

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



AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y
PRODUCCIÓN DE LECHE PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS UBICADAS EN
LOS DEPARTAMENTOS DE LA PAZ, SAN VICENTE Y CABAÑAS.

Trabajo de Investigación Presentado por:

ARIAS ARGUETA, MARLON ALEJANDRO

CALDERÓN HERNÁNDEZ, ALBA ARGELIA

RODRÍGUEZ AYALA, ISAURA NOEMY

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez

Decano de la Facultad de Ciencias

Económicas : Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretario de la Facultad de Ciencias

Económicas : Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

Directora de la Escuela de Contaduría

Pública : Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de
Hernández

Coordinador general de procesos de
graduación de la Facultad de Ciencias

Económicas

: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador del Seminario

: Licenciado Daniel Nehemías Reyes López

Asesor Director

: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de
Hernández

Jurado Examinador

: Licenciado Carlos Ernesto Ramírez

Licenciado Daniel Nehemías Reyes López

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, a mis padres que han sido el pilar principal, los que me han apoyado en todo momento y han creído en mí, A Carlos Martínez por su apoyo incondicional su comprensión. A todos mis seres queridos porque han sido una inspiración para seguir adelante. A mis compañeros Isaura Rodríguez y Marlon Arias, por su Apoyo en esta etapa. A los maestros que tuve el honor de conocerlos y que me transmitieran sus conocimientos para poder ser quien soy.

Alba Calderón

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme vida y la sabiduría necesaria para lograr esta meta, a mi madre María Ayala por su apoyo incondicional y motivarme a seguir adelante, a mis hermanos por apoyarme siempre, a mi hija Estefany Bonilla por ser la razón por la cual avanzaba cada día para lograr la meta propuesta, a mis primos, a Wilber Bonilla por su apoyo incondicional, a la familia Bonilla por su confianza y apoyo, a mi compañera Alba por la paciencia y apoyo en este proceso. Y a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente desde el inicio de mi carrera.

Isaura Rodríguez

Primeramente, quiero agradecer a Dios todopoderoso, por darme las fuerzas y fe para culminar mi trabajo de gradación, también a mis padres por ser mi apoyo incondicional, porque no importando las condiciones en donde nos encontráramos siempre hallaron las soluciones para que continuara con mis estudios, también a mi hermana Edith Eucevia por apoyarme en todo lo necesario para la culminación de mis estudios y trabajo de graduación.

Marlon Arias

ÍNDICE

Contenido	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I. ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEDICADAS A LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y PRODUCCIÓN DE LECHE.	1
1.1. Enunciado del problema	3
1.2. Justificación	4
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.4. Hipótesis.	8
1.5. Limitaciones de la investigación.	8
CAPÍTULO II. AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y PRODUCCIÓN DE LECHE.	9
2.1. Autoevaluación de riesgos.	9
2.2. Gestión de riesgos	9
2.3. Evolución y estructura del sector de crianza de ganado bovino y producción de leche.	10
2.4. Crianza de ganado bovino	12
2.4.1. En centro América	12
2.4.2. Ganado existente en el país.	13
2.5. EL cooperativismo	14
2.5.1. Cooperativismo a Nivel Mundial	14
2.5.2. Cooperativismo en América.	15
2.5.3. Cooperativismo en Centro América	15
2.5.4. Cooperativismo en El Salvador	17
2.6. Problemáticas del sector ganadero	18
2.7. Procesos de la crianza de ganado bovino y producción de leche en las asociaciones cooperativas.	20
2.7.1. Adquisición del ganado lechero	20
2.7.2. Crianza de ganado lechero	21
2.8. Producción y comercialización de leche	26
2.9. Legislación aplicable.	28
2.9.1. Ley de Sanidad Vegetal y Animal	28

2.9.2.	Reglamento de la Ley de Fomento de Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y Regulación de su Expendio.	29
2.9.3.	Aplicación del Código de Salud a la Explotación Ganadera en El Salvador	31
2.9.4.	Reglamento para el uso de fierro o marcas de herrar ganado y traslado de los semovientes	32
2.9.5.	Código de trabajo	34
2.9.6.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	35
2.9.7.	Reglamento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	35
2.9.8.	Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional	36
2.9.9.	Leyes tributarias	36
2.9.10.	Código Tributario	37
2.9.11.	Anticipo a cuenta del impuesto	37
2.9.12.	Ley del Impuesto Sobre La Renta	37
2.9.13.	La Ley General de Asociaciones Cooperativas	38
2.9.14.	Ley del Impuesto a La Transferencia de Bines Muebles y a la Prestación de Servicios	38
2.10.	Normativa técnica aplicable.	38
2.10.1.	Normativa contable.	38
2.10.2.	Normativa sobre gestión de riesgos	39
	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1.	Enfoque y tipo de investigación	44
3.2.	Delimitación espacial y temporal	44
3.3.	Sujetos y objeto de estudio	45
3.3.1.	Unidades de estudio	45
3.3.2.	Población y marco muestral	45
3.3.3.	Variables e indicadores	45
3.4.	Técnicas, materiales e instrumentos	46
3.4.1.	Técnicas	46
3.4.2.	Instrumentos	46
3.5.	Procesamiento y análisis de la información	47
3.5.1.	Procesamiento y análisis	47
3.6.	Diagnóstico de la investigación	47
3.6.1.	Conocimiento que las asociaciones cooperativas tienen acerca de los sistemas de gestión de riesgos.	47

3.6.2. Competencias y capacitación que el personal de la cooperativa ha recibido en lo relativo a los sistemas de autoevaluación de riesgos.	50
3.6.3. La importancia que tiene la autoevaluación de gestión de riesgos para las operaciones de las asociaciones cooperativas.	53
3.6.4. Cruces de variables	55
CAPÍTULO IV. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEDICADAS A LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y PRODUCCION DE LECHE.	58
4.1. Alcance	58
4.2. Objetivos	58
4.3. Áreas de negocio (riesgo)	59
4.4. Tipos de riesgos	60
4.5. Procedimientos de autoevaluación de riesgos en las áreas de negocios.	60
4.5.1. Evaluación de riesgos en el área operativa.	60
4.5.2. Evaluación de riesgos en el área de negocio	66
4.5.3. Evaluación de riesgos en el área financiera	68
4.5.4. Matriz de riesgo.	69
4.5.6. Respuesta a los riesgos en el área de negocio.	95
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones	101
Bibliografía	102
ANEXOS	1

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RELACIÓN DE VARIABLES	4
TABLA 2. CONOCIMIENTO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS	47
TABLA 3. COMPETENCIA Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	50
TABLA 4. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS	53
TABLA 5. ÁREAS DE RIESGOS DETERMINADAS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. GESTIÓN DE RIESGOS .	2
FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL GANADO BOVINO.	11
FIGURA 3. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO EN CENTRO AMÉRICA.	16
FIGURA 4. REGISTRO DEL ANIMAL AL MOMENTO DE SU NACIMIENTO	22
FIGURA 5. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE, FUENTE: A TRAVÉS DE VISITAS A LAS COOPERATIVAS FORMATO ELABORADO POR EL GRUPO DE TRABAJO	26
FIGURA 6. COMPONENTES DEL COSO-ERM.	40

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ANEXO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANEXO 4: MANUAL PARA EL CONTROL DEL GANADO BOVINO.

RESUMEN EJECUTIVO

La ganadería bovina es una actividad económica de origen muy antiguo, ha sido un sistema de producción que proporciona un buen porcentaje de los alimentos consumidos por la población, tanto de manera directa consumiendo carne y leche, de manera indirecta todos los productos derivados de la leche entre ellos el queso, crema y otros derivados, se debe tener en cuenta la generación de empleos que la actividad genera en el país y por tanto ayuda el crecimiento económico del país, actualmente el número de Asociaciones Cooperativas en El Salvador ha aumentado, constituyendo un sector muy importante en el área económica, por ser generadoras de empleos directos e indirectos, especialmente las dedicadas a la agricultura y ganadería por tener el apoyo constante del gobierno central a través de PRODEMOR dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). las asociaciones cooperativas en estudio no se realizan gestión para la identificación de eventos, no realizan evaluaciones por lo tanto no se le dan respuesta a los riesgos, ellos deberían deben llevar controles bien establecidos en sus áreas de negocio, con el objetivo de mejorar su rendimiento y evaluar si están siendo productivas o no, para ello deben identificar sus riesgos en la crianza del ganado y la producción lechera, las áreas de riesgos son: lactancia y crecimiento, desarrollo y monta, ganado por parir, ganado lechero, ganado reproductor. El presente trabajo de graduación trata de la realización de una autoevaluación de gestión de riesgos en la crianza del ganado bovino y producción de leche para las Asociaciones Cooperativas de los departamentos de Cabañas, San Vicente y la paz con el fin de proporcionar una herramienta que contribuirá a la administración a minimizar los riesgos que pueden afectar el proceso de crianza de ganado bovino y la producción de leche en asociaciones cooperativas, la metodología implementada donde se evidencian los procedimientos utilizados para la consecución de los objetivos; se aplicarán

estrategias que faciliten identificar el tipo de investigación, la población objeto de estudio y para la recolección de los datos se utilizaran diversos instrumentos que llevaran al análisis de la información.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche al pasar del tiempo han observado eventos negativos que han impactado en alguna medida a las áreas de negocios antes mencionadas, la crianza del ganado es una actividad muy compleja por el tiempo que conlleva la crianza y efectividad de controles implementados, por tanto los malos controles y malas decisiones, en cualquiera de sus fases de crianza, afecta en su totalidad todo el proceso y también lo acarrea hasta el punto de producción de leche.

El estudio realizado pretende determinar los riesgos que enfrentan las asociaciones cooperativas a través de una investigación por medio de visitas de campo, entrevistas con profesionales en el área ganadera, y establecer procedimientos de control que ayuden a mitigar o evitar los riesgos en el proceso de crianza del ganado y producción de leche. La investigación consta de cinco capítulos que se detallan a continuación.

En el Capítulo I: se presenta el planteamiento del problema, se habla sobre las asociaciones cooperativas que se dedican a la crianza de ganado bovino y producción de leche dejando evidenciado la dificultad en que se encuentran para gestionar sus riesgos, dentro de la justificación se ve la importancia de realizar el estudio y también se proponen los objetivos de lo que se pretende realizar.

En el Capítulo II: se llevó a cabo la elaboración del marco teórico conceptual, en el cual fundamenta el trabajo de investigación mediante conceptos y teorías, este incluye: Gestión de riesgos, Evolución y estructura del ganado bovino, Crianza de ganado bovino y producción de leche, historia y generalidades del cooperativismo, orígenes, definiciones legislación aplicable a estas asociaciones cooperativas y la normativa técnica.

El Capítulo III: contiene la estrategia metodológica la cual describe los métodos y técnicas para recolectar la información necesaria y suficiente que le dará validez a la investigación, la metodología implementada donde se evidencian los procedimientos utilizados para la consecución de los objetivos; se aplicaran estrategias que faciliten identificar el tipo de investigación, la población objeto de estudio y para la recolección de los datos se utilizaran diversos instrumentos que llevaran al análisis de la información. También se realiza el análisis de la investigación, es decir, El diagnóstico como se encuentran actualmente las asociaciones cooperativas dedicadas a crianza de ganado bovino y producción de leche, sus determinaciones de eventos o riesgos identificados, soluciones que le dan a los mismos, a través del estudio de la información recopilada de entrevista a todas las administraciones de las asociaciones cooperativas en estudio. Todo esto con el único propósito de sustentar y dar mayor veracidad a la información

El Capítulo IV: se presenta la propuesta de solución para dar cumplimiento a las recomendaciones, es una herramienta de auto evaluación de riesgos para las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche ubicadas en los departamentos de Cabañas, San Vicente y La Paz. Esta herramienta permitirá a las asociaciones cooperativas determinar riesgos potenciales en sus áreas de negocio y de qué manera dar repuesta a los mismos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han elaborado de conformidad a lo determinado en el trabajo de investigación las cuales van dirigidas a las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche.

CAPÍTULO I. ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEDICADAS A LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y PRODUCCIÓN DE LECHE.

Las asociaciones cooperativas dedicadas a la ganadería empezaron a operar, después de la reforma agraria en el año 1970, inicialmente como cooperativas dedicadas a la crianza de ganado de engorde, con el objetivo de comercializar la carne del ganado ya sea en pie o en canal, no así a la producción de leche.

La Ley de Asociaciones Cooperativas creada en 1986, establece en su art. 95 que es facultad del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), otorgar personalidad jurídica, a las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria; por tanto, las Asociaciones Cooperativas dedicadas a la Producción Agropecuaria quedan desagregadas de las inscritas en El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

A inicio del año 2000 en la zona paracentral del país, surgen las asociaciones cooperativas dedicadas a producir leche, con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Proyecto de Desarrollo y Modernización para la Zona Rural (PRODEMOR); estas instituciones realizan donaciones de insumos y maquinarias agrícolas además brindan capacitaciones; de esta manera el rubro de producción de leche, se ha perfeccionado en cuanto a conocimientos de ganadería, raza de ganado productor de leche y en el aumento de la producción de la misma.

A pesar de la ayuda recibida del Proyecto de Desarrollo y Modernización para la Zona Rural (PRODEMOR), aún tenían ciertas dificultades las cuales se plantean en la Figura 1. Por la falta de gestión de sus riesgos potenciales e identificación de eventos que podrían afectarlas.

Figura 1. Gestión de riesgos.



FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo.

Como consecuencia al cuadro anterior se corre peligro de que los potenciales riesgos impacten negativamente al funcionamiento del sector, sus metas y objetivos

Inicialmente la totalidad de la producción de leche era comercializada en el mercado informal, se vendía a personas de la localidad, vendedores ambulantes y comerciantes en mercados municipales, con el aumento de la producción, se llegó al punto donde el mercado informal no adquirirían la totalidad de la producción; entonces por disminución de la demanda y aumento en la producción de la misma, las administraciones tomaron la decisión de comercializar la leche en el mercado formal; en la actualidad la totalidad de la producción es vendida a empresas procesadoras como: PETACONES, SALUD, LACTOSA entre otras

El sector ganadero es muy amplio y complejo en cuanto al proceso de producción de leche, para poder conocer el proceso es necesario tener claro el ciclo biológico del ganado, de esta manera se pueden implementar controles internos, y determinar eficientemente los costos de producción de leche, igualmente el costo acumulado por cada cabeza de ganado en producción, con la finalidad de obtener información financiera oportuna, facilitando a la administración la toma de decisiones.

El proceso de crianza del ganado bovino para la producción de leche puede darse por dos vías, adquisición del ganado en cualquiera de las etapas de su vida y/o crianza desde el nacimiento; el ciclo biológico del ganado bovino lo conforman las siguientes etapas: lactancia y crecimiento, desarrollo y monta, ganado por parir, ganado lechero; es importante la gestión de riesgo en cada etapa y así evitar eventos negativos que afecten el funcionamiento de las asociaciones cooperativas.

Según diagnóstico preliminar actualmente la mayoría de asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza del ganado bovino y producción de leche, no realizan gestión de riesgos para la realización de sus procesos de producción; estas han trabajado desde siempre empíricamente, y desconocen sobre controles que les faciliten la obtención de información financiera sobre su hato ganadero, con respecto a cuánto cuesta su producción, y de esta manera poder tomar decisiones económicas.

1.1. Enunciado del problema

A continuación, se muestra en la Tabla 1. La relación de las variables tanto dependiente como la independiente, de la investigación en estudio y su respectiva relación con respecto a la propuesta de gestión de riesgo que se realizara para las asociaciones cooperativas dedicadas a la

crianza de ganado bovino y a la producción de leche en los departamentos de San Vicente Cabañas y La Paz:

Tabla 1. Relación de Variables

La Variable independiente	Variable dependiente
propuesta de gestión de riesgos	La determinación de riesgos en la crianza de ganado bovino y en la producción de leche

En tal sentido las variables se relacionan así: una propuesta de gestión de riesgos facilitará a la determinación de situaciones que afectan la crianza de ganado bovino y en la producción de leche de las Asociaciones Cooperativas de este sector, de las cuales hemos seleccionado ocho ubicadas en los departamentos de Cabañas, San Vicente y La Paz.

Fuente: visitas realizadas en el Anteproyecto.

¿En qué medida la falta de un sistema de autoevaluación de gestión de riesgos afecta a las Asociaciones Cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y la producción de leche, en la efectividad de sus operaciones en las diferentes áreas de negocios?

1.2. Justificación

a). Novedoso

El sector de las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino ya ha sido objeto de estudio con anterioridad, en cuanto a contabilidad y control interno, no así las dedicadas a la producción de leche, lo cual hace novedosa la investigación, además el estudio se basa en una evaluación de los riesgos, de las Asociaciones Cooperativa beneficiarias del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural (PRODEMOR) el cual es dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería. (MAG).

El Proyecto de Desarrollo y Modernización para la Zona Rural (PRODEMOR- SAN VICENTE), apoya a las cooperativas del área rural de Cabañas, San Vicente y La Paz; del cual

aún no se tienen escritos sobre el tema antes mencionado y son las cooperativas más necesitadas sobre información referente a cómo gestionar sus riesgos.

b). Factibilidad

La Factibilidad teórica se basa de diversas fuentes de información las cuales son tesis y libros, siempre y cuando la información recopilada sea actualizada y este dentro del marco de la investigación.

Para la realización de la investigación se cuenta con documentos extendidos por el Comité de Organización Patrocinadora de la Comisión de Normas (COSO), referente a gestión de riesgos corporativos, también se cuenta con documentos de relacionados al área Agrícola para conocer el proceso productivo en este rubro, se cuenta con las leyes específicas que rigen a las Asociaciones Cooperativas entre ellas la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Asociaciones Agropecuarias.

Se debe tener en consideración que, según la Ley de Asociaciones Agropecuarias, las cooperativas dedicadas a la producción agrícola deben inscribirse en El Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Según las Normas de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIIFACES), en los párrafos 1.2 y 1.7, deberán aplicar estas normas contables, las cooperativas inscritas en El Instituto Salvadoreños de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), en tal sentido las asociaciones cooperativas de producción agrícola deben aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF PARA LAS PYMES).

Se cuenta con el apoyo de las asociaciones cooperativas dedicadas a la producción de leche en la zona paracentral, entre ellas ACOPARAISO DE R.L, LOS FONCHANOS DE R.L, y otras cooperativas en la zona, igualmente PRODEMOR-SAN VICENTE que es una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), apoyando con información sobre las cooperativas dedicadas a la producción de leche en la zona paracentral y su funcionamiento, esta institución facilitara información general sobre su institución y el apoyo brindado al sector cooperativo en la zona paracentral, igualmente El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), brindando información sobre cooperativas inscritas en esta institución.

Se cuenta con el apoyo de la Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económica, Escuela de Contaduría Pública, realizando asignación de un asesor metodológico y un docente director con experiencia en auditoría interna, quienes darán seguimiento y orientarán al grupo de trabajo en el proceso.

C). Utilidad social.

El documento beneficiará a las administraciones de las asociaciones cooperativas que se dedican a crianza de ganado bovino y producción de leche, vale destacar que son estas las responsables del control interno en las cooperativas; de la misma forma, le será de mucha utilidad a todos los profesionales que se dediquen al área de la auditoría interna de este tipo de asociaciones cooperativas; así mismo, a los estudiantes de la licenciatura en Contaduría Pública que consulten libros o trabajos que traten del tema crianza del ganado bovino y producción de leche en cuanto a gestión de riesgos.

Así mismo, se beneficia a la economía del país, el sector cooperativo en El Salvador históricamente tiene como objeto principal la ayuda mutua entre sus asociados y apoyo a su

comunidad, las actividades que realizan están encaminadas al bienestar común. De ahí una rama del sector, este rubro es uno de los más importantes en el país, el sector ayuda a la seguridad alimentaria del país por medio de la crianza de ganado bovino y la producción de leche.

- a) Las actividades económicas dedicadas a la agricultura, en el segundo trimestre del 2015 ha tenido un crecimiento del PIB del 1.6% (Banco Central de Reserva, 2015).
- b) Según el último censo realizado por El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y otros ministerios del estado, el sector ganadero demanda 15,017 empleados permanentes; también en la zona paracentral del país existen 160,092 cabezas de ganado bovino (Ministerio de Economía, 2009).

1.3.Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un sistema de gestión de riesgos que les ayude a la adecuación y eficiencia de los procesos de la crianza de ganado bovino y la producción de leche en las asociaciones cooperativas de Cabañas, San Vicente y La Paz.

Objetivos Específicos

- Presentar las diferentes problemáticas a investigar, sus objetivos e hipótesis del problema de tal forma que se pueda ejecutar la investigación.
- Elaborar un marco teórico conceptual que define las principales leyes y normas aplicables al sistema de autoevaluación de gestión de riesgos en las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche.

- Identificar la problemática planteada en el capítulo I mediante la investigación de campo que permite diseñar un diagnóstico de la investigación.
- Elaborar un sistema de autoevaluación de riesgos considerados en la evaluación de los diferentes procesos de las áreas de negocios de las asociaciones cooperativas que se dedican a la crianza de ganado bovino y producción de leche.
- Determinar conclusiones y recomendaciones con base al diagnóstico planteado en la investigación, para que las asociaciones cooperativas las pongan en práctica en el desarrollo de los procesos de las áreas de negocios.

1.4. Hipótesis.

La implementación de un sistema de autoevaluación de riesgos contribuirá a la administración a minimizar los riesgos que pueden afectar el proceso de crianza de ganado bovino y la producción de leche en asociaciones cooperativas.

1.5. Limitaciones de la investigación.

- Las asociaciones cooperativas en estudio están ubicadas en las zonas rurales de los departamentos de La Paz, San Vicente y Cabañas, señaladas como zonas conflictivas acechadas por pandillas, restringiendo el acceso libre a las unidades en estudio.
- Las unidades en estudio fueron seleccionadas por ser beneficiarias del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural (PRODEMOR), lo cual conlleva a una muestra de ocho asociaciones cooperativas, geográficamente están distantes una de la otra, lo cual incrementa el costo para la movilidad.
- Durante la ejecución de la prueba piloto se encontró que el sector en estudio no cuenta con unidades de auditoría interna por lo que se optó por la realización de una autoevaluación de riesgos.

CAPÍTULO II. AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y PRODUCCIÓN DE LECHE.

2.1. Autoevaluación de riesgos.

Se verificó que las asociaciones cooperativas en investigación no cuentan con unidad de auditoría interna, pero se encuentran con la necesidad de evaluaciones periódicas a sus actividades, en ese caso se tomó a bien realizar una autoevaluación para apoyar al consejo de administración a gestionar sus posibles eventos.

2.2. Gestión de riesgos

COSO ERM (2004) define la evaluación de riesgo como un proceso efectuado por el consejo de administración de una asociación, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la asociación y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La definición enunciada permite identificar las características destacadas de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo y de ninguna manera una tarea que se realiza en un único momento determinado o con una periodicidad preestablecida es un instrumento para un fin.
- Es realizado por el personal de todos los niveles de la organización, y no únicamente por un departamento de riesgos o área similar, no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización.

