Urbanización Madre Selva, Antiguo Cuscatlán

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

Phone: (503) 2275-2233, (503) 2441-2071
Fax : (503) 2275-2200
Contact: Carlos Escamilla
E-mail: regpa.mj@telesal.net
Commercial

S.B. & CO., S.A.D E C.V.

Address: Calle 1 Lomas de San Francisco # B3-1
Phone : (503) 2244-0584
Fax : (503) 2244-0584
Contact: Luis Antonio Salazar
Roasted & Ground

SICAFE, S.A. DE C.V.

Address: Km. 12 ½, Quinta Las Piletas #14, Carretera a La Libertad, Nueva San Salvador
Phone : (503) 2249-0442
Fax : (503) 2288-7992
Contact: Rafael Enrique Silva Moff
Gourmet

SOCIEDAD COOP. DE CAFETALEROS LA LIBERTAD DE R.L. DE C.V.

Address: Km. 16 ½ carretera al Puerto de La Libertad, Beneficio San Antonio, La Libertad, Zaragoza
Phone : (503) 2314-1415, (503) 2314-1416, (503) 2314-1417
Fax : (503) 2314-0580
Contact : Giuseppe Angelucci
E-mail : cooperativallibertad@yahoo.com
2004/2005 coffee exports: 2,887.50 bags
Commercial, Gourmet

SOC. COOPERATIVA DE CAFICULTORES LA UNIÓN, S.A. DE C.V.

Address: Col. Las Mercedes #46, Cantón Chaltipa, Santiago Texacuangos, San Salvador
Phone : (503) 2220-8326, (503) 2220-8759
Fax : (503) 2220-8326
Contact: Alicia Morales Sánchez
E mail: launion@navegante.com.sv
Commercial, Organic, Roasted & Ground

SOC. COOPERATIVA LAS MARÍAS 93 DE R.L. DE C.V.

Address: Cantón Las Marías, Chinameca, carretera interconexión Jucuapa, San Miguel
Phone : (503) 7729-9732, (503) 2278-0064, (503) 7897-1253
Fax : (503) 2278-1311
Contact: Porfirio Martínez
E mail: sociedadmarias93@infocentros.org.sv
Web Site: www.marias93derl.com.sv
Commercial

SOC. RODRÍGUEZ CÁCERES Y CIA.

Address: Avenida La Revolución y Calle Circunvalación, Col. San Benito, San Salvador
Phone : (503) 2243-5362, (503) 2452-1090
Fax : (503) 2243-5362
Contact: Gloria C. de Rodríguez
E-mail: mbenitoa@cyt.net
Commercial

THELMA RUTH PORTILLO DE GUTIERREZ

Address: Lomas de San Francisco, Calle 5, Casa 151, Antiguo Cuscatlán
Phone : (503) 2273-3589

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

Fax : (503)
Contact: Thelma Ruth Portillo de Gutierrez
E-mail: trgutierrez2002@yahoo.com
Roasted & Ground,

UCRAPROBEX DE R.L.

Address: Boulevard Merliot, Edificio Ucraprobex, Ciudad Merliot, Antiguo Cuscatlán
Phone : (503) 2278-4433, (503) 2278-2899
Fax : (503) 2278-1311
Contact : José Hugo Hernández
E-mail: ucracafe@integra.com.sv
Web Site: www.itzalcocoffee.com/ourmembers/ucraprobex.htm
Commercial, Organic, Fair Trade

URRUTIA'S ESTATE COFFEE, S.A. DE C.V.

Address: Colonia y Apartamentos San Mateo, Ave. La Floresta #205-B, San Salvador
Phone : (503) 2223-2686
Fax : (503) 2223-2813
Contact: Enrique Alonso Urrutia Polanco
E-mail: contact@upcoffee.com
Web Site: www.upcoffee.com
Commercial, Gourmet, Roasted & Ground

VASMAR, S.A. DE C.V.

Address: Avenida España, Condominio Central Edificio D local D
Phone : (503) 2235-1640
Fax : (503) 2235-1641
Contact : Aida del Carmen Vásquez
E-mail: vasmar04@yahoo.com
Commercial

VIDAL ERNESTO GONZÁLEZ PALMA

Address: Calle 1-116 Colonia El Roble, San Salvador
Phone : (503) 2226-5541
Fax : (503) 2226-5541
Contact: Vidal Ernesto González Palma
E-mail: cafe1909@hotmail.com
Commercial, Gourmet, Roasted & Ground

EL SALVADOR
BENEFICIADORES EXPORTADORES/EXPORTERS
En orden alfabético/in alphabetical order

COFFEE EXPORTER ASSOCIATIONS

ASOCIACIÓN DE BENEFICIADORES Y EXPORTADORES DE CAFÉ (ABECAFE)
(COFFEE MILLER/EXPORTERS ASSOCIATION)

Address: 87. Ave. Norte Condominio Fontainblue Edificio A, Apartamento. 4, Col. Escalón
Phone : (503) 2263-2833
Fax : (503) 2263-2834
Contact: Miguel Valiente
E-mail: abecafe@telesal.net

UNIÓN DE COOPERATIVAS CAFETALERAS DE EL SALVADOR DE R.L. (UCAFES)
(COFFEE COOPERATIVES ASSOCIATION OF EL SALVADOR)

Address: Urbanización Jardines de Guadalupe, Calle Adriático #44, Nueva San Salvador
Phone : (503) 2275-4339, (503) 2278-4339
Fax : (503) 2275-4340
Contact: Federico Barillas
E-mail: ucafes@integra.com.sv

UNION DE COOPERATIVAS PRODUCTORAS, BENEFICIADORAS Y EXPORTADORAS DE R.L.
(UCRAPROBEX)
(LAND REFORM COOPERATIVES ASSOCIATION)

Address: Boulevard Merliot, Edificio Ucraprobex, Ciudad Merliot, Antiguo Cuscatlán
Phone : (503) 2278-4433
Fax : (503) 2278-1311
Contact: José Hugo Hernández
E-mail: ucracafe@navigante.com.sv

ASOCIACIÓN CAFÉ ITZALCO DE EL SALVADOR
(ITZALCO COFFEE ASSOCIATION OF EL SALVADOR)

Address: 75 Avenida Norte y 7° Calle Poniente #3876, Col. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2267-6613, (503)2263-3899
Fax : (503) 2263-3892
Contact: Nora Miranda de López
E-mail: info@itzalcocoffee.com / gerencia.itzalco@integra.com.sv
Web Site: www.itzalcocoffee.com

ASOCIACIÓN DE CAFÉS ESPECIALES DE EL SALVADOR
(SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF EL SALVADOR)

Address: 75 Avenida Norte y 7° Calle Poniente #3876, Col. Escalón, San Salvador
Phone : (503) 2208-8318
Fax : (503) 2208-8305
Contact: Eduardo Borja / Adela Hirlemann
E-mail: cafesespeciales2004@yahoo.com
Web Site: www.simcafe.net