- Está directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia corporativa; se aplica en toda la asociación, y de alguna manera incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la asociación, dejando de lado estrategias parciales.
- Está diseñado para identificar eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado; su fin último es proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración.

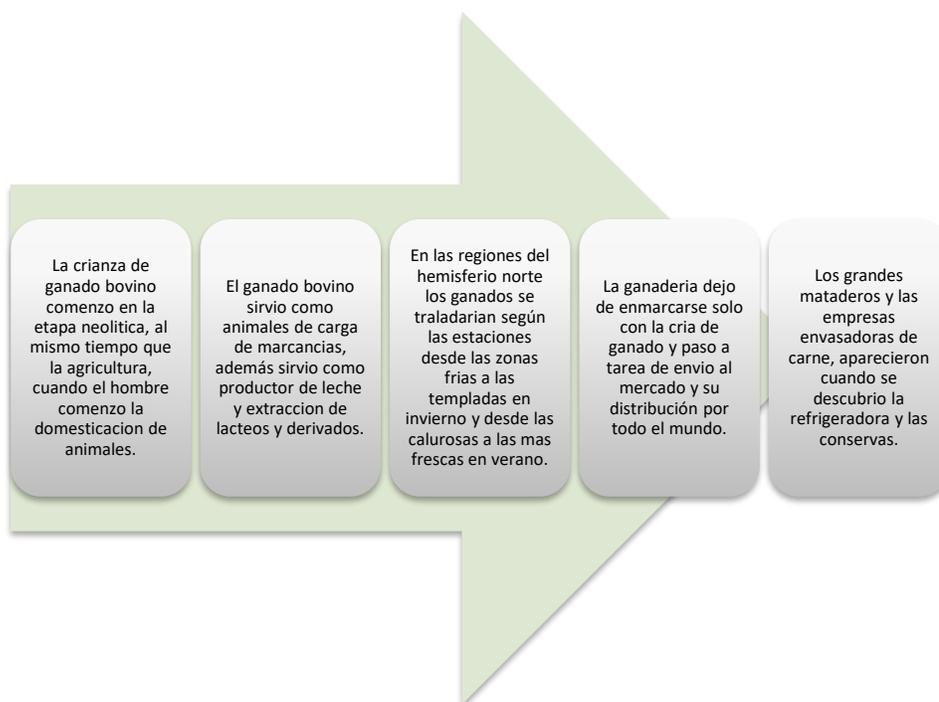
La eficacia de la gestión de riesgos en una asociación es eficaz cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficiente, en otras palabras, cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización (COSO-ERM, 2004).

Es importante aclarar que se debe de establecer una “seguridad razonable” debido a que la gestión de riesgos, si bien proporciona grandes ventajas, también posee algunas limitaciones, como el juicio humano, la convivencia, o la posibilidad de fallas por error humano. Estas limitaciones son las que impiden que la dirección tenga un grado de seguridad absoluta. (COSO-ERM, 2004).

2.3. Evolución y estructura del sector de crianza de ganado bovino y producción de leche.

Con la domesticación de los animales comenzó la crianza del ganado bovino tal como se muestra en la Figura 2. Evolución del ganado bovino; en la actualidad a diario se consumen los derivados de este animal, Carne, leche, queso, requesón, el cuero, para zapatos o cinchos, incluso su excremento como abono natural, para los cultivos, es por ello que este sector es uno de los más importantes en la nuestra economía

Figura 2. Evolución del ganado bovino.



Fuente: Araujo Santín, José, Revista Coyuntural, La Ganadería Bovina en El Salvador; MAG (Dirección General de Economía Agropecuaria), octubre 2001.

En los últimos 12.000 años, la ganadería ha evolucionado a través de la selección realizada por las comunidades humanas y la adaptación a nuevos entornos. Los historiadores creen que cabras y ovejas fueron las primeras especies animales en ser domesticadas por el ser humano. Con posterioridad, hace unos 9.000 años, se domesticó al cerdo. Araujo Santín, José, Revista Coyuntural, La Ganadería Bovina en El Salvador; MAG (Dirección General de Economía Agropecuaria), Octubre 2001.

La vaca fue el último animal importante en ser domesticado, hace unos 8.000 años, en Turquía o en Macedonia. Probablemente sólo entonces se descubrió la utilidad nutritiva de la leche. También se utilizaba la leche de cabra, de oveja, de cierva y de camella.

2.4. Crianza de ganado bovino

2.4.1. En centro América

Los sucesos que ocurrieron en la historia para el surgimiento de la ganadería en Centroamérica

La ganadería da inicio con el ganado bovino, con la finalidad de fomentar la explotación, pues muchos países se dedican exclusivamente a actividades agrícolas.

El ganado bovino era una especie nueva en estas regiones; puesto que anteriormente no se conocía su explotación.

Su introducción se hizo por los puertos del Sur, Centroamérica y México. Este ganado era de múltiples utilidades, ya que se utilizaban para el trabajo, provisión de carne y leche.

Esta explotación tuvo serias dificultades, debido a que la población precolombina no tenía conocimientos sobre los cuidados necesarios del hato. Asimismo, la flora de los pastizales no ofrecía al organismo de los rumiantes, las proteínas indispensables para su desarrollo.

Después que los países centroamericanos obtuvieron su independencia, hubo un período de desarrollo y progreso; puesto que, se intensificaron las actividades mercantiles y la ganadería bovina ya formaba parte de éstas (Araujo, 2001).

La producción pecuaria de América Latina, actualmente enfrenta presiones de la globalización y del incremento de la demanda mundial por alimentos de origen animal. El acelerado crecimiento del sector pecuario ha permitido que América Latina se convierta en la mayor región exportadora de carne bovina a nivel mundial y según estudios prospectivos sectoriales, esta tendencia de crecimiento se podría mantener. Sin embargo, estos indicadores

positivos podrían sufrir variaciones espaciales y temporales en el nuevo contexto de: la crisis financiera mundial, el alza de los precios de los alimentos, la mayor demanda por agro-energía, la amenaza del cambio climático y los cambios en las políticas de desarrollo económico a nivel internacional y en algunos países productores de la región (Araujo, 2001).

2.4.2. En El Salvador

La historia de la ganadería en el país se inicia con la llegada de los primeros colonos españoles, quienes lograron introducir las primeras vacas y toros con el objeto de poder disponer de carne, leche y mantequilla, como una forma de asegurar parte de su alimentación. Los colonos formaron las primeras haciendas, construyeron corrales para el encierro y ordeño de las vacas, sin embargo, la alimentación dependía de pastos naturales, soltaban los animales para que buscaran su alimento, debido a esto mucho ganado se perdió en la selva, logrando obtener con los años características propias del medio ambiente tropical. Por otro lado, la descendencia del ganado criado en las haciendas y el que se importó, logró reproducirse en todo el país, a través del trueque y del comercio, la ganadería rudimentaria pasó a negocio organizado. (Araujo, 2001).

2.4.2. Ganado existente en el país.

Criollos: Estos animales descenden del ganado ibérico traídos por los colonizadores, no representan características definidas que permitan asimilarlos a ninguna de las razas importadas posteriormente al país.

Mestizos o Encastados: Este ganado es el resultado del cruce de razas especializadas con el criollo nacional. Presenta varios grados de encaste, desde el que apenas es perceptible, hasta el que se confunde con el ganado puro que le dió origen. Los mestizos de cebú, que han

demostrado su habilidad para producir bajo condiciones adversas, predominan en la parte norte del país y en otras zonas con ganaderías extensivas.

El cruce Cebú-criollo, conocido como cebucano, es de talla superior a la del criollo y generalmente es mucho más productivo (Araujo, 2001).

2.5. EL cooperativismo

2.5.1. Cooperativismo a Nivel Mundial

El origen de la cooperación, es tan antiguo como el origen mismo de la humanidad. Desde los inicios históricos, el ser humano se ha asociado para sobrevivir; etimológicamente, hacer algo juntos es el significado de cooperar (Co=juntos, Operar=hacer algo).

Las primeras manifestaciones del cooperativismo nacen en Europa en el siglo XVIII mediante el contexto de una crisis social agudizada por el desarrollo industrial que da origen a la Revolución Industrial, esto afectó gravemente a la población trabajadora y nace el modelo cooperativo de empresa no capitalista.

Luego con la aparición de Robert Owen en 1771, conocido como el pionero del cooperativismo y del socialismo, fue un reformador social, industrial y sindical. Aunque siempre estuvo de acuerdo con la revolución Industrial, fue un fuerte crítico del capitalismo y sus principios fundamentales basados en el individualismo. Owen se revelo contra los empresarios de su época e inicio a sus 29 años una carrera empresarial basada en ideas socialistas y cooperativistas. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo Antecedentes del cooperativismo recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo>.

Owen, movido por las inadecuadas condiciones de vida de los obreros, planteo una serie de alternativas de solución para mejorar su situación, contribuyendo de esa manera a optimizar

las condiciones de trabajo en las fábricas y buscando el beneficio de la comunidad en su conjunto, a través de las cooperativas. (Arévalo, 2015)

El cooperativismo se ha vuelto una forma de ayuda mutua para los que se asocian, para lograr un objetivo determinado. Y no así para lucrarse de ello. Owen trato de demostrar que, mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos en un ambiente de mutua colaboración.

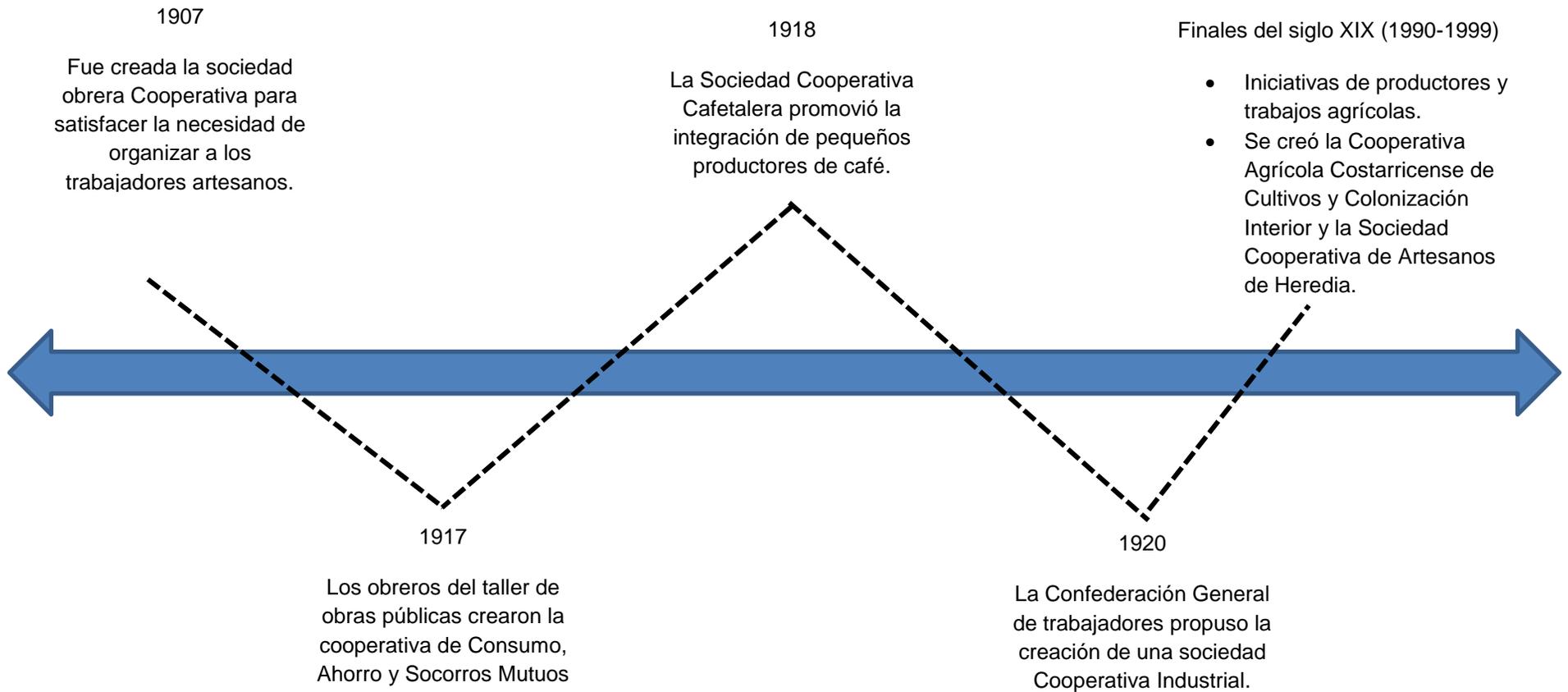
2.5.2. Cooperativismo en América.

El Cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX. En Canadá la idea de las Cooperativas fue introducida por el periodista Alphonse Desjardins; y fueron los inmigrantes Europeos quienes introdujeron esa idea al resto de Norte América lo que provoca la expansión de muchas organizaciones por todos los Estados Unidos. El movimiento cooperativo toma alguna relevancia a partir de 1959, cuando se fueron aumentando el número de cooperativas en porcentajes considerables, lo que da auge al cooperativismo en las Américas. (Arévalo, 2015)

2.5.3. Cooperativismo en Centro América

La expansión en el Área Centro Americana se dio gracias sus orígenes en el país de Costa Rica y de ahí comenzó su expansión en toda el área.

Figura 3. Antecedentes del cooperativismo en Centro América.



Fuente: Elaborada por el grupo de trabajo.

2.5.4. Cooperativismo en El Salvador

En el Salvador se escucha por primera vez del cooperativismo, en forma teórica en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera. Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo. (INSAFOCOOP, 2015)

El gobierno en turno les ayudaba a las cooperativas dándoles capital para que pudieran funcionar; pero los socios de estas cooperativas tomaban este dinero como suyo y no se sentían con la obligación de devolver lo que en un inicio les dieron como préstamos.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. (INSAFOCOOP, 2015)

El INSAFOCOOP no comenzó a funcionar inmediatamente después de su creación por falta de presupuesto, fue hasta el 1 de julio de 1971 que empezó a funcionar, actualmente sigue operando al servicio de las asociaciones cooperativas del país, teniendo diferentes oficinas en todo el país, con 47 años apoyando a todas las cooperativas desde su fundación, formación de Estatutos etc.

En 1957 se dio la creación de la Sección de Fomento de Cooperativas Agropecuarias en el Ministerio de Agricultura y Ganadería con el fin de dar mayor apoyo a los productores agrícolas. (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP, 2015)

Asociación cooperativa:

“Asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento con lo establecido en la ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus reglamentos y sus estatutos” (Mendoza, R., 2005, p. 8).

2.6. Problemáticas del sector ganadero

La producción y comercialización tanto de la leche como del ganado bovino generan una serie de complicaciones y con mucha más fuerza para aquellas asociaciones cooperativas que no poseen sistemas de gestión de riesgos para poder afrontarlos, se carece de los conocimientos necesarios sobre gestión de riesgos y personal idóneo que implemente medidas, las instituciones lo ven como medidas innecesarias, sin embargo la falta de controles pueden llevar al fracaso a cualquier cooperativa dedicada a la crianza del ganado bovino y productora de leche.

La comercialización de la leche, es una problemática común en las asociaciones cooperativas dedicadas a este rubro, el mercado informal ofrece mejores precios, pero la cantidad producida por el sector no es absorbida o adquirida totalmente por los compradores; en cambio el mercado formal ofrece precios más bajos, pero adquiere toda la producción, no importando la cantidad producida por las cooperativas; para esta problemática no existen medidas que permitan analizar el riesgo de comercialización del producto y poder mitigarlo o eliminarlo, optando por medidas más beneficiosas al rubro de producción de leche.

Las Asociaciones Cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche, no cuentan con departamentos establecidos, para poder identificar las funciones que se realizan; también los empleados suelen ser menores de edad, estos usan vestuario y equipo de trabajo no apropiado para desarrollar las diferentes actividades, en ese sentido pueden existir accidentes laborales que afecte la integridad física de los empleados.

Para poder tomar decisiones de mercado, preliminarmente se deben conocer los costos de producción, siendo característico de las cooperativas el desconocimiento de los costos de producción, por esta razón se imposibilita a las administraciones poder determinar márgenes de utilidad sobre su producto, igualmente se corren riesgos de tener pérdidas en los ejercicios económicos por faltas de sistemas de costos.

Es importante tener un sistema de gestión de riesgos, para todo el proceso que conlleva la determinación de los costos de producción, teniendo en cuenta el ciclo biológico del ganado hasta el punto de producción de leche; usualmente en las cooperativas productoras de leche no se implementan controles internos para este proceso, la única forma para establecer los precios es tomar como base el precio mercado; por esta razón no existe información confiable y oportuna donde la administración pueda basar sus decisiones.

Con respecto a la higiene en el proceso de extracción de leche, no se implementan medidas adecuadas que permitan obtener leche de buena calidad (clase A); de igual manera los establos no cumplen con medidas de higiene para evitar la proliferación de enfermedades del ganado y favorezca la salud e integridad física de los empleados.

En el caso de la seguridad física de las instalaciones, no cuentan con sistemas de seguridad, los cuartos de enfriamiento donde se resguarda la leche se encuentran expuestos a

manipulaciones por personas externas, de esta manera puede existir robo de leche o manipulación con objetivos de daños al producto.

2.7. Procesos de la crianza de ganado bovino y producción de leche en las asociaciones cooperativas.

El proceso de producción de leche es muy amplio, en éste intervienen dos factores muy importantes, que no se pueden separar por ser complementarios entre sí, la crianza del ganado bovino y la producción de leche.

2.7.1. Adquisición del ganado lechero

La adquisición del ganado lechero se puede dar de dos formas:

- Crianza del ganado bovino: las asociaciones cooperativas usualmente crían terneros desde su nacimiento hasta el punto donde están aptas para la producción, ya previamente la determinación del cruce deseado para que este nazca con las características deseadas.

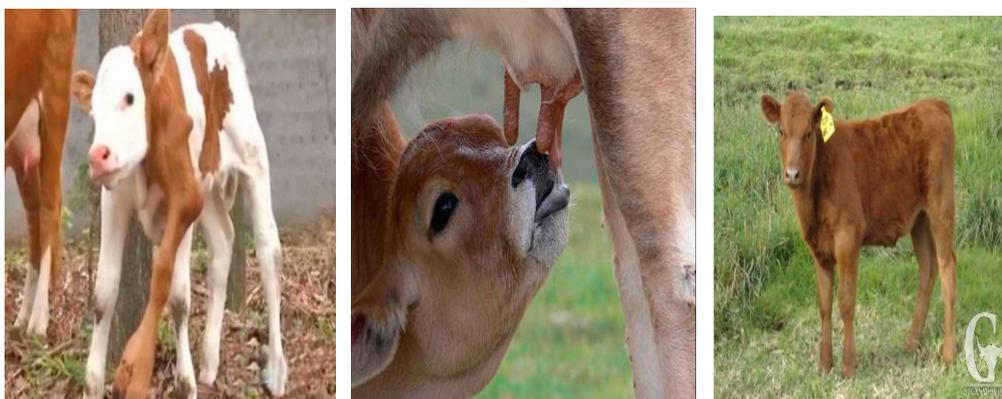


- Adquisición de ganado bovino en pie: es la adquisición de vacas ya en punto de producción de leche, o en cualquier etapa biológica del ganado, con el objetivo de mejorar la raza del ganado lechero y aumentar la producción, de acuerdo a las necesidades de las asociaciones cooperativas.

2.7.2. Crianza de ganado lechero

El proceso de crianza del ganado bovino para la producción de leche se divide en cinco etapas, en las que se deben implementar medidas para evitar riesgos, ya sea por muerte del ganado o enfermedades que podrían afectar el desarrollo del hato ganadero.

Lactancia y crecimiento: en esta etapa la cría se encuentra en sus primeros meses de vida, esta etapa dura aproximadamente desde 1 día de nacidos hasta 6 meses de edad, donde se deben implementar medidas de control interno para incorporarse al activo biológico de la ganadería, igualmente sus cuidados deben ser los adecuados para su buen desarrollo. Guía básica para el manejo del ganado bovino (Arévalo, 2015).



- a) Se deben identificar y registrar los animales tal como se ve en la figura N°4, a través de un arete colocado en la oreja con su respectivo número y nombre, y anotar en su hoja de registro.

Figura 4.Registro del animal al momento de su nacimiento

<i>Número Arete</i>	CD0023
<i>Nombre</i>	Pinta
<i>Peso</i>	Xxxx km
<i>Sexo</i>	Hembra
<i>Fecha de Nacimiento</i>	12/01/2016
<i>Nombre de la madre</i>	Pinta
<i>Raza de la madre</i>	Holstein
<i>Nombre del padre</i>	Picasso
<i>Raza del padre</i>	Cebúcano
<i>Dificultades en el parto</i>	NINGUNA
<i>Vacunaciones</i>	1

Fuente: Formato elaborado por el grupo de trabajo

- b) El descorne es necesario para evitar los riesgos en el manejo por parte del personal encargado del ganado, y también heridas entre animales. En los terneros de 4 a 8 días de nacidos se puede usar pasta descornadora (sosa cáustica); para los de mayor edad se usan tijeras o descornadores, y un cauterizador.

Destete: consiste en la separación del terno de su madre, Para el caso de las asociaciones cooperativas dedicadas solamente a la producción leche, donde las terneras son separadas de la madre apenas han tomado calostro, el destete puede producirse desde el primer al tercer día de nacidas; luego son criadas con leche reconstituida o leche normal que se les proporciona con tetero o en balde, en una cantidad de 2 litros en la mañana y 2 litros en la tarde. Esta cantidad va

disminuyendo hasta ser reemplazada totalmente por balanceado y/o forraje a los 3 o máximo 4 meses de edad. (Arévalo, 2015)

Lo importante es que la crianza no sea una carga económica para la asociación cooperativa, sino que cumpla un fin. Mientras más pronto el ternero aprenda a comer pasto, mejor. Por ello, se debe estimular su consumo desde muy temprana edad por medio de suministrarle forraje y balanceado en pequeñas cantidades. El estómago de los terneros necesita desarrollarse por completo para poder digerir el pasto. A partir de las 3 semanas de edad, el ternero comienza a comer pasto; a los 3 meses se normaliza el proceso de rumia y a esta edad se desteta.



Desarrollo y Monta (Novias): es la siguiente etapa después del destete, entre 6 a 14 meses de edad, dura aproximadamente 8 meses, etapa donde están listas para quedar preñadas y se deben implementar controles internos para el control de preñes de la vaca, e implementar controles de salud especiales, para que la gestación llegue a su término, de una manera adecuada. (Arévalo, 2015)

- a) Monta directa: utiliza un toro reproductor. Éste no es conveniente cuando se tienen menos de 10 vacas, ya que el toro consume mucho alimento y por esa razón impacta en la economía de las asociaciones cooperativas.



b) Inseminación artificial: para lo que se requiere de una inversión para adquirir un termo especial que conserva las pajuelas; además, requiere de capacitación y asistencia técnica.



Ganado por Parir: es la siguiente etapa después de Desarrollo y Monta, dura aproximadamente 9 meses, desde su preñez hasta el día del parto, en esta etapa también se incorporan las vacas que quedaron preñadas en la etapa de Ganado Lechero que son separadas al momento de estar preñadas. (Arévalo, 2015).

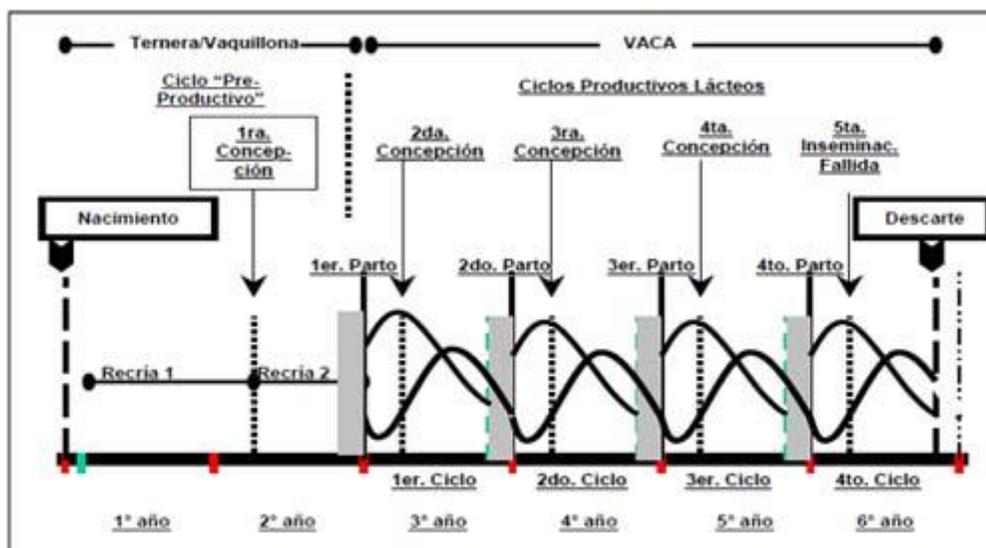


Durante este periodo, la mayor parte del crecimiento fetal se presenta en el último trimestre, momento durante el cual el peso del feto se incrementa de 4 a 45 kilos. El crecimiento fetal normal demanda de nutrientes; especialmente durante los dos últimos meses de preñez, esto incrementa los requerimientos nutricionales de la vaca. En este tiempo se debe dar la máxima atención en alimentación.

Ganado en producción: es la siguiente etapa después de Ganado por Parir, dura aproximadamente 10 meses, es el tiempo que una vaca debe estar en producción, dentro de estos 10 meses la vaca puede quedar preñada y se trasladan a la etapa de Ganado por Parir cuando éstas tienen 7 meses de preñes (Arévalo, 2015).



La vida útil para las vacas productoras de leche oscila entre 5 a 6 años; cuando se adquiere una vaca en producción, los controles internos a implementar solo serán en las etapas de Ganado Lechero, obviando los controles para las etapas anteriores.



2.8. Producción y comercialización de leche

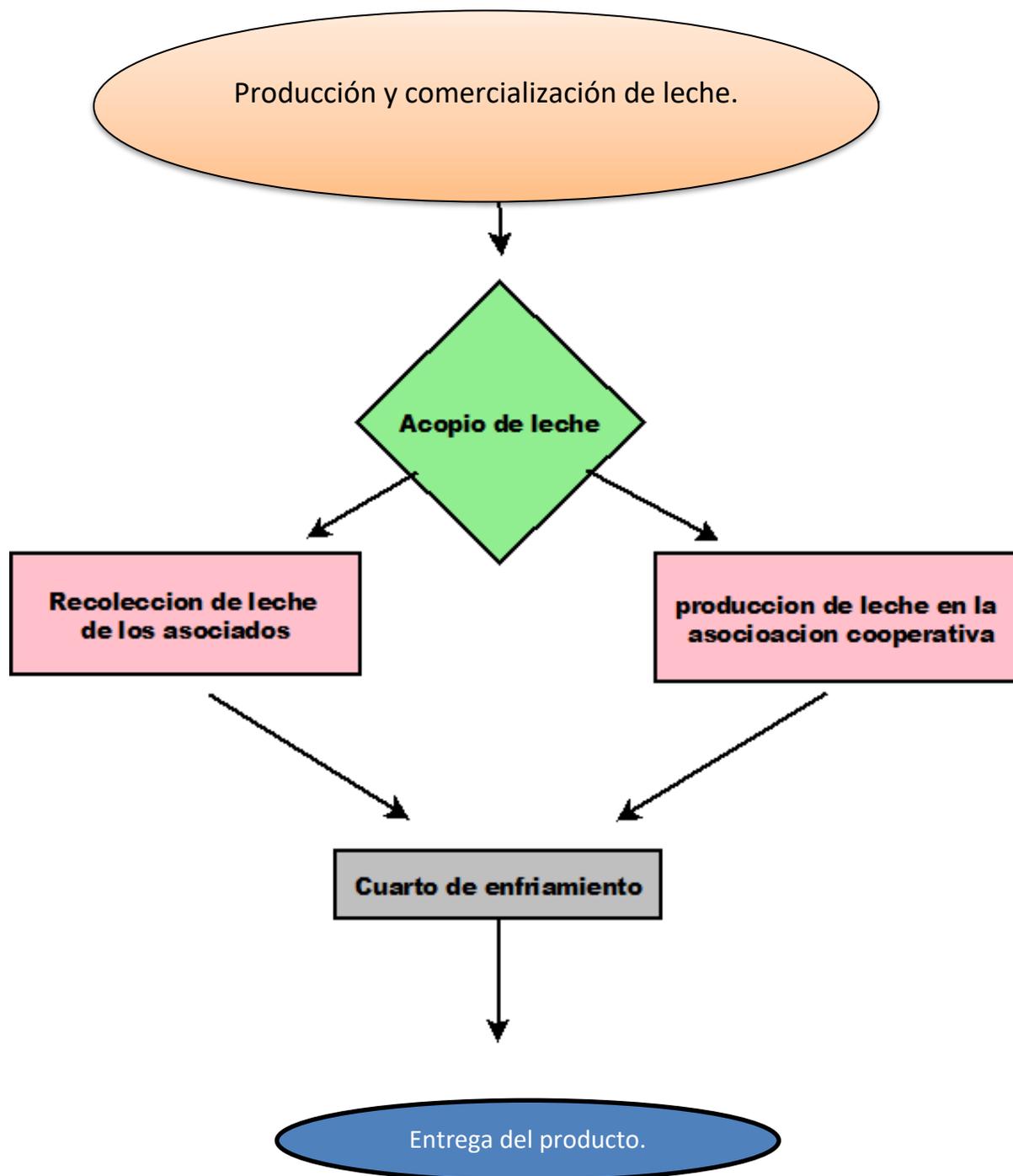


Figura 5. Producción y comercialización de leche, Fuente: A través de visitas a las cooperativas Formato elaborado por el grupo de trabajo

Este sector cooperativo se dedica específicamente a la producción de leche cruda refrigerada, posteriormente se comercializa con empresas dedicadas a la transformación de la leche y venta de los derivados; estas cooperativas no cuentan con laboratorios que diagnostiquen la calidad de la leche, siendo un debilidad para este sector, ya que la leche de mejor calidad (clase A) es comprada a mejor precio, y para saber su calidad la empresas compradoras analizan la leche diariamente brindado un informe periódico a las cooperativas.

La calidad de la leche depende de muchos factores, como la limpieza de los establos de ordeño, limpieza de la ubre de la vaca, si el ordeño es mecánico o manual, enfermedades del ganado que pueden infectar la leche, también la temperatura a la que está expuesta la leche antes de que sea recolectada por las empresas compradoras, igualmente la aplicación de medicamentos al ganado que repercute en la producción.

Son muchos los riesgos que se corren para los productores de leche, ya que el manejo de este producto es muy complejo, por ser un producto perecedero y de fácil contaminación en los lugares de producción, no obstante, con una buena gestión de riesgos, se pueden minimizar en gran medida estos eventos, favoreciendo a este sector, teniendo en cuenta que la leche de mejor calidad es pagada aún mejor precio.

Área financiera y fiscal

Es importante mencionar que este sector no cuenta con un departamento de contabilidad bien establecido; la contabilidad es llevada de forma irregular, igualmente los sistemas contables no son los adecuados, según la investigación muchas de estas cooperativas han tenido problemas fiscales, por presentación de declaraciones de impuestos extemporáneas, mal elaboradas, por esto se ha incurrido en multas e interese que actualmente no se han terminado de pagar.

2.9. Legislación aplicable.

A continuación, se presentan las leyes aplicables a las Asociaciones Cooperativas dedicadas a la Crianza de Ganado Bovino y Producción de Leche, es importante el fiel cumplimiento de éstas, para evitar ser sujetos de sanciones por las entidades gubernamentales que rigen este sector.

2.9.1. Ley de Sanidad Vegetal y Animal

Las enfermedades del ganado bovino y plagas en los cultivos destinados para la alimentación del ganado, representan riesgos en caso de aparecer, por tanto, es importante en función a los artículos que a continuación se mencionarán, realizar planes preventivos contra enfermedades del ganado y de esta manera evitar multas impuesta por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, pérdidas por muerte del ganado y plantaciones afectadas por plagas.

En el art. 11. Reconoce las materias utilizadas en el combate de plagas y enfermedades de los animales, tales como plaguicidas, productos biológicos y otras sustancias afines. El ganado bovino está expuesto a muchas enfermedades y epidemias por lo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería está obligado a realizar acciones para identificar y diagnosticar las que afectan a la producción, comercio y transporte de los mismos.

El art. 22 explica que toda persona natural o jurídica, pública o privada deberá permitir el ingreso de los Inspectores del Ministerio de Agricultura y Ganadería, a cualquier establecimiento comercial de insumos para uso agropecuario o inmueble destinado para ese fin, a efecto de realizar una inspección zoonosanitaria, es decir el examen físico, visual o cualquier otro necesario, para determinar la presencia de plagas y enfermedades; dentro de esta evaluación tendrá las

siguientes atribuciones: practicar inspecciones, obtener muestras y verificar los resultados de la evaluación.

El art. 23 expone que los propietarios, arrendatarios de bienes muebles e inmuebles, cultivos y animales tienen la obligación de informar inmediatamente al Ministerio de Agricultura y Ganadería el apareamiento de plagas y de enfermedades. El incumplimiento a ello genera sanciones por parte del Ministerio

2.9.2. Reglamento de la Ley de Fomento de Producción Higiénica de la Leche y Productos Lácteos y Regulación de su Expendio.

La limpieza de los establos y la producción higiénica de la leche son riesgos inherentes a este sector, el incumplimiento de las medidas establecidas en este reglamento acarrea multas impuestas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para evitar sanciones es importante el cumplimiento de los siguientes artículos.

El art. 2 dicta que toda persona natural o jurídica empresaria de plantas industriales lecheras, que se dedique o desee dedicarse a la elaboración industrial de leche y productos lácteos, deberá obtener de los Ministerios de Agricultura y Ganadería y de Salud Pública y Asistencia Social, la aprobación de sus instalaciones y medios de distribución.

Este reglamento da las indicaciones para un control de inocuidad con respecto a la producción de leche en los establos de las empresas en El Salvador, las granjas lecheras deberán contar con las siguientes Facilidades e instalaciones:

Art. 5. Las granjas lecheras deberán contar con las siguientes instalaciones:

a) Corral, establo de ordeño, cuarto de leche y cuarto de accesorios;

- b) Abastecimiento de agua potable;
- c) Facilidad para el aseo del personal, servicios sanitarios y baños;
- d) Facilidad para el lavado y desinfección de utensilios;
- e) Sistemas de drenaje adecuados; y
- f) Disposición sanitaria de estiércol y desechos.

Los establos de ordeño deberán ubicarse en lugares alejados de establecimientos insalubres y de otras posibles fuentes de contaminación, de acuerdo a los reglamentos existentes sobre construcciones según el art. 6.

Según el art. 7 los establos de ordeño deberán llenar los siguientes requisitos:

- a. Los pisos deberán ser materiales fácilmente lavables;
- b. Serán bien ventilados con luz adecuada y suficiente, y deberán mantenerse limpios.

Según el art. 8 El cuarto de leche servirá para tamizar y colocar el equipo de enfriamiento y conservación de la leche, como también para asear y guardar los utensilios. El piso y el zócalo debe tener de altura 1.40 mts; debe ser impermeable y mantenido en buenas condiciones de limpieza.

Según el art 9. El ordeño deberá efectuarse bajo las condiciones más higiénicas posibles, evitando todo tipo de contaminación.

El art.10 establece que los empresarios de plantas lecheras y de elaboración de productos lácteos, que desearan obtener calificación para los fines de esta Ley, presentarán solicitud al

Ministerio de Agricultura y Ganadería, indicando lo siguiente: Nombre y dirección de los productores que los abastecen o pueden abastecerles y cantidades que les entregan o pueden entregarles cada uno de ellos con indicación de los sitios donde se encuentran ubicados los locales de producción; de distribuidores y expendedores secundarios de la empresa; y comprensiones Municipales o parte de éstas cuyas poblaciones consideren poder abastecer con la leche y productos lácteos que elaboren.

El art. 11 dicta que Inmediatamente después del ordeño, la leche deberá ser filtrada de manera apropiada e higiénica; enfriada a una temperatura no superior de 10°C y mantenida fría hasta llegar a su destino a una temperatura no mayor de 15°C.

El art.18 dice que toda persona que intervenga en la manipulación de la leche y productos lácteos, deberá observar un estricto aseo personal, practicarse periódicamente los exámenes de salud y deberá mostrar los comprobantes respectivos a los inspectores de la Dirección General de Ganadería o a la Dirección General de Salud, cuando estos lo soliciten.

Según el art.25 Toda persona natural o jurídica que elabore o vende leche, productos lácteos y sus derivados, en contravención a la presente Ley y su Reglamento, será sancionado con multa de \$1,142.86 a \$57,142.86, y la leche y los productos elaborados ilegalmente serán decomisados y desnaturalizados.

2.9.3. Aplicación del Código de Salud a la Explotación Ganadera en El Salvador

Los establos ganaderos no deben estar situados cerca de urbanizaciones o la ciudad, El Ministerio de Salud dará los permisos pertinentes sobre los establecimientos, de otra forma el sector está expuesto a multas por incumplimientos a este código de salud.

Se explica los lugares donde pueden estar situadas las ganaderías, según el art. 88 las empresas no pueden establecer sus centros de producción en zonas o lugares que no hayan sido autorizados previamente por el Ministerio de Salud, (a través de sus delegados es el ente encargado de dictar normativa especial y vigilar su cumplimiento); es decir la crianza y explotación de hatos no es permitido en el radio urbano de las poblaciones. Por otra parte, la leche fluida por ser destinada al consumo público debe ser protegida de posible contaminación, cuidando de cumplir las medidas higiénicas previamente establecidas. Por consiguiente, los centros de producción y los lugares donde almacenan, fabrican, envasan, etcétera, así como los medios para transportar dicho producto.

Dentro de las medidas que las empresas dedicadas a la producción de leche, adoptan se mencionan las siguientes:

- Mantenimiento permanente y preventivo al hato ganadero, con relación al control veterinario.
- Uso de sitios de crianza y encierro de animales que reúnan las condiciones necesarias para garantizar su seguridad e higiene en los procesos de ordeño.
- El personal involucrado en el ordeño y manipulación de la leche y sus derivados, deben renovar su certificado de salud por lo menos cada seis meses o antes según se considere necesario.

2.9.4. Reglamento para el uso de fierro o marcas de herrar ganado y traslado de los semovientes

Este reglamento expresa los procedimientos a seguir para el registro de fierros o marcas de herrar ganado, igualmente sobre el otorgamiento de matrículas y las oficinas autorizadas para registrar dichos fierros, es importante el uso de fierros y marcas para evitar el robo o hurto, esto

representa un riesgo permanente para este sector, a continuación, se presentan artículos relacionados al uso de fierros o marcas.

Art. 1 Se establece en la capital de la República una oficina central para el registro y archivo general de los fierros o marcas de herrar ganado, siendo la única que en lo sucesivo podrá exceder las matrículas de los nuevos fierros o marcas. Dicha oficina será una dependencia del Ministerio de Agricultura.

Art.2 Las solicitudes de matrículas para el uso de las marcas de herrar ganado se harán ante los alcaldes municipales del domicilio del interesado o el de la jurisdicción donde este situada la propiedad. En dicha solicitud debe constar el nombre del interesado, su residencia ordinaria y la jurisdicción, acompañando el diseño de la marca cuyas matrículas se solicita.

Según el art.3 La Oficina Central llevará un índice numérico y un índice alfabético de las marcas registradas, las cuales se inscribirán en numeración correlativa, y el número que corresponda a cada solicitud será el que corresponderá a la marca.

También el art.4 nos dice que Tan pronto una marca sea escrita y registrada, la Oficina Central enviará al interesado la matrícula correspondiente. Previo pago del impuesto de un \$0.11, de conformidad con el Decreto Legislativo de fecha 23 de abril de 1930

Además, el art. 5 dice que, de cada matrícula, la Oficina Central, mandará a hacer tantas copias como sean necesarias, para remitirlas a todas las Gobernaciones Departamentales y Alcaldías Municipales, a fin de que cada una de estas dependencias vaya formando los tomos respectivos en que consten por orden numérico correlativo las marcas de todos los propietarios de ganado caballar y vacuno de la República.

2.9.5. Código de trabajo

En este código se establecen los tipos de contratos agropecuarios y sus formalidades en general esto los establece el art.88, también sobre la duración de las jornadas de trabajo en el art. 89, días de descanso y sobre el tipo de trabajo temporal o permanente en el art. 86.

En el art.85 El contrato de trabajo agropecuario puede celebrarse verbalmente. El patrono está obligado a extender cada 15 días una constancia escrita en papel común y firmado, donde exprese nombre y apellidos de ambos, tiempo de servicio, salario percibido, fecha y lugar.

Asimismo, en el art.86 Los trabajadores del campo pueden ser temporales o permanentes.

- a. Son permanentes los vinculados por contrato, aunque en tales contratos se señale plazo para su terminación.
- b. Son temporales los contratados para realizar labores que por su naturaleza no son permanentes en la empresa.

También el art.89 dice que La iniciación, duración y terminación de la jornada ordinaria de trabajo podrá variar según la índole de las labores, necesidades o urgencias del trabajo, pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias ni la semana de cuarenta y cuatro, teniendo además derecho al día de descanso.

Respecto a descanso remunerado el art.93 dice que Los trabajadores agropecuarios tienen derecho a descanso remunerado en los días de asueto siguientes:

- a. Primero de enero;
- b. Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c. Primero de mayo;

- d. Seis de agosto;
- e. Quince de septiembre;
- f. Dos de noviembre; y

Además, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Según el art.100 Son labores propias de la ganadería, entre otras las que tienen por objeto criar, cuidar, proteger, asear, esquilmar o esquilar ganado o procurar su reproducción.

Además, el art. 101 No se consideran labores propias de la ganadería las de técnicos, administración, empleados de oficina, encargados de mantenimiento de la maquinaria, sacrificadores de ganado, etcétera.

También en el art. 102 Los trabajadores pecuarios estarán especialmente obligados a cuidar con mayor esmero los animales propiedad del patrono que están bajo su vigilancia o que se le hayan proporcionado para su trabajo.

2.9.6. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

El art. 3 Establece el régimen del Seguro Social obligatorio, el cual se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que hayan establecido la remuneración.

2.9.7. Reglamento del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

En el art. 2 se especifica sobre la aplicabilidad de este reglamento trabajadores eventuales y de la misma forma a dedicados a las actividades agropecuarias en el país.

2.9.8. Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Esta Ley regula la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados.

El art.4 nos dice que La Ley regula la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados.

El art 26 literal C. Están obligados a pagar cotizaciones hasta el 1%, los patronos del sector privado y por las instituciones oficiales autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total; "de las planillas mensuales de sueldos y salarios", excepto los patronos del sector agropecuario que cotizarán hasta 1/4 del 1% sobre las planillas de salarios de trabajadores permanentes. Dicho aporte queda legalmente establecido de conformidad a esta ley. Los patronos del sector agropecuario no cotizarán sobre las planillas de salarios de trabajadores temporales.

2.9.9. Leyes tributarias

El incumplimiento de las leyes tributarias conlleva a multas, sobre la mala aplicación de dichas leyes, a continuación, se presentan las principales obligaciones tributarias que este sector debe cumplir y también los beneficios fiscales que otorga La Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

2.9.10. Código Tributario

Según el Art. 140 se llevarán los registros necesarios de los distintos productos que se manejan, también se llevaran registros sobre compras y ventas de ganado y se deberán cumplir específicamente las formalidades descritas en los literales i y h, igualmente se llevara controles sobre la procreación del ganado debiendo llevar registros cumpliendo con las formalidades descritas.

Según el Art. 143 describe los métodos de valuación de inventario en las actividades de crianza de ganado bovino, también el método que se debe usar con el ganado de engorde.

2.9.11. Anticipo a cuenta del impuesto

Según el Art. 151 el sistema de recaudación del Impuesto Sobre la Renta por medio del pago o anticipo a cuenta, consiste en enteros obligatorios hechos por personas jurídicas de derecho privado y público domiciliadas para efectos tributarios, con excepción de las que se dediquen exclusivamente a **actividades agrícolas y ganaderas**, aunque para el ejercicio próximo anterior, no hayan computado impuesto en su liquidación de renta.

Para los efectos del inciso anterior, se entenderán como actividades agrícolas y ganaderas, la correspondiente explotación animal y de la tierra, siempre que la persona jurídica no se dedique también a la agroindustria de esos productos.

2.9.12. Ley del Impuesto Sobre La Renta

Según el art. 2 Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengadas por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente tales como:

b. De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza

En los artículos 28, 29, 30,31 y 32 se especifican los costos y gastos deducibles del impuesto sobre la renta por ser necesarios para la producción de la misma renta y también se deben cumplir los requisitos del Código Tributario.

2.9.13. La Ley General de Asociaciones Cooperativas

En su Art. 72 da un incentivo fiscal a este sector, a través de la exención de este impuesto e impuestos municipales, el plazo o duración será de 5 años prorrogables a partir de la presentación de la solicitud.

2.9.14. Ley del Impuesto a La Transferencia de Bines Muebles y a la Prestación de Servicios

Según el Art. 4 y 5 Constituye hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales, el cual comprende cualquier bien tangible que sea transportable de un lugar a otro por sí mismo o por una fuerza o energía externa.

2.10. Normativa técnica aplicable.

2.10.1. Normativa contable.

En cuanto a normativas técnica Contable las Asociaciones Cooperativas que desarrollan Actividades Agropecuarias son inscritas en El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en tal sentido no se cuenta con una normativa técnica contable establecida para las inscritas en este ministerio, Las Normas de Información Financiera Para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIIFACES) solamente son aplicadas a cooperativas inscritas en el Instituto

salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), según los párrafos 1.2 y 1.7 de las NIIFACES.

También el art. 95 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, explica que la promoción, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica y registro de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, corresponderá al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), todo esto en apego a la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.

2.10.2. Normativa sobre gestión de riesgos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una asociación, su dirección y personal restante, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la asociación y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos (COSO, 2004).

A continuación, se presentan los ocho componentes de COSO-ERM, tal como se muestran en la figura 7. Componentes de COSO-ERM, estos componentes deben estar directamente relacionados con los objetivos de la entidad, para que estos se cumplan de la mejor manera. (Comité de Organización Patrocinadora de la Comisión de Normas (COSO, 2004).

Entre los ocho componentes COSO ERM, se incorporan tres que ayudan a las administraciones a gestionar los posibles eventos, que puedan convertirse en riesgos para las Asociaciones Cooperativas en este caso, los componentes son los siguientes.

Figura 6. Componentes del COSO-ERM.



Fuente: (Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, p.18)

- Identificación de eventos

Deben identificarse los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la asociación. Esto implica la identificación de posibles acontecimientos internos o externos que afectan a la consecución de objetivos, diferenciándolos según su procedencia, e incluye la distinción entre los que representan riesgos u oportunidades o ambas circunstancias a la vez. Las oportunidades se reenvían hacia la estrategia de la administración o a los procesos para fijar objetivos. (COSO, 2004).

En este punto las asociaciones deben identificar posibles eventos, en las dos áreas de gestión más importantes para este sector, como son la crianza de ganado bovino y la producción de leche, y cómo estos pueden convertirse en riesgos u oportunidades; es importante que la administración realice esta gestión para poder identificar eventos negativos y poder pasar al siguiente componente de gestionar de riesgos. (COSO, 2004).

- Evaluación de riesgos

Los riesgos identificados se analizan para formar una base que determine cómo deben gestionarse y se asocian a los objetivos a los que pueden afectar, evaluándose desde la doble perspectiva de riesgo inherente y residual y considerando tanto su probabilidad como su impacto. (COSO, 2004).

Ya identificado los riesgos en las áreas críticas de este sector, se procede a verificar su probabilidad de ocurrencia y el impacto que este tendría sobre el funcionamiento de la asociación, y se identifica si pertenece a un riesgo inherente que son los riesgos donde la administración no ha establecido procedimientos de control, o si pertenece al riesgo residual que son los riesgos que sobrepasan los controles establecidos por la administración. (COSO, 2004).

Es importante establecer controles en las áreas de crianza de ganado bovino y producción de leche, para que los riesgos no impacten de manera significativa el funcionamiento de la entidad: como controles de enfermedades del ganado, alimentación adecuada, limpieza de las instalaciones, calidad de la leche y otros puntos importantes en este sector. (COSO, 2004).

- Respuesta a los riesgos

Se debe evaluar las posibles respuestas a los riesgos: evitar, aceptar, reducir o compartir. La administración selecciona un conjunto de acciones para poner en línea los riesgos con sus tolerancias respectivas y el riesgo aceptado por las asociaciones (COSO, 2004).

Las asociaciones deben establecer un nivel de riesgo aceptado en la crianza de ganado bovino y producción de leche, si los riesgos establecidos caen fuera del riesgo aceptado, se proceden a tomar medidas que pueden ser reducirlo, o compartirlo (COSO, 2009).

- Gestión de riesgos

Una asociación cooperativa puede enfrentarse a dos clases de riesgos en el transcurso de sus operaciones, estos pueden ser: riesgo inherente y riesgo residual, a continuación, se especifica en que consiste cada uno de los riesgos. (COSO, 2009,).

“El Riesgo Inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto” (COSO, Técnicas de Aplicación, 2004, p. 45).

“El Riesgo Residual es aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos” (COSO, Técnicas de Aplicación, 2004, p. 46). El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la administración para mitigar el riesgo inherente.

La tolerancia al riesgo son los niveles aceptables que una asociación cooperativa puede esperar y considerarlo como normal, con respecto a logro de los objetivos, la tolerancia al riesgo permite a la entidad una confianza, en que la entidad permanece en el nivel de riesgo tolerante o aceptado, por lo tanto, da una seguridad de alcanzar los objetivos (COSO, 2004).

Los riesgos de una entidad se pueden medir ya sea de forma cuantitativa o cualitativa, se miden de forma cualitativa cuando los riesgos no se prestan a poder medirlos de una forma cuantitativa, la técnica de medición cuantitativa típicamente aporta más precisión y se usa en actividades más complejas, para completar las técnicas cualitativas (COSO, 2004).

En cuanto a la escala de medición se deben tomar en cuenta la probabilidad de que ocurra y el impacto que este tendría sobre la entidad, y para una representación gráfica de estas escalas de

medición, existe la presentación por medio de un mapa o matriz, donde se clasifican los más significativos y los menos significativos. (COSO, 2004).

Para la respuesta a los riesgos significativos, una asociación considera típicamente las respuestas posibles dentro de una lista de opciones de respuestas entre ellas tenemos: evitar, compartirlo, reducirlo, aceptarlo; después de haber seleccionado la respuesta, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo oportunamente y de una forma adecuada. (COSO, 2004).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Como respuesta a la problemática que enfrentan las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche, el estudio se realizó utilizando el método hipotético deductivo, debido a que permite hacer observaciones y análisis del cómo afecta la falta de un sistema formal de gestión de riesgos en dichas asociaciones, se aplicaran las técnicas de investigación que sean necesarias para recolectar los datos que se analizarán para comprobar las hipótesis que se han planteado.

3.2. Delimitación espacial y temporal

El estudio se ejecutó a partir del surgimiento de las principales problemáticas que enfrentan las cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche en los departamentos de Cabañas, San Vicente y La Paz; estas cooperativas empezaron a visualizar sus principales problemáticas a partir del año 2014.

La investigación se enfocó en las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y a la producción lechera ubicadas en los departamentos de Cabañas, San Vicente y La Paz, beneficiadas por el Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural (PRODEMOR) dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

3.3. Sujetos y objeto de estudio

3.3.1. Unidades de estudio

En relación al campo de investigación, se utilizaron como unidades de análisis la administración de cada una de las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche ubicadas en los departamentos de Cabañas, San Vicente y La Paz, beneficiarias del Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural (PRODEMOR).

3.3.2. Población y marco muestral

Por lo que se refiere a las unidades de análisis sujetas de estudio, se definió como universo las ocho cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche ubicadas en los departamentos de Cabañas, San Vicente y La Paz.

En relación con la muestra que se utilizó fueron todas las unidades del universo dado que, el número de Asociaciones Cooperativas no sobrepasa las 40 indispensables para poder calcular muestra. En conclusión, la muestra será el universo de las asociaciones cooperativas.

3.3.3. Variables e indicadores

i). Variables

Variable independiente: propuesta de gestión de riesgos.

Variable dependiente: La determinación de riesgos en la crianza de ganado bovino y en la producción de leche.

ii). Indicadores

a). Identificación de riesgos.

b). Establecimiento de objetivos

- c). Actividades de control
- d). Ambiente Interno
- e). Evaluación de riesgos.
- f). Respuesta a los riesgos
- g). Información y comunicación.
- h). Supervisión y monitoreo.

3.4. Técnicas, materiales e instrumentos

3.4.1. Técnicas

En relación con las técnicas se utilizó la entrevista, sobre la gestión de riesgos que consideran las administraciones de cada una de las cooperativas, puesto que de esa forma obtuvimos los datos necesarios para realizar el respectivo análisis.

Así mismo se utilizó la técnica de la encuesta con el fin de obtener datos que puedan medirse en forma porcentual, sobre los riesgos en común del sector en estudio y por consiguiente realizar el análisis de resultados y proponer una solución a esta problemática.

3.4.2. Instrumentos

En cuanto a los instrumentos se utilizó cuestionario por medio de los cual se facilitó la recolección de datos en general, el cual se elaboró con un total de 17 preguntas cerradas y 1 abierta dirigidas a los administradores de las asociaciones cooperativas. (Ver anexo 1)

3.5. Procesamiento y análisis de la información

3.5.1. Procesamiento y análisis

Para el procesamiento de los datos recopilados se utilizó la herramienta ofimática Microsoft Excel, donde se realizó el vaciado de la información para la representación gráfica y posteriormente el análisis de los resultados.

Después de tabulados los datos recolectados mediante los instrumentos, se procedió a la interpretación y análisis de los resultados, al mismo tiempo se elaboraron tablas y gráficos destacando la información más relevante. (Ver anexo 2)

3.6. Diagnóstico de la investigación

Posterior al procesamiento de los datos se verificó que las asociaciones cooperativas sujetas de estudio no adoptan sistema de gestionan de riesgos, sin embargo, saben que la ocurrencia de estos puede causar un impacto importante en el desarrollo de los procesos de crianza de ganado bovino y producción de leche.

3.6.1. Conocimiento que las asociaciones cooperativas tienen acerca de los sistemas de gestión de riesgos.

Tabla 2. Conocimiento de las asociaciones cooperativas sobre gestión de riesgos

Número de pregunta	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1	La administración no ha adoptado un Sistema de Gestión de Riesgos para las áreas de negocios	8	100%

2	Cooperativas que no tienen la capacidad de identificar eventos y riesgos en las áreas de negocios.	6	75%
3	El total de encuestados consideran que la ocurrencia de los diferentes riesgos que se generan puede causar un impacto importante en la crianza de ganado bovino y producción de leche.	8	100%
4	No consideran al momento de tomar una decisión el riesgo que corre la cooperativa en sus áreas de negocios de tal forma que impacte sustantivamente en sus operaciones.	5	63%
12	Cooperativas que optan por reducir los riesgos identificados, como respuesta a la gestión de riesgos	4	50%
18	Consideran de utilidad una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos que les permita identificarlos y poder controlarlos.	8	100%

Debido a que la totalidad de las asociaciones cooperativas encuestadas no han adoptado un sistema de gestión de riesgos, fue factible desarrollar el trabajo de investigación, para dar cumplimiento a la hipótesis que la implementación de un sistema de gestión, que contribuirá a la administración a minimizar la ocurrencia de posibles eventos que pueden afectar el proceso de crianza de ganado bovino y la producción de leche.

Los encargados de la administración manifiestan que en un setenta y cinco por ciento no tienen la capacidad de identificar eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos de cada una de las áreas de negocios.

Además, todas coinciden en que, el no poder identificar riesgos puede impactar negativamente el desarrollo de las áreas de negocios. Tomando en consideración que el sesenta y tres por ciento de las asociaciones cooperativas no consideran los riesgos al momento de tomar decisiones que pueden afectar la calidad de negocio en marcha para los procesos de crianza de ganado y producción de leche.

Después de analiza las encuestas da como resultado que en un cincuenta por ciento optan por reducir sus riesgos identificados, los cuales suelen ser los más comunes, tratan de reducirlos de acuerdo a su experiencia; pero aquellos que no se dan frecuentemente en algunas ocasiones no los consideran debido a que no pueden gestionar algo que no logran identificar, por la falta de una herramienta que les dé la capacidad para tomar medidas antes de que ocurran los eventos que puedan afectar las asociaciones cooperativas.

El cien por ciento de las asociaciones encuestadas que les sería útil una herramienta de autoevaluación de gestión de que les permita identificar los riesgos y poder controlarlos, la mayoría realiza las actividades de manera empírica, en base a los años de experiencia en el área ganadera, pero no existen manuales o procedimientos que les permitan gestionar sus eventos ya sea que estos le puedan afectar de forma positiva o negativa.

3.6.2. Competencias y capacitación que el personal de la cooperativa ha recibido en lo relativo a los sistemas de autoevaluación de riesgos.

Tabla 3. Competencia y capacitación del personal

Número de pregunta	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
5	No tienen identificada la misión y la visión con base a los objetivos estratégicos.	4	50%
6	Han diseñado sus objetivos estratégicos a mediano plazo.	4	50%
8	No cuentan con una estructura organizacional en sus diferentes áreas de negocios	4	50%
9	No implementan controles en los diferentes procesos de tal forma que le disminuya el riesgo en sus operaciones.	4	50%
15	No le dan seguimiento al desarrollo de los métodos y procedimientos de información proporcionada para la ejecución de los mismos a fin de buscar la eficiencia y eficacia de las operaciones	4	50%
16	Cooperativas que realiza actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades crianza de ganado bovino y	7	87%

	producción de leche.		
17	Las actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades la realizan semanalmente o mensual.	6	74%

Del total de unidades encuestadas encontramos que el 50% no tienen identificada la misión y la visión con base a los objetivos estratégicos; es decir que no tienen planteadas directrices que conlleven al logro de los objetivos, también se observa que el mismo porcentaje tienen diseñados sus objetivos a mediano plazo.

Una herramienta de autoevaluación que les permita identificar si la misión y la visión están diseñadas en relación con los objetivos estratégicos sería de mucha utilidad para la administración.

El riesgo en la crianza de ganado lo enfrentan comprando cabezas de ganado encastadas con razas que sean adaptables al clima de la zona; así como darles una alimentación adecuada y cumplir con los programas de vacunas y vitaminas para evitar la propagación de enfermedades.

En la producción de leche seleccionan el mercado que mejor precio paga por el producto; buscan establecer contratos o convenios con empresas que se dedican a la transformación de la leche, de esta manera mantener un precio fijo de venta en cualquier época del año, y también vender el total de la leche producida.

El cincuenta por ciento de las asociaciones no cuenta con una estructura organizacional diseñada para lograr un mejor conocimiento y desempeño del trabajo de cada una de las áreas de

negocios; así como también de los procesos involucrados en el desarrollo de las actividades. Además, no establecen ningún tipo de controles que le permita disminuir el riesgo.

En igual porcentaje no se les da seguimiento a los procedimientos a fin de buscar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Además, el ochenta y siete por ciento de las asociaciones encuestadas realizan actividades de monitoreo y de esta manera supervisan el desarrollo de las actividades de crianza de ganado y producción de leche.

Pero debido al poco conocimiento y falta de instructivos acerca del tema de gestión de riesgos llegamos a la conclusión que el monitoreo que ellos realizan no lo hacen tomando en cuenta los principios de nuestro marco teórico COSO RM, es decir solo lo hacen de una manera empírica no tienen procedimientos establecidos a seguir para dicha actividad, es decir, lo hacen en base a su experiencia.

A pesar de que en un ochenta y siete por ciento realizan actividades de supervisión y monitoreo al desarrollo de las actividades de crianza de ganado bovino y producción de leche semanalmente, en igual porcentaje lo realizan mensualmente, por lo tanto, existe la posibilidad de que los riesgos a los que son susceptibles no sean detectados a tiempo.

A pesar de que realicen monitoreo frecuentemente no les ayuda a darle respuesta a los riesgos de forma adecuada ya que no logran detectar a tiempo debido a que no cuentan con el conocimiento adecuado para la identificación y así poder mitigarlos reducirlos o evitarlos.

3.6.3. La importancia que tiene la autoevaluación de gestión de riesgos para las operaciones de las asociaciones cooperativas.

Tabla 4. Importancia de la gestión de riesgos para las Asociaciones Cooperativas

Número de pregunta	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
10	Considera que la Asociación Cooperativa no cuenta con personal idóneo para la identificación de los riesgos a que esta está expuesta	8	100%
11	No considera el impacto para los posibles eventos que puedan surgir en los procesos para el cumplimiento de sus objetivos	6	75%
13	No existe una comunicación eficaz y oportuna con terceros externos como: clientes, proveedores, reguladores y asociados que impacten en la cooperativa.	2	25%
14	La información que se traslada no se capta y comunica de una forma eficiente y permita el cumplimiento de las responsabilidades	4	50%

El total de cooperativas encuestadas no cuenta con personal idóneo para la identificación de riesgos. Ya que la mayoría de los empleados no poseen los conocimientos para la detección de estos y los procedimientos a seguir para eliminarlos o reducirlos a un nivel aceptable.

El setenta y cinco de las asociaciones cooperativas no consideran el impacto de la ocurrencia de los riesgos que pueden surgir por la falta de una herramienta que les permita identificarlos y poder afrontarlos antes de que ocurran y afecten el funcionamiento de los procesos que al final impactaran las cifras de los estados financieros, todo como consecuencia de no tener los controles necesarios.

La falta de una herramienta de autoevaluación de riesgos que incorpore como utilizar los canales de información de forma adecuada y oportuna, que le permita captar la información idóneamente para lograr el cumplimiento de las responsabilidades y así llegar al cumplimiento de la misión y la visión. Se observa que en un cincuenta por ciento no hay flujo de información adecuada para lograr un mejor desempeño en todos los procesos que realizan.

Si la información no se transmite adecuadamente el desempeño de los procesos no será el esperado por la administración y como consecuencia los resultados económicos también se verán afectados.

3.6.4. Cruces de variables

Cruce 1. Relación entre sistema de gestión de riesgos y la importancia de la aplicación de una herramienta.

Objetivo del cruce: Determinar si se aplican sistemas de gestión en las cooperativas ya que lo consideran que es una herramienta importante en la identificación de los riesgos

1. La administración no ha adoptado un Sistema de Gestión de Riesgos para las áreas de negocios	OPCIONES DE RESPUESTA P.1				TOTAL
	SI		NO		
18. Consideran de utilidad una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos que les permita identificarlos y poder controlarlos.	FA	FR	FA	FR	
OPCIONES DE RESPUESTA P. 18					
SI	0	0%	0	0%	0%
NO	8	100%	0	0%	100%
TOTAL	8	100%	0	0%	100%

El 100% asociaciones cooperativas no cuentan con un sistema de gestión de riesgos adoptado por la administración, da lugar a nuestra propuesta de autoevaluación, que les permita hacer revisiones de los métodos y técnicas utilizados en el desarrollo de los procesos en cada una de las áreas de negocios, para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

Razón por la cual el 100% considera útil la propuesta de una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos.

Cruce 2. La relación entre capacidad de identificar eventos y si existe gestión para los mismos

Objetivo del cruce: determinar la capacidad de identificar eventos para ver que respuesta se les da a los mismos.

2. La cooperativa tiene la capacidad de identificar eventos y el riesgo que estos representan ya sea a favor o en contra de su área de su área de negocio	OPCIONES DE RESPUESTA P.2				TOTAL
	SI		NO		
	FA	FR	FA	FR	
12. Existe alguna gestión para darle respuesta a los riesgos identificados					
OPCIONES DE RESPUESTA P. 12					
EVITARLOS	2	25%	0	0%	25%
REDUCIRLOS	4	50%	0	0%	50%
COMPARTIRLO	0	0%	0	0%	0%
ACEPTARLO	0	0%	0	0%	0%
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	2	25%	0	0%	25%
TOTAL	8	100%	0	0%	100%

El 25% busca evitar los riesgos identificados que puedan afectar de manera significativa el funcionamiento de las asociaciones cooperativas, mientras que el 50% los reduce, quedando un 25% que por no tener la capacidad de identificarlos no hacen nada.

Razón por la cual el 100% considera útil la propuesta de una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos.

Cruce 3. Relación entre las actividades de monitoreo y el tiempo para ejecutarlas

Objetivo del cruce: determinar la relación que existe entre la realización de actividades de monitoreo con respecto al tiempo de ejecución de las mismas.

16. Realizan actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades en los procesos de crianza de ganado bovino y producción de leche.	OPCIONES DE RESPUESTA P.16				TOTAL
	SI		NO		
	FA	FR	FA	FR	
17. Cada cuánto tiempo realizan las actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades	OPCIONES DE RESPUESTA P. 17				
SEMANALMENTE	3	37%	0	0%	37%
MENSUAL	3	37%	0	0%	37%
SEMESTRAL	1	13%	0	0%	13%
ANUAL	0	0%	0	0%	0%
NUNCA	1	13%	0	0%	13%
TOTAL	8	100%	0	0%	100%

El 37% de las asociaciones cooperativas realizan actividades de supervisión al desarrollo de las actividades de crianza de ganado bovino y producción de leche semanalmente, en el mismo porcentaje lo realizan mensual, y el 26% realizan supervisión a las actividades en un tiempo mayor a un mes, por lo tanto, existe la posibilidad de que los riesgos a los que son susceptibles no sean detectados a tiempo.

A pesar que los monitoreos sean constantes no les ayuda a la detección de los diferentes riesgos si no se cuenta con el conocimiento adecuado para la identificación de los riesgos y así poder mitigarlos reducirlos o evitarlos

CAPÍTULO IV. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEDICADAS A LA CRIANZA DE GANADO BOVINO Y PRODUCCION DE LECHE.

4.1. Alcance

Con la propuesta se definirán procedimientos para la autoevaluación de los riesgos, los cuales se pretende proporcionar a las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado de ganado bovino y producción de leche con el propósito de que la administración de cada una de las cooperativas en estudio tenga la capacidad de identificar eventos que puedan afectar los procesos dentro de las áreas de negocios.

4.2. Objetivos

Objetivo General

Proponer procedimientos y ejecución de los mismos, en cuanto a la identificación de riesgos que puedan afectar a las asociaciones cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y la producción de leche en las Asociaciones Cooperativas de Cabañas, San Vicente y La Paz, que les permita evitarlos, reducirlos o compartirlos, los riesgos de su actividad económica.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales problemáticas que afectan a las Asociaciones Cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche.
- Elaborar procedimientos para las áreas de producción, comercialización, negocio y financiera del ciclo de vida del ganado bovino y producción de leche.

- Establecer técnicas de ejecución para los procedimientos establecidos en las áreas de producción, comercialización, negocio y financiera del ciclo de vida del ganado bovino y producción de leche
- Orientar a la administración en la implementación de los procedimientos y políticas establecidos en las áreas de producción, comercialización, negocio y financiera del ciclo de vida del ganado bovino y producción de leche

4.3. Áreas de negocio (riesgo)

De acuerdo a la investigación se determinó que las áreas de negocio serán:

Tabla 5. Áreas de riesgos determinadas

Áreas	Riesgos
Lactancia y crecimiento	se considera como un área de negocio ya que esta etapa es delicada para la salud de los terneros en cuanto al tipo de alimentación que se les debe de dar y verificar si las vitaminas y vacunas sean adecuadas para esta etapa
Desarrollo y monta	debido a que de esta etapa depende el tipo de descendencia que se desea obtener es un área de negocio ya que aquí se da los cruces, inseminación y monta natural
Ganado por parir	Se estima que una vaca da a luz un ternero por año, por lo tanto, el cuidado de esta es delicado ya que de aquí se obtendrá dos beneficios, uno que se tendrá un ternero y por otra parte aprovechará la leche que la vaca produce en esta etapa.
Semental	para la etapa de desarrollo y monta los sementales son indispensable, siempre y cuando la se haga natural de tal manera el descuido o falta de estos puede causar pérdidas en las asociaciones cooperativas y es por esta razón es un área de riesgo.
Producción de leche o ganado lechero	este ganado es primordial para el desarrollo de sus actividades ya que es la fuente de su principal giro, por lo cual es una de las principales áreas de riesgos

4.4. Tipos de riesgos

- **Operativo:** operacional es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos como los que aplican las cooperativas.
- **De Negocio:** Es una circunstancia o factor que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de las asociaciones cooperativas, es decir que ponga en riesgo el negocio en marcha.
- **Financiero:** se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados.

4.5. Procedimientos de autoevaluación de riesgos en las áreas de negocios.

4.5.1. Evaluación de riesgos en el área operativa.

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
1	Lactancia y crecimiento	Manejo incorrecto en lo terneros y terneras recién nacidos	Muerte	2	5	2x5	10
2	Lactancia y crecimiento	Inexistencia de un expediente de natalidad por ternero/a al nacer.	Se desconoce su origen genético.	4	3	4x3	12
3	Lactancia y crecimiento	Colocado de arete y errado al ternero/a.	Pérdida por hurto o robo	3	4	3x4	12

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
4	Lactancia y crecimiento	Realizar el destete incorrectamente	Terneros/as desnutridos	4	4	4x4	16
5	Lactancia y crecimiento	No realizar un plan sanitario.	Enfermedades y parásitos en los terneros	3	3	3x3	9
6	Lactancia y crecimiento	Nutrición inadecuada en la etapa de crecimientos.	Vacas en el futuro de mala calidad en la producción.	4	5	4x5	20
7	Lactancia y crecimiento	Inexistencia de un plan de vacunación.	Enfermedades que provocan la muerte del hato.	4	5	2x3	20
8	Lactancia y crecimiento	Muerte de crías en la fase de lactancia y crecimiento.	Muerte por mal manejo de las terneras	2	5	2x5	10
9	Lactancia y crecimiento	Aplicación inoportuna de desparasitantes y vitaminas.	Terneras con bajo peso corporal.	3	4	3x5	12
10	Lactancia y crecimiento	Periodo de levante	Bajo peso corporal en todo el proceso de crianza.	3	3	3x3	9
11	Lactancia y crecimiento	Reemplazo inadecuado de terneras, que serán el futuro de la producción.	Baja producción de leche.	4	5	4x5	20

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
12	Lactancia y crecimiento	Proceso inadecuado de separación de los terneros machos.	Desnutrición en los terneros machos.	2	1	2x1	2
13	Desarrollo y monta	Inexistencia de un expediente para el ganado en la etapa de desarrollo y monta.	Abortos por controles inadecuados.	3	4	3x4	12
14	Desarrollo y monta	No lograr la identificación del celo de la vaca o novia.	Aumento de los costos y gastos.	3	3	3x3	9
15	Desarrollo y monta	Uso incorrecto de la monta natural para iniciar el proceso de gestación.	Baja producción de leche.	4	5	4x5	20
16	Desarrollo y monta	Uso incorrecto de la inseminación artificial para iniciar el proceso de gestación.	Infecciones, abortos y aumento de costos y gastos.	4	5	4x5	20
17	Desarrollo y monta	Manejo incorrecto de los encastes.	Razas inadecuadas para el ambiente.	4	5	4x5	20
18	Desarrollo y monta	Inexistencia de controles para el inicio del proceso de gestación.	Desconocimiento del origen genético.	3	3	3x3	9
19	Ganado en gestación	Inexistencia de controles por miedo de bitácoras durante la gestación.	Abortos por mal control de medicamentos para tratar enfermedades.	4	3	4x3	12

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
20	Ganado en gestación	No separar homogéneamente las vacas o novias que se encuentran en proceso de gestación.	Abortos.	4	5	4x5	20
21	Ganado en gestación	No realizar un programa adecuado de alimentación para los nueve meses de gestación.	Problemas en el parto.	4	4	4x4	16
22	Ganado en gestación	Inexistencia de controles para aplicar vitaminas y medicamentos.	Abortos.	3	4	3x4	12
23	Ganado en gestación	No lograr la condición corporal adecuada para el proceso de gestación y parto.	Problemas en el parto.	3	3	3x3	9
24	Ganado en gestación	No detección de enfermedades que detengan el proceso de gestación.	Abortos.	2	5	2x5	10
25	Ganado en gestación	No Proporcionar un ambiente adecuado a las vacas en proceso de gestación.	Abortos.	4	4	4x4	16
26	Ganado en gestación	Elección de personal inadecuado para el cuidado del ganado en estado de preñes.	Muerte de la vaca, abortos.	2	2	2x2	4
27	Ganado en gestación	Ingreso de animales extraños al predio de vacas en gestación.	Abortos.	3	5	3x5	15

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
28	Ganado en gestación	No analizar las condiciones próximas al parto.	Abortos, muerte de la vaca.	4	3	4x3	12
29	Ganado en gestación	No tomar medidas adecuadas en caso de distocia en el proceso del parto.	Abortos, muerte de la vaca.	2	4	2x4	8
30	Ganado en gestación	Retención de placenta después del parto.	Infecciones , Muerte de la vaca.	3	5	3x5	15
31	Ganado en gestación	Tomar decisiones que afecten el proceso de gestación de ganado bovino.	Abortos.	2	4	2x4	8
32	Sementales en la explotación lechera.	No adquirir un semental que mejore la genética del hato, con propósito de producción de leche.	Baja producción de leche.	2	5	2x5	10
33	Sementales en la explotación lechera.	No realizar un examen de andrología.	Aumento de costos y gastos.	5	2	5x2	10
34	Sementales en la explotación lechera.	Cruzar el semental con su descendencia.	Terneros/as con problemas genéticos.	2	5	2x5	10
35	Sementales en la explotación lechera.	Inexistencia de controles para el cuidado en la salud del semental.	Servicios de mala calidad.	3	2	3x2	6
36	Sementales en la explotación lechera.	No monitorear las señales de emergencia, que afectan la salud del toro.	Muerte del animal, servicios de mala calidad.	4	3	4x3	12

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
37	Sementales en la explotación lechera.	Alimentación inadecuada para el semental.	Servicios de mala calidad.	2	3	4x3	6
38	Sementales en la explotación lechera.	Mantener al semental con un peso corporal inadecuado.	Servicios de mala calidad.	4	3	4x3	12
39	Sementales en la explotación lechera.	Adquirir la cantidad inadecuada de toros, según la cantidad de vacas dentro del potrero.	Servicios de mala calidad.	4	4	4x4	16
40	Sementales en la explotación lechera.	No observar al toro/s en los potreros durante el tiempo de brindar el servicio.	Servicios de mala calidad.	4	4	4x4	16
41	Sementales en la explotación lechera.	Jerarquía de los sementales dentro de los potreros.	Muerte del toro.	5	4	5x4	20
42	Sementales en la explotación lechera.	Manejo inadecuado del toro con problemas después de brindar los servicios dentro del potrero.	Muerte del toro, enfermedades que dificulten el servicio.	4	3	4x3	12
43	Ganado en producción de leche.	El encaste de hato ganadero no sea adaptable al clima de la zona.	Baja producción de leche, estrés, muerte del ganado.	5	5	5x5	25
44	Ganado en producción de leche.	Alimentación inadecuada.	Bajo peso corporal.	5	5	5x5	25

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
45	Ganado en producción de leche.	Cantidad y calidad inadecuada de la leche que se está produciendo en la asociación cooperativa.	Bajos ingresos	5	5	5x5	25
46	Ganado en producción de leche.	No controlar los medicamentos y antibióticos aplicados a las vacas	Leche de mala calidad.	4	5	4x5	20
47	Ganado en producción de leche.	Tiempo de retiro o secado inadecuado.	Enfermedades y baja producción.	3	4	3x4	12
48	Ganado en producción de leche.	La composición genética no sea adaptable.	Muerte del animal.	5	5	5x5	25

4.5.2. Evaluación de riesgos en el área de negocio

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	P. O	IMP	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
1	Lactancia y crecimiento	No producir la alimentación para todo el hato ganadero.	Baja producción, desnutrición.	3	4	3X4	12
2	Lactancia y crecimiento	Falta de cotizaciones de mercado para la comercialización de los terneros machos	Venderlos a bajo precio	2	5	2X5	10
3	Desarrollo y Monta	No establecer las medidas de vigilancia adecuadas	Pérdida, cuatrero.	3	4	3X4	12

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	P. O	IMP	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
4	Desarrollo y monta	Perder a los clientes	Mala calidad, baja producción	4	4	4X4	16
5	Desarrollo y monta	Mala aplicación de vacunas	Muerte, Bajo peso	3	3	3X3	9
6	Desarrollo y monta	Multas	Gastos no deducibles	4	5	4X5	20
7	Ganado en gestación	Falta de controles durante la gestación	Mala atención de parto, muerte al nacer.	4	5	4X5	20
8	Ganado en gestación	Personal idóneo para cuidado de vacas gestantes	No puedan atender parto, muerte de la cría.	3	4	3X4	12
9	Ganado en gestación	Sistema de costos adecuado	Distribución errónea, costos subvaluados	3	4	3X4	12
10	Sementales en la explotación lechera.	Adquisición de sementales saludables	Pérdida de calidad de la genética, mal formaciones	2	3	2X3	6
11	Producción de Leche	Nuevos mercados	Perder la calidad de negocio en marcha	4	3	4X3	12
12	Producción de Leche	Plan sanitario	Propagación de enfermedades contagiosas	3	3	3X3	9
13	Producción de Leche	Capacitación	Falta de cuidados, Mala calidad de la leche.	3	3	3X3	9

4.5.3. Evaluación de riesgos en el área financiera

N.	AREA DE RIESGO	EVEN TO	RIESGOS	P.O.	IMP	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
1	Lactancia y crecimiento	No hacer buena selección de las hembras que salen buenas para el remplazo o reproducción.	Disminución de ingresos	2	5	2x5	10
2	Lactancia y crecimiento	no separar a los machos (poca producción lechera)	Disminución en ventas de leche	4	4	4x4	16
3	Desarrollo y Monta	los prestamos adquiridos no tengan un presupuesto establecido	Mala utilización	3	4	3x4	12
4	Desarrollo y Monta	Accidentes laborales	Desprendimientos de beneficios económicos	4	4	4x4	16
5	Desarrollo y Monta	Falta elaboración de presupuesto.	No asignar Presupuesto	3	3	3x3	9
6	Ganado por parir o en gestación	Falta de sistema de control de costos, para el ganado por parir	Mala contabilización del ganado por parir	5	5	5x5	25

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	P.O.	IMP	EXPOSICION AL RIESGO	CALIFICACION
7	Sementales en explotación	Falta de sistema de costos en el área Sementales en explotación	No saber el costo real del ganado Sementales en explotación	5	4	5x4	20
8	Producción de Leche	Falta de controles para determinar la calidad de la leche	Disminución en los ingresos	4	4	4x4	16
9	Producción de Leche	Tener un único cliente	Quiebra	5	5	5x5	25
10	Producción de leche	Mal cuidado de los cuartos de enfriamiento	Gastos innecesarios	4	3	4x3	12

4.5.4. Matriz de riesgo.

			IMPACTO				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
probabilidad	MUY ALTA 5	5	10	15	20	25	
	ALTA 4	4	8	12	16	20	
	MEDIA 3	3	6	9	12	15	
	BAJA 2	2	4	6	8	10	
	MUY BAJA 1	1	2	3	4	5	

	Riesgo muy grave. Requiere medidas de control urgentes. .
	Riesgo importante. Medidas de control obligatorias.
	Riesgo apreciable. la medidas de control son opcionales
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas de control.

4.5.5. Respuesta a los riesgos en el área operativa.

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
1	Lactancia y crecimiento	Manejo incorrecto en lo terneros y terneras recién nacidos	Muerte	Evitarlo o mitigarlo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el ternero mame el calostro inmediatamente y suficientemente después de su nacimiento, para crear los anticuerpos necesarios, con esto se asegurar la vida del ternero, este crecerá fuerte y sano. 2. Curar correctamente y oportunamente el ombligo del ternero, para evitar que este se infecte y evitar enfermedades.
2	Lactancia y crecimiento	Inexistencia de un expediente de natalidad por ternero/a al nacer.	Se desconoce su origen genético.	Evitarlo o mitigarlo	<ol style="list-style-type: none"> 3. Raizar expediente con las características del animal como raza, peso corporal, enfermedades detectadas. 4. Crear un correlativo que identifique al animal, o un nombre como opción.

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
3	Lactancia y crecimiento	Colocado de arete y errado al ternero/a.	Pérdida por hurto o robo	Evitarlo o mitigarlo	<p>5. Colocar un arete al ternero para poder identificarlos, con el código al que pertenece.</p> <p>6. Colocar el fierro perteneciente a la asociación cooperativa para poder evitar la pérdida del animal.</p>
4	Lactancia y crecimiento	Realizar el destete incorrectamente	Terneros/as desnutridos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>7. El destete tradicional se debe realizar cuando el ternero tiene de 6 a 8 meses de edad, para evitar problemas en el futuro como: retrasos en el crecimiento, retrasos en el desarrollo sexual, problemas reproductivos, dificultades en el parto y apareamiento de enfermedades</p> <p>8. El destete se puede realizar anticipadamente, aun después de haber nacido, pero la nutrición debe ser equivalente a la leche en esta etapa, para evitar que el levante sea incorrecto.</p>
5	Lactancia y crecimiento	No realizar un plan sanitario.	Enfermedades producidas por parásitos en los terneros	Evitarlo o mitigarlo	<p>9. Desinfectar diariamente los corrales donde se encuentra los terneros/as.</p> <p>10. Limpiar dos veces al día los terneros o corrales.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
6	Lactancia y crecimiento	Nutrición inadecuada en la etapa de crecimientos.	Vacas en el futuro de mala calidad en la producción.	Evitarlo o mitigarlo	<p>11. En la dieta diaria del ternero no debe faltar el concentrado, y que lo encuentre consumiendo durante todo el día.</p> <p>12. Se le debe suministrar la porción diaria adecuada de leche, por lo menos dos veces al día.</p> <p>13. Darles suplementos alimenticios que brinden proteínas y energía, y posteriormente se encuentren listos para el destete y lograr una buena condición corporal.</p>
7	Lactancia y crecimiento	Inexistencia de un plan de vacunación.	Enfermedades que provocan la muerte del hato.	Evitarlo	<p>14. Aplicar vitaminas correspondientes a la edad del ternero, para evitar enfermedades, y mejorar su crecimiento y peso</p> <p>15. Aplicación de vacunas contra enfermedades que puedan afectar la vida de los terneros. (Ántrax, pierna negra.)</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
8	Lactancia y crecimiento	Muerte de crías en la fase de lactancia y crecimiento.	Muerte por mal manejo de las terneras	Evitarlo o mitigarlo	<p>16. Dejarla junto a la madre por un periodo de entre 6 y 8 meses.</p> <p>17. Separarla de la madre y darles suplementos alimenticios.</p> <p>18. Supervisar la alimentación y la calidad del agua que los terneros están consumiendo</p>
9	Lactancia y crecimiento	Aplicación inoportuna de desparasitan tés y vitaminas.	Terneras con bajo peso corporal.	Evitarlo	<p>19. Aplicar vitaminas y desparasitantes en los periodos según indique un profesional en el área preventiva.</p> <p>20. Llevar un control muy detallado de las cabezas a las cuales ya se les aplicó vitaminas y desparasitan tés.</p> <p>21. Utilizando cuadros con detalle de la fecha, tipo de desparasitantes aplicado entre otros que permitan saber cuándo es necesaria la siguiente aplicación.</p> <p>22. Posterior a la desparasitación es necesario la aplicación de vitaminas.</p> <p>23. De acuerdo a las edades de cada cabeza de ganado deberán dosificar tanto los desparasitantes como las vitaminas.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
10	Lactancia y crecimiento	Periodo de levante	Bajo peso corporal en todo el proceso de crianza.	Evitarlo o mitigarlo	<p>24. Es importante que las terneras después de su destete, consuman alimentos secos como heno, y pastizales secos.</p> <p>25. Suministrar leche o suplementos alimenticios en la en la cantidad adecuada, entre concentrados para terneros y sales minerales, evitar el ensilaje en esta fase.</p>
11	Lactancia y crecimiento	Reemplazo inadecuado de terneras, que serán el futuro de la producción.	Baja producción de leche.	Evitarlo o mitigarlo	<p>26. Asegurarse que los encastes sean con el objetivo de producción de leche.</p> <p>27. Que las características biológicas de la ternera sean adaptables al clima.</p> <p>28. Verificar que el entetado o ubre sea el adecuado.</p>
12	Lactancia y crecimiento	Proceso inadecuado de separación de los terneros machos.	Desnutrición en los terneros machos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>29. Se llevan al lote de ganado de engorde para darles la alimentación adecuada y cuidados necesarios y posteriormente comercializarlos.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
13	Desarrollo y monta	Inexistencia de un expediente para el ganado en la etapa de desarrollo y monta.	Abortos por controles inadecuados.		<p>30. Llevando un control de cada cabeza de ganado con todos sus datos, si es nacido en la cooperativa desde que nació y si es comprado desde el momento de su compra con todas las vacunas y vitaminas adecuadas aplicadas y desparasitaste.</p> <p>31. De acuerdo al control anterior hacer una evaluación de cuáles son las mejores novias según sus características para la reproducción; y de aquellas vacas de las cuales ya están en reproducción evaluar el tipo de terneros que ha parido.</p> <p>32. Llevar un control de las veces que la vaca o novia ha sido montada.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
14	Desarrollo y monta	No lograr la identificación del celo de la vaca o novia.	Aumento de los costos y gastos por preñes tardía.	Evitarlo o mitigarlo	<p>33. Observación visual de determinados comportamientos que presenta la vaca durante este periodo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanecer inmóvil cuando es montada • Nerviosismo general • Corridas como si fuera atacar • Olfateo de vulva, orines de los otros animales • Vulva rosada o inflamada
15	Desarrollo y monta	Uso incorrecto de la monta natural para iniciar el proceso de gestación.	Baja producción de leche.	Evitarlo o mitigarlo	<p>34. Escoger un semental con un buen programa nutricional y de la raza que mejor convenga a la explotación lechera y del mismo modo realizar un mejoramiento genético del hato ganadero.</p> <p>35. La raza del toro debe ser igual a la raza de la vaca si se desea una cría de raza pura.</p> <p>36. Si se desea un encaste, se evaluarán las razas de mejor conveniencia para la explotación lechera.</p> <p>37. Cuando se realiza un encaste se tomará en cuenta las condiciones climáticas del lugar, para que la cría no se vea afectada por altas temperaturas.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
16	Desarrollo y monta	Uso incorrecto de la inseminación artificial para iniciar el proceso de gestación.	Baja producción de leche.	Evitarlo o mitigarlo	<p>38. Tomar en cuenta los procedimientos anteriores de monta natural.</p> <p>-La inseminación artificial debe ser realizado por un profesional certificado ya que existen muchas variables que dificultan la preñes de la vaca como: sanidad, condiciones ambientales, nutrición de la vaca, y grado de efectividad en la inseminación por el profesional que la realiza.</p>
17	Desarrollo y monta	Manejo incorrecto de los encastes.	Razas inadecuadas para el ambiente.	Evitarlo o mitigarlo	<p>39. Llevar controles del tipo de raza de cada ganado y las características que estos poseen.</p> <p>40. Evaluar de acuerdo a las características, que están explicadas en guías técnicas que el MAG para que este les dé un parámetro de cuales son razas se pueden cruzar para obtener los resultados deseados</p> <p>41. Cuando se realiza un encaste se tomará en cuenta las condiciones climáticas del lugar, para que la cría no se vea afectada por altas temperaturas.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
18	Desarrollo y monta	Inexistencia de controles para el inicio del proceso de gestación.	Desconocimiento del origen genético.	Evitarlo o mitigarlo	<p>42. Determinar un control para el parto de cada novia estableciendo el número máximo de partos</p> <p>43. Evaluar el tipo de torete que está produciendo y si este es adaptable al clima</p> <p>44. Separar las novias que estarán en la etapa de monta puede ser primerizas o vacas lecheras.</p>
19	Ganado en gestación	Inexistencia de controles por miedo de bitácoras durante la gestación.	Abortos por mal control de medicamentos para tratar enfermedades.	Evitarlo o mitigarlo	<p>45. Establecer en los controles las fechas en que fue la monta natural o la inseminación artificial.</p> <p>46. Reflejar en los controles la descendencia de la futura cría, como el papá la mamá y otros que se estimen importantes.</p> <p>47. Anotar la fecha aproximada del parto. 4. La información sobre medicamentosa aplicados.</p> <p>48. Enfermedades combatidas.</p> <p>49. Información de eventos importantes durante la gestación.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
20	Ganado en gestación	No separar homogéneamente las vacas o novias que se encuentran en proceso de gestación.	Abortos.	Evitarlo	50. Las vacas en gestación deben ser apartadas de las otras cabezas de ganado para evitar que sean atacadas y provoquen abortos.
21	Ganado en gestación	No realizar un programa adecuado de alimentación para los nueve meses de gestación.	Problemas en el parto.	Evitarlo o mitigarlo	51. Mejorar la nutrición en el segundo tercio de gestación, para que la vacas se encuentre en óptimas condiciones y preparada para el parto. 52. La alimentación no debe de ser excesiva, las vacas con un alto peso suelen tener problemas en el parto y retención de placenta después del parto.
22	Ganado en gestación	Inexistencia de controles para aplicar vitaminas y medicamentos.	Abortos.	Evitarlo o mitigarlo	53. Aplicar vitaminas indicadas para vacas en gestación, como el selenio y otros que ayuden el término y el parto. 54. Evitar medicamentos contra indicados para vacas en gestación, como los desparasitantes y otros. 55. Los anti-inflamatorios se deben evitar en el último tercio de gestación.

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
23	Ganado en gestación	No lograr la condición corporal adecuada para el proceso de gestación y parto.	Problemas en el parto.	Evitarlo o mitigarlo	56. La alimentación debe ser medida de modo que al término de la gestación no se encuentre con demasiado peso, ni con peso demasiado bajo, para que en el momento del parto no existan complicaciones.
24	Ganado en gestación	No detección de enfermedades que detengan el proceso de gestación.	Abortos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>57. Evitar infecciones en el sistema reproductor de la vaca producidas por una mala inseminación artificial, que usualmente repercute en un aborto en cualquier etapa del proceso de gestación.</p> <p>58. Evitar las enfermedades producidas por bacterias o virus, ya que estas generan fiebre y desencadenan abortos.</p> <p>59. Evitar enfermedades del complejo reproductivo como son: la diarrea viral bovina, rinotraquitis infecciosa bovina, leptospirosis bovina, campylobacter, hemophylus, que afectan el proceso de gestación.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
25	Ganado en gestación	No Proporcionar un ambiente adecuado a las vacas en proceso de gestación.	Abortos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>60. El lugar donde se encuentran la vaca gestante, debe ser relativamente fresco, ya que los lugares extremadamente calientes generan estrés calórico y esto concluye en un aborto en cualquier etapa de la gestación.</p> <p>61. La vaca debe tener acceso a agua potable para su consumo.</p> <p>62. No se deben introducir animales extraños al lugar donde se encuentran las vacas gestantes que podrían golpear a esta, y producir abortos.</p> <p>63. El lugar debes estar limpio de agentes tóxicos, como pastos y malezas.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
26	Ganado en gestación	Elección de personal inadecuado para el cuidado del ganado en estado de preñes.	Abortos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>64. Seleccionar empleados que puedan identificar problemas en las vacas en proceso de gestación.</p> <p>65. Personal que pueda atender parto de emergencia.</p> <p>66. Personal que puedan aplicar medicamentos y vitaminas.</p> <p>67. Personal que puedan realizar labores de corralero como: ordeño, limpieza de establos, manejo del animal, labores agrícolas etc.</p>
27	Ganado en gestación.	Ingreso de animales extraños al predio de vacas en gestación.	Abortos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>68. Verificar que estos no estén infectados con enfermedades contagiosas como brucelosis y otras, que contagien a todo el ható.</p> <p>69. Que el animal que entre al predio sea porque está en condiciones de gestación, de lo contrario golpearía a las demás vacas y ocasionaría abortos.</p> <p>70. Monitoria al nuevo animal que entra el predio, con el objetivo de ver anomalías en él, y tomar medidas pertinentes.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
28	Ganado en gestación	No analizar las condiciones próximas al parto.	Abortos, muerte de la vaca.	Evitarlo o mitigarlo	<p>71. Observar las señales que indican que el parto está cerca como: coincidir con la fecha aproximada de parto, la vaca tiene la cola levantada, la vaca se observa inquieta, el ubre está lleno, pezones rígidos, la vulva esta inflamada con un líquido mucoso transparente y sanguinolento, en la vulva aparece una bolsa de agua,</p> <p>72. Se debe analizar si el parto tendrá complicaciones (Distocia), con el objetivo de prepararse para la asistencia por un profesional.</p> <p>73. Verificar que el ternero pueda salir de la manera correcta, esto se debe realizar por un profesional en el área, realizando la técnica del palpe.</p> <p>74. Tener en cuenta que si es una novia de primer parto, estas suelen tener problemas, y es factible ayudarle a la expulsión del ternero a la hora del parto.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
29	Ganado en gestación	No tomar medidas adecuadas en caso de distocia en el proceso del parto.	Abortos, muerte de la vaca.	Evitarlo o mitigarlo	<p>75. Puede ser que la vaca próxima al parto no esté en las condiciones fisiológicas adecuadas para expulsar al ternero, en este caso se debe asistir el parto.</p> <p>76. Cuando el ternero viene mal acomodado, por ejemplo con una mano hacia adelante y la otra atrás o vine naciendo al revés, se deben tomar medidas rápidas por un veterinario o un profesional en el área, para salvar la vida de la vaca y del ternero o uno de los dos.</p>
30	Ganado en gestación	Retención de placenta después del parto.	Infecciones mortales.	Evitarlo o mitigarlo	<p>77. Si después de doce horas que anteceden al parto, la placenta no ha sido expulsada normalmente por la vaca se deben tomar medidas rápidas para extraer la placenta y evitar una infección en el útero.</p> <p>78. En un caso anormal de retención de placenta, se deben hacer limpieza uterina por un profesional en el área, con el objetivo que el sistema reproductor de la vaca llegue a su estado natural.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
31	Ganado en gestación	Tomar decisiones que afecten el proceso de gestación de ganado bovino.	Abortos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>79. Existe el riesgo con la raza que los administradores decidan incorporar dentro de las ganaderías, existen raza de ganado lechero que no soportan altas temperatura, son para ambientes fríos, nuestro país nos ofrece un clima tropical y en algunas épocas del año, como en el verano, temperaturas altas; por tanto es recomendable los encaste de ganado para que resistan al clima y de mismo modo las vacas en gestación no sufran de estrés calórico que repercute en abortos.</p> <p>80. Tomar decisiones de medicar a las vacas en gestación, si un análisis previo de un veterinario, puede ocasionar abortos.</p>
32	Sementales en la explotación lechera.	No adquirir un semental que mejore la genética del hato, con propósito de producción de leche.	Baja producción de leche.	Evitarlo o mitigarlo	<p>81. Se debe conocer la raza de las vacas que se tienen, para adquirir un toro que haga una descendencia pura o cruzada, según se prefiera.</p> <p>82. Evaluar la raza que mejor convenga para la explotación lechera, cómo adquirir un toro</p> <p>83. de raza: Holstein, Brown swiss, Jersey, etc.</p>

					<p>84. Realizar una evaluación de las condiciones caporales del toro, también rasgos característicos en la raza, y la fisionomía, para que este brinde un buen servicio.</p> <p>85. Es importante que al adquirir un semental, este tenga un registro genético de su raza y refleje las condiciones en que se encuentra, para evitar problemas en el futuro, como enfermedades contagiosas u otros.</p> <p>86. Se deben evaluar las estadísticas de las crías que este toro ha engendrado, como que porcentaje de machos y hembras ha engendrado, fisionomía de las crías, grado de problemas en los partos etc.</p> <p>87. Evaluar la edad del toro, ya que la vida útil de un semental dentro de una explotación lechera oscila entre 10 a 12 años.</p>
--	--	--	--	--	---

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
33	Sementales en la explotación lechera.	No realizar un examen de andrología.	Aumento de costos y gastos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>88. Este examen debe ser realizado por un veterinario o profesional en el área, con el objetivo de comprobar si el cementa está apto para la reproducción.</p> <p>89. Si el toro no está apto para la reproducción según el examen de andrológico, es necesario desistir de la compra, ya que este no podría cumplir con el servicio</p>
34	Sementales en la explotación lechera.	Cruzar el semental con su descendencia.	Terneros/as con problemas genéticos.	Evitarlo o mitigarlo	<p>90. Es importante tomar medidas para que no exista apareamiento del semental con su propia descendencia, de modo contrario en muchos casos la gestación no llega a su término, pueden existir problemas congénitos y problemas para la reproducción.</p> <p>91. Cuando las vacas o novillas que están listas para la reproducción y son descendencia del semental en existencia, es tiempo de cambiar el semental para evitar problemas en el futuro.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
35	Sementales en la explotación lechera.	Inexistencia de controles para el cuidado en la salud del semental.	Servicios de mala calidad.	Evitarlo o mitigarlo	<p>92. Realizar vacunación según un programa calendarizado, para evitar enfermedades que puedan ser transmitidas a todo el hato.</p> <p>93. Realizar un programa de desparasitación, para que el servicio del toro no se vea afectado por diversas enfermedades.</p> <p>94. Es importante realizar un programa para matar los paracitos externo como, garrapatas, patacones, estos pueden causar problemas en el sistema reproductor del toro e inutilízalo.</p>
36	Sementales en la explotación lechera.	No monitorear las señales de emergencia, que afectan la salud del toro.	Muerte del semental.	Evitarlo o mitigarlo	<p>95. Observar eventuales lesiones que pueden aparecer en el prepucio, en el pene y en el escroto, estas lesiones pueden imposibilitar al toro de realizar correctamente los servicios al hato.</p> <p>96. Observar conductas anormales como el movimiento al caminar que puede ser ocasionado por lesiones en las patas y cascos que pueden ser una dificultad para la monta y dar el servicio.</p> <p>97. Verificar posibles daños en la boca y en los ojos, esto dificultaría que ingiera su comida.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
37	Sementales en la explotación lechera.	Alimentación inadecuada para el semental.	Servicios de mala calidad.	Evitarlo o mitigarlo	98. Este puede ser alimentado con pastos verde y concentrado adicional para su mantenimiento, igualmente en temporada de escases de pasto verde, puede alimentarse con silo de maíz, maicillo, caña etc.
38	Sementales en la explotación lechera.	Mantener al semental con un peso corporal inadecuado.	Servicios de mala calidad.	Evitarlo o mitigarlo	99. El semental no debe estar demasiado gordo, ya que se le dificultaría la monta y podría lastimar a la vaca en el proceso, para evitarlo se debe disminuir el peso se debe disminuir el consumo de concentrados adicionales.
39	Sementales en la explotación lechera.	Adquirir la cantidad inadecuada de toros, según la cantidad de vacas dentro del potrero.	Servicios de mala calidad.	Evitarlo o mitigarlo	100. Tomar en cuenta la cantidad de vacas con las que se cuenta, para adquirir una cantidad adecuada de vacas, para evitar problemas de reproducción dentro del hato. 101. Para un toro de dos años de edad, la cantidad adecuada son 20 vacas dentro del potrero o 5 toros para un potrero con 100 vacas. 102. Para un toro adulto de 3 años en adelante, la cantidad adecuada es 1toro por un potrero con 25 vaca o 4 toros para un potrero con 100 vacas

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
40	Sementales en la explotación lechera.	No observar al toro/s en los potreros durante el tiempo de brindar el servicio.	Servicios de mala calidad.	Evitarlo o mitigarlo	<p>103. A los toros jóvenes es necesario obsérvalos más frecuentemente debido a su inexperiencia, es necesario obsérvalos todos los días, para verificar si están brindando un buen servicio</p> <p>104. A los toros menores de dos años por ser nuevos, usualmente tienen problemas en el sistema reproducir, se debe revisar su condición corporal y verificar que este brindando el servicio normalmente.</p> <p>105. A los toros adultos se pueden observar de 3 a 4 veces por semana para verificar si están en buenas condiciones para brindar el servicio.</p> <p>106. Es necesario sacar a los toros entre de los potreros que no estén brindando el servicio debido a los problemas antes mencionados, de lo contrario tienen enfrentamientos con los demás toros que se encuentran dentro de los potreros</p>

					<p>107. Se deben replazar los toros que no fueron buenos para la reproducción dentro de los potreros.</p> <p>108. La asociación cooperativa tomara las medidas necesarias con los toros que no funcionaron para la reproducción, la mejor opción es venderlos y adquirir uno nuevo que sirva para la reproducción.</p>
41	Sementales en la explotación lechera.	Jerarquía de los sementales dentro de los potreros.	Muerte del toro.	Evitarlo	<p>109. Es importante supervisar el grado de jerarquía dentro de los potreros, unos sementáteles suelen ser dominantes y otros dominados.</p> <p>110. Los sementales de dos años suelen ser los dominados y por tanto pueden ser golpeados por los mayores, es importante evitar las peleas dentro de los potreros ya que pueden afectar la reproducción.</p> <p>111. Evitar las peleas es importante ya que los sementales gastan su energía y afectan el servicio reproductivo.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
42	Sementales en la explotación lechera.	Manejo inadecuado del toro con problemas después de brindar los servicios dentro del potrero.	Muerte del toro.	Evitarlo o mitigarlo	<p>112. Observa la constitución de los toros dentro de los potreros, si se encuentran con bajo peso corporal es necesario aumentar la nutrición y un programa de vitaminas por un veterinario.</p> <p>113. Eliminar de la lista de sementales que han terminado con problemas irreversibles.</p> <p>114. Realizar un programa de tratamientos a los sementales con lesiones recuperables.</p>
43	Ganado en producción de leche.	El encaste de ható ganadero no sea adaptable al clima de la zona.	Baja producción de leche.	Evitarlo o mitigarlo	<p>115. Tener un plan preventivo para la alimentación y administración de vacunas para cada una de las razas.</p> <p>116. Asignar un tiempo de vida útil para la explotación de las vacas lecheras.</p> <p>117. Verificar la calidad de la alimentación que se le proporcionara al ganado lechero.</p> <p>118. Adquisición de ganado encastado con características adaptables al ambiente de la zona.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
44	Ganado en producción de leche.	Alimentación inadecuada.	Baja producción de leche.	Evitarlo o mitigarlo	<p>119. Cultivar en la cooperativa los pastizales y demás insumos para el ensilaje para la alimentación del ganado.</p> <p>120. Proporcionar alimentación y suplementos alimenticios en cantidades adecuadas para que la leche sea de calidad.</p>
45	Ganado en producción de leche.	Cantidad y calidad inadecuada de la leche que se está produciendo en la asociación cooperativa.	Bajos ingresos	Evitarlo o mitigarlo	<p>121. Medir la cantidad de leche producida por cada vaca para tener una idea de la lactancia individual de la vaca y si no es la esperada, analizar los factores que están influyendo en la producción.</p> <p>122. Establecer parámetros de alimentación para las vacas productoras de leche.</p> <p>123. Toma las medidas adecuadas al momento de la extracción para no contaminar la leche.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
46	Ganado en producción de leche.	No controlar los medicamentos y antibióticos aplicados a las vacas	Leche de mala calidad.	Evitarlo o mitigarlo	<p>124. Llevar un control detallado de la fecha y clase de medicamento aplicado para no afectar la calidad de la leche.</p> <p>125. Empezar a utilizar la leche en el tiempo prudente después de haber aplicado medicamentos y antibióticos.</p>
47	Ganado en producción de leche.	Tiempo de retiro o secado inadecuado.	Enfermedades	Evitarlo o mitigarlo	<p>126. Dejar de ordeñar a al vacas en gestacion dos meses antes del parto, para proporcionar un retiro preparto adecuado.</p> <p>127. proceder al secado de leche, aplicando medicamentos por un profesional en el área.</p>
48	Ganado en producción de leche.	La composición genética no sea adaptable.	Muerte del animal.	Evitarlo o mitigarlo	<p>128. Comprar razas encastadas con genética adaptable al clima de la zona.</p> <p>129. Adquisición de razas a las cuales se pueda asegurar la nutrición.</p> <p>130. Cruzar razas que en su genética posean características similares.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA AL RIESGO	PROCEDIMIENTOS
49	Ganado en producción de leche.	Mala calidad de la leche.	Bajos ingresos	Evitarlo o mitigarlo	<p>131. Mejorar la higiene del ordeño cuando este se realice manualmente o mecánicamente..</p> <p>132. Mejorar la alimentación de las vacas por medio de pastos mejorados y de buena calidad nutricional.</p>

4.5.6. Respuesta a los riesgos en el área de negocio.

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA	PROCEDIMIENTO	EJECUCIÓN
	Lactancia y crecimiento	No hacer buena selección de las hembras que salen buenas para el remplazo o reproducción.	Disminución de ingresos	Aceptarlo	Dejar solo las hembras que salen buenas para el remplazo o reproducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el hato para la reproducción. 2. Comercializar los terneros para generar ingresos.

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA	PROCEDIMIENTO	EJECUCION
2	Lactancia y crecimiento	no separar a los machos (poca producción lechera)	Disminución en ventas de leche	Aceptarlo	Proceso de separación de los terneros machos.	<p>3. Se llevan al lote de ganado de engorde para darles la alimentación adecuada y cuidados necesarios y posteriormente comercializarlos</p> <p>4. Se venden en los tiangués a los terneros.</p>
3	Desarrollo y Monta	los prestamos adquiridos no tengan un presupuesto establecido	Mala utilización	Aceptarlo	Que los prestamos adquiridos para la asociación cooperativa sean implementados para lo que se había previsto	<p>5. Llevar en un formato en el cual se vea o refleje la utilización para la cual se había establecido.</p> <p>6. Ir documentado de manera adecuada cada uno de las cuotas abonadas al banco.</p> <p>7. Hacer un análisis de los impactos que este préstamo generaría tanto positivos como negativos</p> <p>8. Evaluar la necesidad de obtener esos préstamos.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA	PROCEDIMIENTO	EJECUCION
4	Desarrollo y Monta	Accidentes laborales	Desprendimientos de beneficios económicos	Aceptarlo	Accidentes laborales	<p>9. Si la fertilización se hace por medio de inseminación, la persona que lo debe ejecutar debe de ser un experto.</p> <p>10. Cuando se toma el semen del toro para hacer las inseminaciones, debe hacerlo un experto con la ayuda de otras dos personas.</p> <p>11. Elaborar un manual para saber cómo actuar ante un accidente laboral</p>
5	Desarrollo y Monta	Falta elaboración de presupuesto	No asignar Presupuesto	Aceptarlo	Verificar que a esta área se le esté proporcionando el presupuesto o adecuado para su funcionamiento	<p>12. Verificar el presupuesto de las asociaciones cooperativas y hacer la distribución correcta para que ningún departamento se quede con poca liquidez.</p> <p>13. Que las donaciones sean destinadas realmente para el fin que se tenía estimado.</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA	PROCEDIMIENTO	EJECUCION
6	Ganado por parir o en gestación	Falta de sistema de control de costos	Mala contabilización del ganado bovino	Aceptarlo	Tener un sistema de costos adecuado. Para contabilizar el ganado bovino	<p>14. Establecen un sistema contable de costos, que permita contabilizar adecuadamente la acumulación de costos como mano de obra, insumos y materiales, costos indirectos, en la fase de ganado por parir.</p> <p>15. Establecer controles internos para los costos que se deben acumular en la fase de ganado por parir.</p>
7	Sementales en explotación	Falta de sistema de costos en el área Sementales en explotación	No saber el costo real del ganado Sementales en explotación	Reducirlo	Establecer un sistema de costos para los sementales en explotación	<p>16. Establecen un sistema contable de costos, que permita contabilizar adecuadamente la acumulación de costos como mano de obra, insumos y materiales, costos indirectos, para los sementales en explotación.</p> <p>17. Establecer controles internos para los costos que se deben acumular en la explotación de sementales</p>

N.	AREA DE RIESGO	EVENTO	RIESGOS	RESPUESTA	PROCEDIMIENTO	EJECUCION
8	Producción de Leche	Falta de controles para determinar la calidad de la leche	Disminución en los ingresos		Procedimientos de control para garantizar la calidad de la leche	18. Cuidar la alimentación para que la producción de leche sea de clase "A" para asegurar a los clientes
9	Producción de Leche	Tener un único cliente	Quiebra	Aceptarlo	Cuidar el único cliente que absorbe la totalidad de la leche	19. Hacer propuestas a clientes potenciales para tener la capacidad de ampliarse a nuevos mercados
10	Producción de leche	Mal cuidado de los cuartos de enfriamiento	Gastos innecesarios	Reducirlo	Mantenimiento de los cuartos de enfriamiento	20. Darles mantenimiento preventivo a los cuartos de enfriamiento, 21. Mantenerlos limpios y listos para el almacenaje de la leche

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las asociaciones cooperativas no han adoptado un sistema de gestión de riesgos para evaluar el desarrollo de cada una de las áreas de negocios, como consecuencia no tienen la capacidad de identificar eventos que afecten el desarrollo de los procedimientos de cada una de las áreas de negocios.
- La falta de una herramienta de autoevaluación no les permita revisar cómo están sus objetivos y evaluar el grado de alcance que se tiene en relación a la misión y la visión, en consecuencia, afecta el desarrollo de los procesos de crianza de ganado bovino y producción de leche.
- No cuentan con una estructura organizativa que describa de manera clara cada una de las obligaciones de los empleados.
- Deficiencias en la supervisión y monitoreo para administrar los riesgos identificados en los procesos dentro de las áreas de negocios no permite que la información llegue de manera oportuna eliminando la posibilidad de lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.
- Las asociaciones cooperativas que cuentan con un solo cliente corren el riesgo de afectar el negocio en marcha; ya que si este deja de adquirir la producción dejarían de percibir su principal ingreso y por ende registrarían pérdidas.

Recomendaciones

- Utilizar una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos que le permita identificar los riesgos y poder controlarlos que incorpore preguntas que contribuyan a la evaluación de eventos que pueden impactar negativamente la cooperativa, será de mucha utilidad para los administradores del sector en estudio, y lo importante es que los encuestados estén de acuerdo no solo a recibir, si no a tomar en cuenta la propuesta del grupo de investigación.
- Que la administración utilice una herramienta de autoevaluación para verificar la misión y la visión y como están diseñados los objetivos estratégicos para el logro de las metas en cada una de las áreas de negocios.
- Establecer una estructura organizativa, con un manual que describa cada uno de los puestos, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos.
- Utilizar canales de información para monitorear el proceso de administración de los riesgos periódicamente, darle seguimiento a los ya identificados y difundir las posibles soluciones en las áreas de negocios para evitar que lleguen a afectar el funcionamiento de los procesos.
- Buscar nuevos clientes previo a evaluación de capacidad de producción para poder cubrir la demanda de mercado; también monitorear las áreas de negocio para asegurarse de que la empresa tiene la capacidad de mantenerse en el periodo siguiente al ejercicio de operaciones que finaliza, verificar que el negocio en marcha no se esté viendo afectado.

Bibliografía

- Arévalo, D., Alfaro, R. & Abarca, L.(2015) *Organización Financiera Contable, basada en La Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIFACES) y en Coso-ERM para la Asociación cooperativa de Producción Agropecuaria “LORENZANOS”, de Responsabilidad Limitada (ACOPAL, DE R.L.), Ubicada en el Municipio de San Lorenzo, Departamento de San Vicente, a implementarse en el año 2015.* (Tesis de Pregrado). Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral, El Salvador.
- Araujo Santín, José, Revista Coyuntural, *La Ganadería Bovina en El Salvador; MAG* (Dirección General de Economía Agropecuaria), Octubre 2001.
- Banco Central de Reserva. (2015) *Informe de la Situación Económica de El Salvador - III Trimestre del 2015.*
- Comité de Organización Patrocinadora de la Comisión de Normas (COSO). (2009) *Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado*, PricewaterhouseCoopers
- Comité de Organización Patrocinadora de la Comisión de Normas (COSO). (2004) *Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado -Técnicas de Aplicación*, PricewaterhouseCoopers
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), (2015), historia del cooperativismo, 2015. Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>
- Ministerio de Económica. (2009) *IV censo agropecuario 2007-2008* (p.25, p.34)

Mendoza Orantes, R. (2015). *Recopilación de Leyes Tributarias*. El Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña.

(Ramos, A. & García, M. & Clímaco, S. (2013). *Organización administrativo contable con base a la norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES), dedicadas a la crianza y explotación del ganado bovino de la zona paracentral en el periodo de mayo 2012 a mayo 2013*. (Tesis de pregrado).
Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral, El Salvador.

Vidal, H. (2002). *Contabilidad Agrícola*, Universidad San Carlos de Guatemala.

ANEXOS

GLOSARIO

Activo biológico.

Es un animal vivo o planta, producido mediante determinado proceso del establo o aquellos que se adquieren en cualquier etapa del proceso productivo, es decir se entenderá como activo biológico todo el hato ganadero el cual comprende las terneras, terneros, novillas, toretes, vacas, toros y bueyes, además los pastizales que se encuentran en los potreros, los cuales son destinados a la crianza y explotación del ganado bovino.

Ganado bovino.

El ganado vacuno o bovino es aquel tipo de ganado que está representado por un conjunto de vacas, bueyes y toros que son domesticados por el ser humano para su aprovechamiento y producción; es decir esta clase abarca una serie de mamíferos herbívoros domesticados por el hombre para satisfacer ciertas necesidades bien sea alimenticias o económicas

Contabilidad agrícola

Es una rama de la contabilidad de costos o industrial que tiene por objeto el registro y determinación de costos de producción y rendimiento en las ramas de agricultura, ganadería, explotaciones forestales, etcétera (Vidal, 2002, p.1)

Hato ganadero

Totalidad en conjunto del ganado bovino perteneciente a una persona jurídica o natural utilizado para la producción o crianza.

Asociaciones

Se trata de un grupo de personas que se unen para realizar una actividad colectiva de una forma estable, con una organización propia y democrática, sin ánimo de lucro e independencia, al menos formalmente del Estado, de los partidos y de las empresas.

Cooperativas

Asociación de personas cuyo objeto es realizar en común, diversas operaciones de ahorro, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.

Asociación Cooperativa

Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una entidad democrática cuya administración y gestión debe realizarse por acuerdos tomados por los asociados afiliados a dicha cooperativa; con el objeto principal de obtener beneficios de carácter económico, social y cultural que tengan en común.

Riesgos

Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos de una entidad.

Mestizos o Encastados

Este ganado es el resultado del cruce de razas especializadas con el criollo nacional, presenta varios grados de encaste, desde el que apenas es perceptible, hasta el que se confunde con el ganado puro que le dio origen, el encaste se utiliza con propósitos de mejoramiento de la producción de leche, ya que existen razas puras especializadas para la producción de leche, pero que no resisten a la temperatura ambiente de nuestro país, por tal razón se realiza el cruce de razas de ganado lechero.

Ganado lechero

Es el ganado bovino de raza pura o encaste criados desde su nacimiento o adquirido en cualquier etapa biológica en la que se encuentre, que se le aplican controles especiales en todas sus etapas hasta que se encuentran listas para la producción de leche.

Cooperativismo

El cooperativismo hace referencia a la asociatividad con la finalidad de defender y satisfacer los intereses y necesidades comunes de las personas, mediante el trabajo continuo en equipo, disposición bienes etc. Además, busca fomentar la cooperación, igualdad, justicia, respeto y el trabajo en conjunto

Riesgo aceptable

Nivel de pérdidas, que una asociación cooperativa considera aceptable, dada sus existentes condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales.

Riesgo inherente

Es aquel al que se enfrenta una asociación cooperativa en ausencia de acciones de la administración para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo de mercado

Conocido como riesgo económico, está asociado a factores económicos nacionales y regionales, que pueden afectar el desempeño de una asociación cooperativa. Entre dichos factores se encuentran la tasa de interés, el tipo de cambio, precio de acciones y de materias primas.

Riesgo operacional

Incertidumbre relacionada con las pérdidas que resultan de sistemas inadecuados, faltas de controles, errores humanos o de administración. Se provocan debido a los fracasos en los procesos operativos, en los controles internos y en las políticas relacionadas con la administración.

Anexo 2: Instrumento de investigación



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

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



CUESTIONARIO

DIRIGIDO: Al Consejo de Administración de Las Asociaciones Cooperativas dedicadas a la crianza de ganado bovino y producción de leche de la ubicadas en los departamentos de Cabañas, San Vicente y la Paz.

OBJETIVO: Conocer si las Asociaciones Cooperativas tienen un sistema de Gestión de Riesgos que les permita manejar sus riesgos cooperativos.

PROPÓSITO: El Cuestionario ha sido elaborado por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación “Autoevaluación de riesgos en los procesos de crianza de ganado bovino y producción de leche para las asociaciones cooperativas beneficiarias del proyecto de desarrollo y modernización rural (PRODEMOR)”

INDICACIONES: Marque con una “X” la(s) respuesta(s) que usted considere más conveniente o complementar según el caso.

1. ¿La administración ha adoptado un Sistema de Gestión de Riesgos para las áreas de negocios?

1. SI 2. NO

Objetivo: Indagar si las Asociaciones Cooperativas evalúan los riesgos en base a un sistema de gestión riesgos establecido por la administración.

Indicador A) Identificación de riesgos.

2. ¿La cooperativa tiene la capacidad de identificar eventos y el riesgo que estos representan ya sea a favor o en contra de su área de su área de negocio?

1. SI 2. NO

Objetivo: Evaluar si la cooperativa tiene la capacidad de identificar eventos positivos o negativos potenciales que al ocurrir puedan afectar o no el funcionamiento de la cooperativa.

Indicador A) Identificación de riesgos.

3. ¿Considera usted que la ocurrencia de los diferentes riesgos que se generan en la cooperativa pueden causar un impacto importante en los procesos de crianza de ganado bovino y producción de leche?

1. SI 2. NO

Objetivo: Indagar si en la Asociación Cooperativas consideran la probabilidad de ocurrencia sobre los riesgos.

Indicador A) Identificación de riesgos.

4. ¿Consideran al momento de tomar una decisión el riesgo que corre la cooperativa en sus áreas de negocios de tal forma que impacte sustantivamente en sus operaciones?

1. SI 2. NO

Objetivo: Analizar si en la asociación cooperativa consideran el impacto sobre los posibles riesgos.

Indicador A) Identificación de riesgos.

5. ¿Usted como cooperativa tiene identificada la misión y la visión con base a los objetivos estratégicos?

1. SI 2. NO

Objetivo: Verificar si la administración de la asociación cooperativa para el desarrollo de sus procesos ha establecido objetivos encaminados al logro de la misión y la visión.

Indicador B) Establecimiento de objetivos

6. ¿Cómo tienen diseños sus objetivos estratégicos?

a) Corto Plazo

b) Mediano Plazo

c) Largo Plazo

Objetivo: Analizar si la misión y visión están relacionadas con los objetivos estratégicos planteados por la administración.

Indicador C) Establecimiento de objetivos.

7. ¿Cómo enfrenta el riesgo en las siguientes áreas?

1. Crianza de ganado bovino.

a) Encaste

Explique:_____

b) Adquisición de ganado

Explique:_____

c) Mantenimiento de ganado

Explique:_____

d) Perdida de ganado

Explique:_____

e) Muerte de ganado

Explique:_____

2). Producción de leche

a) Calidad

Explique: _____

b) Disminución y aumento en el precio de mercado

Explique: _____

c) Conservación de la leche

Explique: _____

Objetivo: Conocer si los objetivos estratégicos planteados por la administración, son congruentes con los niveles de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo también establecidos por la administración.

Indicador D) Actividades de control

8. ¿La cooperativa cuenta con una estructura organizacional en sus diferentes áreas de negocios?

SI

2. NO

Objetivo: Conocer si las asociaciones cooperativas tienen una estructura organizacional adecuada, que permita el flujo de información, en los diferentes departamentos.

Indicador C) Ambiente Interno

9. ¿La administración implementa controles en los diferentes procesos de tal forma que le disminuyan el riesgo de sus operaciones?

1. SI 2. NO

Objetivo: Identificar si la administración implementa actividades de control que permitan reducir los potenciales riesgos.

Indicador D) Actividades de control

10. ¿Considera que la Asociación Cooperativa cuenta con personal idóneo para la identificación de los riesgos a que esta está expuesta?

1. SI 2. NO

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que posee el personal para la identificación de los riesgos

Indicador A) y D) Actividades de control e identificación de riesgos.

11. ¿La cooperativa considera el impacto para los posibles eventos que puedan surgir en los procesos para el cumplimiento de sus objetivos?

1 SI 2. NO

Objetivo: Comprobar si las cooperativas evalúan los riesgos que pueden ocurrir, y determinar el impacto que tiene sobre sus objetivos

Indicador E) Evaluación de riesgos.

12. ¿Existe alguna gestión para darle respuesta a los riesgos identificados? Entre las posibles opciones tenemos:

- 1. Evitarlos
- 2. Reducirlo
- 3. Compartirlo
- 4. Aceptarlo
- 5. Ninguna de las anteriores

Objetivo: Revisar las medidas que las administraciones toman para responder a los riesgos

Indicador F) Respuesta a los riesgos

13. ¿Existen una comunicación eficaz y oportuna con terceros externos como: clientes, proveedores, reguladores y asociados que impacten en la cooperativa?

- 1. SI
- 2. NO

Objetivo: Analizar si la información generada desarrollada para terceros, llega de manera eficiente y oportuna

Indicador G) Información y comunicación.

14. La información que se traslada dentro de las operaciones cotidianas ¿se capta y comunica de una forma eficiente y permita el cumplimiento de las responsabilidades?

- SI
- 2. NO

Objetivo: conocer si el flujo de información llega a los empleados de una manera oportuna y eficaz, para que estos puedan realizar su trabajo.

Indicador G) Información y comunicación.

15. ¿Se le da seguimiento en el desarrollo de los métodos y procedimientos a la información proporcionada para la ejecución de los mismos a fin de buscar la eficiencia y eficacia de las operaciones?

1. SI

2. NO

Objetivo: Verificar si los canales de información son eficientes y que permitan darle seguimiento al desarrollo de las actividades.

Indicador H) Supervisión y monitoreo.

16. ¿Realizan actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades de:

a) Crianza de ganado SI NO

b) Producción de leche SI NO

17. ¿Cada cuánto tiempo realizan las actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades?

1. Semanalmente

2. Mensual

3. Semestral

4. Anual

5. Nunca

Objetivo: Evaluar cada cuanto tiempo realizan actividades de supervisión al desarrollo de las actividades.

Indicador H) Supervisión y monitoreo.

18. ¿Considera usted que le sería útil una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos que le permita identificar los riesgos y poder controlarlos?

1. SI

2. NO

Objetivo: indagar si la asociación cooperativa tiene la disposición de utilizar la herramienta de autoevaluación.

Anexo 3: Análisis e interpretación de datos

PREGUNTA N° 1

¿La administración ha adoptado un Sistema de Gestión de Riesgos para las áreas de negocios?

OBJETIVO

Indagar si las Asociaciones Cooperativas evalúan los riesgos en base a un sistema de gestión riesgos establecido por la administración.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%



Análisis: Tomando como base que el 100% asociaciones cooperativas no cuentan con un sistema de gestión de riesgos adoptado por la administración, da lugar a nuestra propuesta de autoevaluación, que les permita hacer revisiones de los métodos y técnicas utilizados en el desarrollo de los procesos en cada una de las áreas de negocios, para dar cumplimiento a la hipótesis planteada.

PREGUNTA N° 2

¿La cooperativa tiene la capacidad de identificar eventos y el riesgo que estos representan ya sea a favor o en contra de su área de su área de negocio?

OBJETIVO

Evaluar si la cooperativa tiene la capacidad de identificar eventos positivos o negativos potenciales que al ocurrir puedan afectar o no el funcionamiento de la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 75% de las asociaciones cooperativas encuestadas manifiesta que no tienen la capacidad de identificar eventos que pueden afectar el funcionamiento de las áreas de negocios de las cooperativas, a pesar de estar conscientes de que esto les puede afectar no realizar ninguna acción para lograr identificar los mismos; razón suficiente para justificar la propuesta de un diseño de autoevaluación de gestión de riesgos.

PREGUNTA N° 3

¿Considera usted que la ocurrencia de los diferentes riesgos que se generan en la cooperativa pueden causar un impacto importante en los procesos de crianza de ganado bovino y producción de leche?

OBJETIVO

Indagar si en la Asociación Cooperativa consideran la probabilidad de ocurrencia sobre los riesgos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%



Análisis: La administración de cada una de las asociaciones cooperativas consideran que, al no saber identificar adecuadamente los riesgos, esto puede afectar significativamente el resultado en los procesos de crianza de ganado y producción de leche, dando como resultado un 100% que consideran que los riesgos pueden impactar negativamente el funcionamiento de las cooperativas.

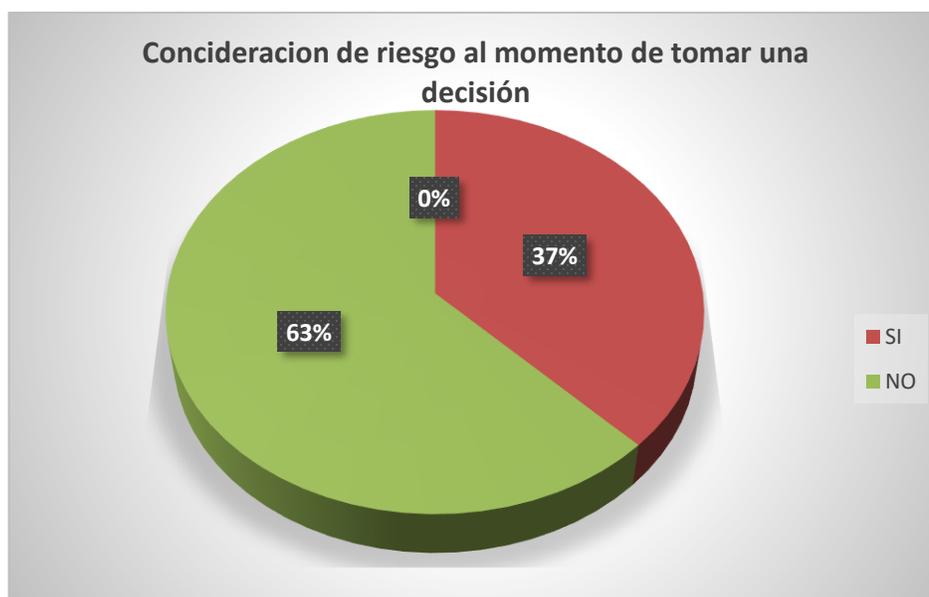
PREGUNTA N° 4

¿Consideran al momento de tomar una decisión el riesgo que corre la cooperativa en sus áreas de negocios de tal forma que impacte sustantivamente en sus operaciones?

OBJETIVO

Analizar si en la asociación cooperativa consideran el impacto sobre los posibles riesgos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 37% de las asociaciones cooperativas consideran los riesgos al momento de tomar decisiones que pueden afectar los procesos de crianza de ganado y producción de leche, el otro 63% no consideran los riesgos que pueden afectar el funcionamiento de las áreas de negocios. Razón que sustenta nuestra propuesta de autoevaluación de gestión de riesgos.

PREGUNTA N° 5

¿Usted como cooperativa tiene identificada la misión y la visión con base a los objetivos estratégicos?

OBJETIVO

Verificar si la administración de la asociación cooperativa para el desarrollo de sus procesos ha establecido objetivos en caminados al logro de la misión y la visión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 50% de las unidades de análisis tienen identificada la misión y visión de la asociación cooperativa y verifican que este encaminada al logro de los objetivos estratégicos para el desarrollo de los procesos de crianza de ganado y producción de leche.

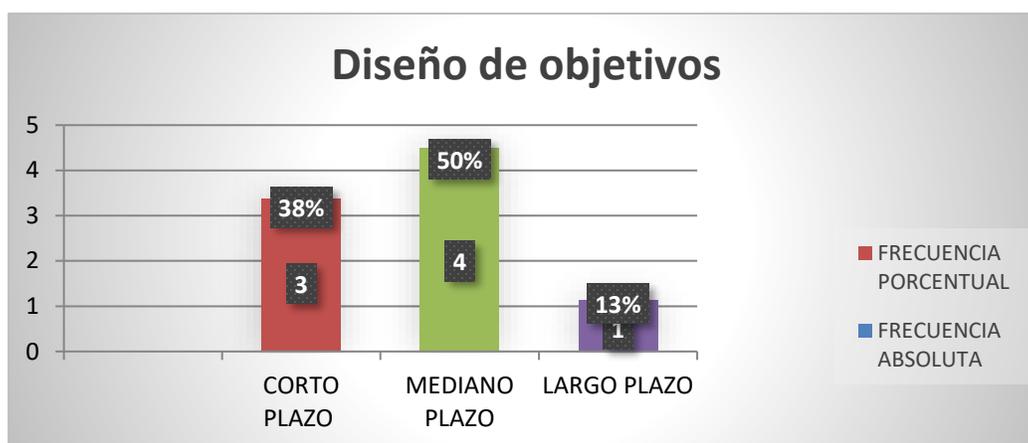
PREGUNTA N° 6

¿Cómo tienen diseños sus objetivos estratégicos?

OBJETIVO

Analizar si la misión y visión están relacionadas con los objetivos estratégicos planteados por la administración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
CORTO PLAZO	3	37%
MEDIANO PLAZO	4	50%
LARGO PLAZO	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: Según el resultado que muestra el gráfico, el 50% de las asociaciones tienen diseñados sus objetivos para cumplirse a mediano plazo y verificar si con los procesos que se están desarrollando, ayudan al cumplimiento de la misión y la visión, el 37% a corto plazo, y el 13% a largo plazo, en este caso no se monitorea constantemente si las actividades y procesos que se desarrollan en los procesos están encaminados al logro de la misión y visión

PREGUNTA N° 7

¿Cómo enfrenta el riesgo en las siguientes áreas?

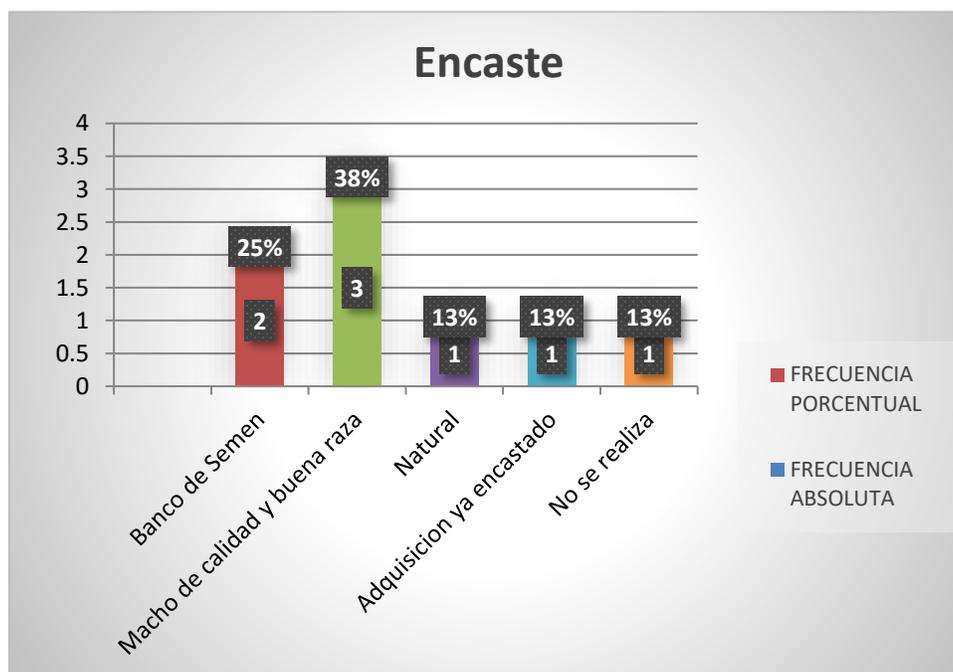
OBJETIVO

Conocer si los objetivos estratégicos planteados por la administración, son congruentes con los niveles de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo también establecidos por la administración.

Indicador

a) Encaste

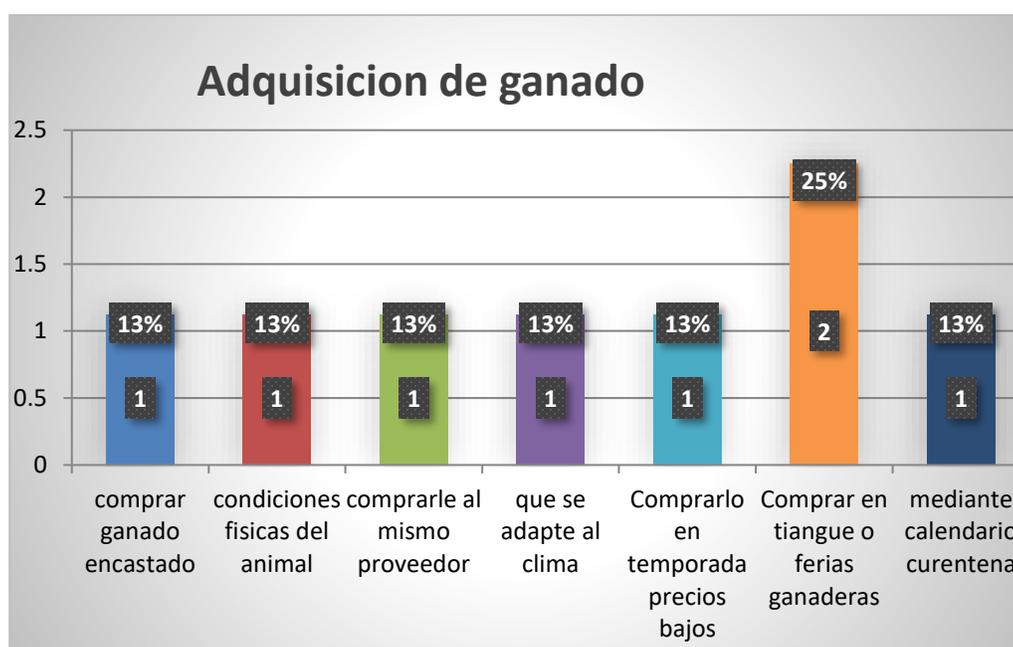
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Banco de Semen	2	25%
Macho de calidad y buena raza	3	37%
Natural	1	12%
Adquisición ya encastado	1	13%
No se realiza	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: Para enfrentar el riesgo de Encaste un 25% de las asociaciones cooperativas poseen banco de Semen para hacer los diversos cruces, mientras que el 37% buscan tener un toro de buena calidad y raza para que monte a las vacas y así mejorar la raza, en cambio el 12% lo dejan que sea de una forma natural.

b) Adquisición de ganado

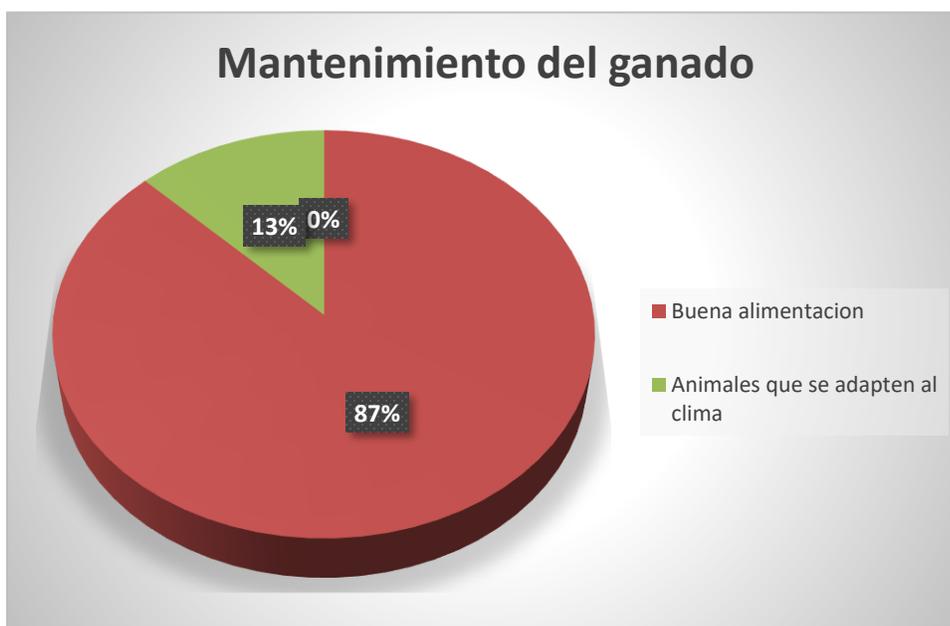
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
comprar ganado encastado	1	12%
condiciones físicas del animal	1	12%
comprarle al mismo proveedor	1	12%
que se adapte al clima	1	13%
Comprar en temporada precios bajos	1	13%
Comprar en tiangué o ferias ganaderas	2	25%
mediante calendario cuarentena	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: En cuanto a la adquisición de ganado el 12% prefiere comprar ganado encastado el cual se adapte a las condiciones climáticas de acuerdo a la ubicación de la cooperativa, otro 12% se deja llevar por las condiciones físicas del animal, en cambio el otro 12% prefiere comprarle a el mismo proveedor del cual ya sabe la calidad del ganado que está adquiriendo y que cualquier inconveniente este le será responsable, el 13% le interesa que el animal sea adaptable a la temperatura al cual estará expuesto por lo tanto busca eso la adaptabilidad, otro 13% para poder comprarlo cómodo espera el momento de bajas en los precios para adquirirlo, él resto ósea el 25% busca ferias ganaderas y tiangues donde se paga el ganado al mejor postor.

c) Mantenimiento del ganado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Buena alimentación	7	87%
Animales que se adapten al clima	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: El mantenimiento del ganado hay un 87% que controla este riesgo dándoles una buena alimentación de acuerdo a cada etapa biológica del animal y raza del ganado, también poniéndoles vacunas y vitaminas apropiados a la edad de cada animal, en cambio un 13% lo controla adquiriendo ganado que resista al clima de la cooperativa es decir ya encastado para ese ambiente y no corra el riesgo de morir por situaciones climáticas.

d) Perdida del ganado (robo)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Constante vigilancia	8	100%
Otro	0	0%
TOTAL	8	100%

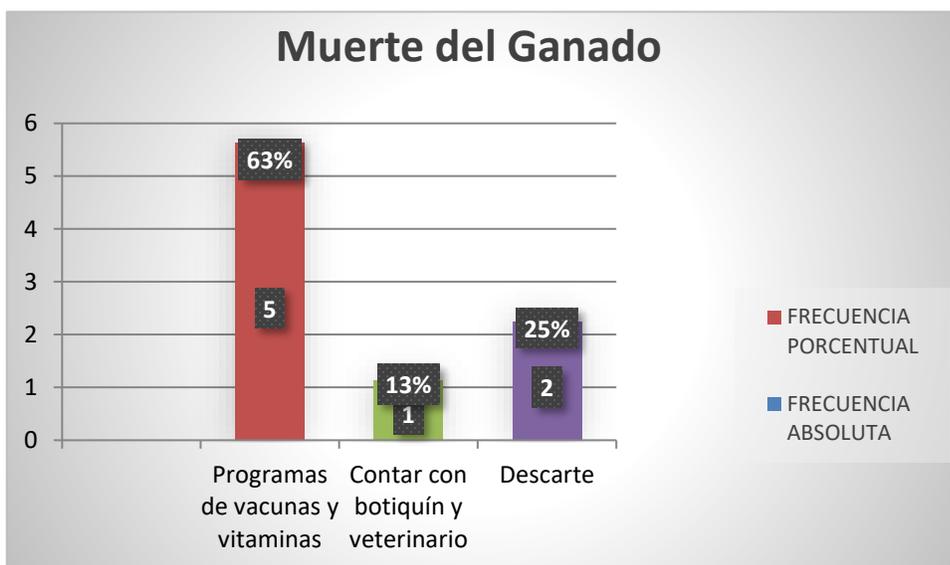


Análisis: Las administraciones han determinado que la única alternativa para enfrentar el riesgo por pérdida es la de vigilar, ya que el 100% de las asociaciones cooperativas respondieron que es la mejor opción para enfrentar ese riesgo, pero reconocen que aunque pongan en práctica esta medida, se puede llegar a materializar, también tienen alianzas con la Policía Nacional Civil (PNC) rural para que les brinde apoyo y de esta manera contrarrestar la probabilidad de ocurrencia.

Para ello establecen un horario para cada asociado y los días que debe cuidar del hato, otras asociaciones contratan personal únicamente para que cuide de los animales tanto en los pastizales como en los establos.

e) Muerte del ganado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Programas de vacunas y vitaminas	5	62%
Contar con botiquín y veterinario	1	13%
Descarte	2	25%
TOTAL	8	100%

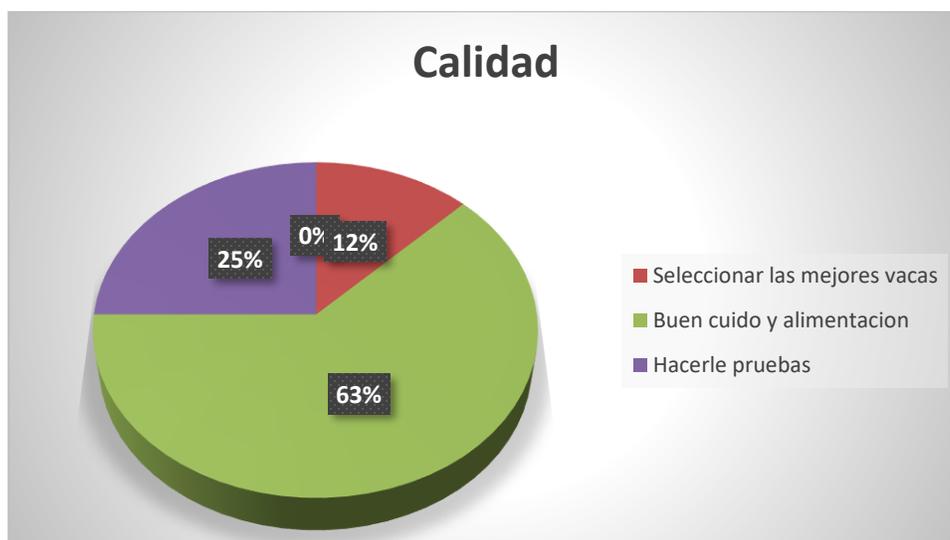


Análisis: Para enfrentar el riesgo de muerte del ganado bovino lechero un 62% de las asociaciones cooperativas dicen que si les aplican las vacunas y vitaminas adecuadas según la etapa biológica de cada animal, reduce grandemente la probabilidad de muerte, un 13% lo afronta contando con un veterinario y un botiquín por cualquier percance, ya que la mayoría de las muertes que se dan son por picadas de serpientes en los pastizales, otro 25% realiza descartes de ganado cuando este cumple la vida útil de producción.

2 PRODUCCION DE LECHE

a) Calidad

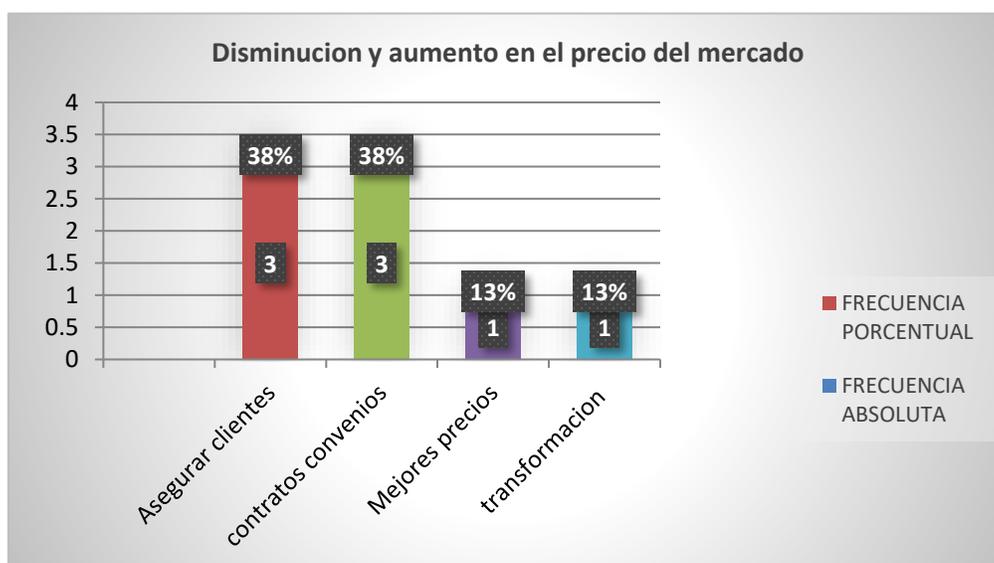
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Seleccionar las mejores vacas	1	12%
Buen cuido y alimentación	5	63%
Hacerle pruebas	2	25%
TOTAL	8	100%



Análisis: Para enfrentar el riesgo de calidad de leche las asociaciones cooperativas en un 12% se debe a la selección de las mejores vacas lecheras para su respectiva producción, el 63% se basa en una buena alimentación y buen cuido del hato y el 25% le hace pruebas a la leche para medir la calidad y el precio a pedir por lo producido; es decir dándoles un cuidado adecuado al hato ganadero se obtendrá leche de calidad, cuidado en el aspecto de la alimentación, ponerle las vacunas y vitaminas necesarias siempre y cuando estén de acuerdo a la edad y estado del animal.

b) Disminución y aumento en el precio del mercado

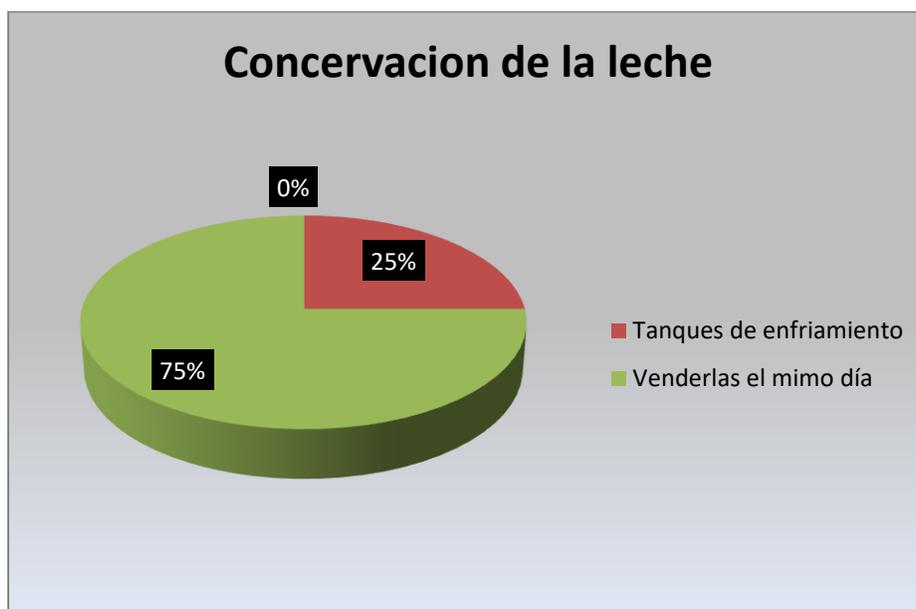
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Asegurar clientes	3	37%
contratos convenios	3	37%
Mejores precios	1	13%
transformación	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: Para enfrentar el riesgo de disminución en el precio por abundancia del producto en el invierno, las asociaciones cooperativas en un 37% lo hacen asegurando clientes para que estos les consuman su producción en cualquier época del año y de esta manera no se afecten los ingresos, otro 37% afirma que poseen convenios para vender su producción a un precio fijo, independientemente la época del año, a empresas dedicadas a la transformación de la leche, un 13% busca mejores precios en el mercado informal y el resto es decir el otro 13% transforma la leche en cuajada y crema y después comercializar este producto.

c) Conservación de la leche

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Tanques de enfriamiento	2	25%
Venderlas el mismo día	6	75%
TOTAL	8	100%



Análisis: Para enfrentar el riesgo de conservación de la leche, las asociaciones cooperativas, el 25% toman como medida contar con cuartos de enfriamiento en el cual depositan la producción para evitar la descomposición de esta, ya que los clientes la recogen cada dos días; pero 75% optan por comercializar la producción el mismo día, ya que por tratarse de un producto perecedero no pueden mantenerlo a temperatura ambiente.

PREGUNTA N° 8

¿La cooperativa cuenta con una estructura organizacional en sus diferentes áreas de negocios?

OBJETIVO

Conocer si las asociaciones cooperativas poseen una estructura organizacional adecuada, que permita el flujo de información, en los diferentes departamentos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 50% de las asociaciones cooperativas tienen definido su organigrama, es decir lo tienen plasmado, mientras que el otro 50% aun no lo ha definido, aunque si existe una estructura organizacional; pero, no lo tiene bien definido, aunque partiendo del hecho que cuentan con estructura organizacional esto no garantiza que la información fluya adecuadamente y oportunamente.

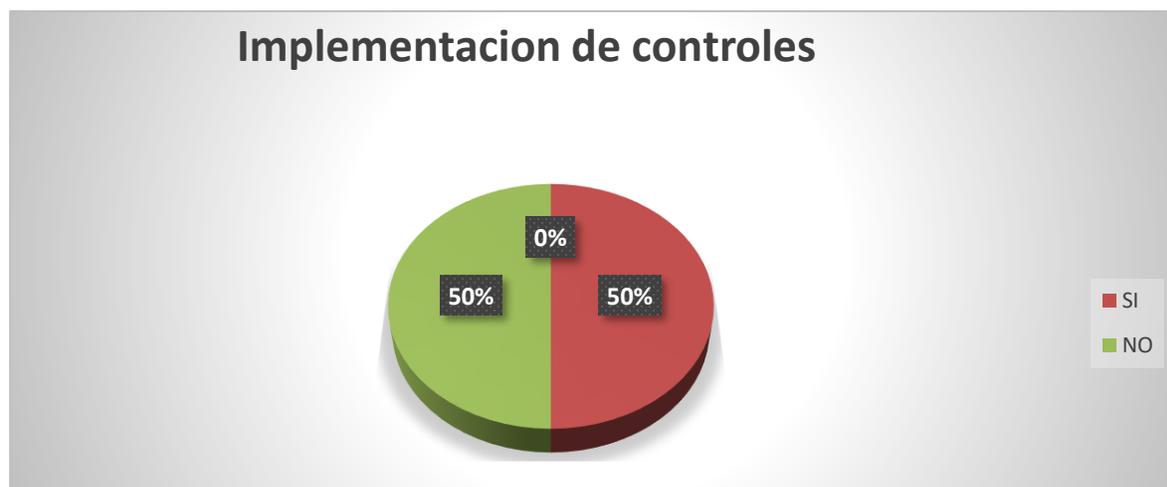
PREGUNTA N° 9

¿La administración implementa controles en los diferentes procesos de tal forma que le disminuyan el riesgo de sus operaciones?

OBJETIVO

Identificar si la administración implementa actividades de control que permitan reducir los potenciales riesgos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 50% de las cooperativas tienen controles establecidos en las diferentes áreas de negocios para disminuir sus riesgos, mientras que el otro 50% aún no han definido controles para disminuir sus riesgos en la crianza de ganado bovino y producción de leche, solo lo hacen empíricamente, en base a la experiencia, pero no lo tienen establecidos de una manera formal en manuales o asignación de responsabilidades en las diferentes áreas

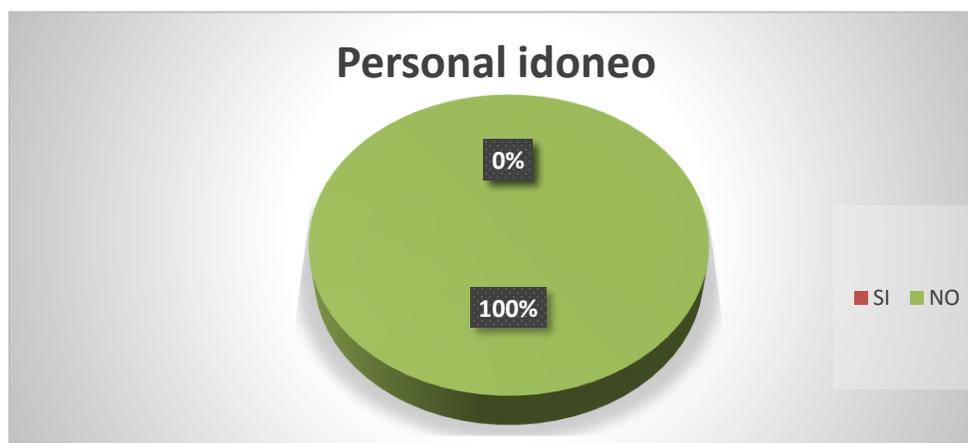
PREGUNTA N° 10

¿Considera que la Asociación Cooperativa cuenta con personal idóneo para la identificación de los riesgos a que esta está expuesta?

OBJETIVO

Identificar el grado de conocimiento que posee el personal para la identificación de los riesgos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%



Análisis: Las asociaciones cooperativas tienen claro que el personal con el que cuentan no es idóneo para la identificación de los diferentes riesgos a los que estas están expuestas, ya que los administradores de las cooperativas generalmente son los mismos habitantes de las diferentes zonas en donde están ubicadas las cooperativas y no han recibido las herramientas suficientes intelectualmente para identificar y combatir estos riesgos aunque ya con la experiencia con que estos cuentan pueden identificar algunos riesgos, pero no así los más importantes o los que le puedan dar un mayor impacto a la cooperativa.

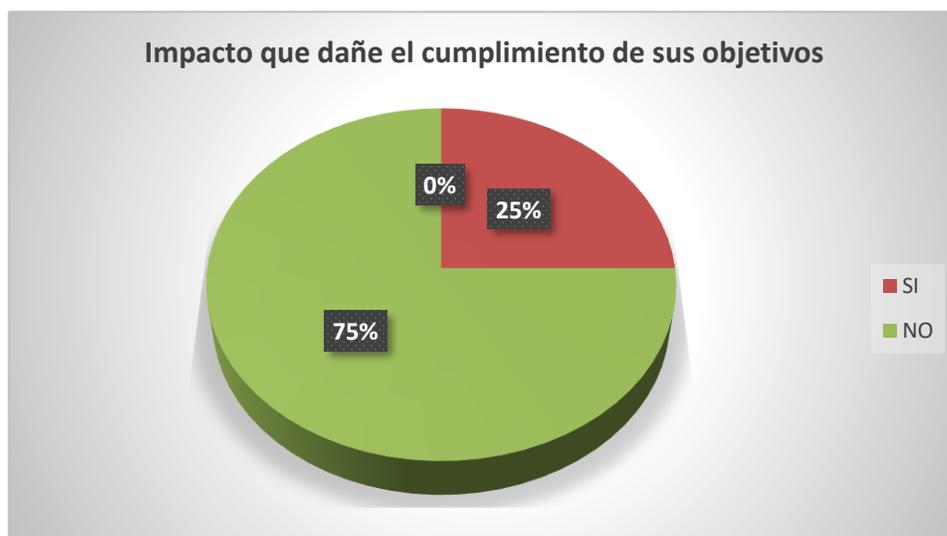
PREGUNTA N° 11

¿La cooperativa considera el impacto para los posibles eventos que puedan surgir en los procesos para el cumplimiento de sus objetivos?

OBJETIVO

Comprobar si las cooperativas evalúan los riesgos que pueden ocurrir, y determinar el impacto que tiene sobre sus objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%



Análisis: considerando la respuesta anterior el impacto de los posibles eventos que pueden surgir en los procesos para el cumplimiento de sus objetivos es de un 25% considera dicho impacto solo en aquellos riesgos que logra identificar, en cambio el resto es decir el 75% no lo considera debido a que no los puede identificar por lo tanto no puede considerar algo que no identifica.

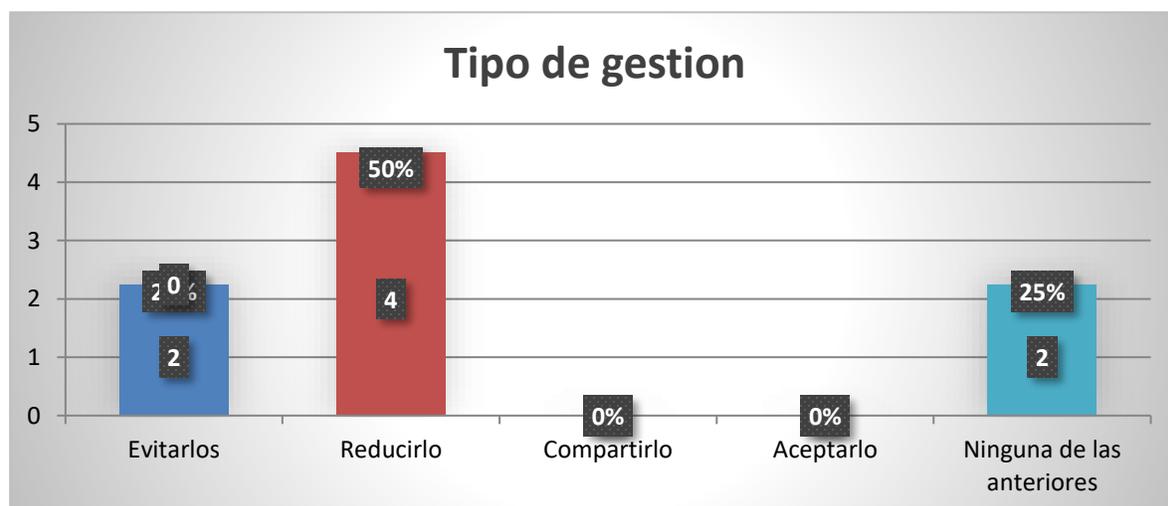
PREGUNTA N° 12

¿Existe alguna gestión para darle respuesta a los riesgos identificados? Entre las posibles opciones tenemos:

OBJETIVO

Revisar las medidas que las administraciones toman para responder a los riesgos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Evitarlos	2	25%
Reducirlo	4	50%
Compartirlo	0	0%
Aceptarlo	0	0%
Ninguna de las anteriores	2	25%
TOTAL	8	100%



Análisis: Las asociaciones cooperativas en un 25% optan por evitarlos sus riesgos identificados, mientras que un 50% los gestiona reduciéndolos en la medida de lo posible todos aquellos que logran identificar y en un 25% no tenían conocimiento de los diferentes tipos de gestión.

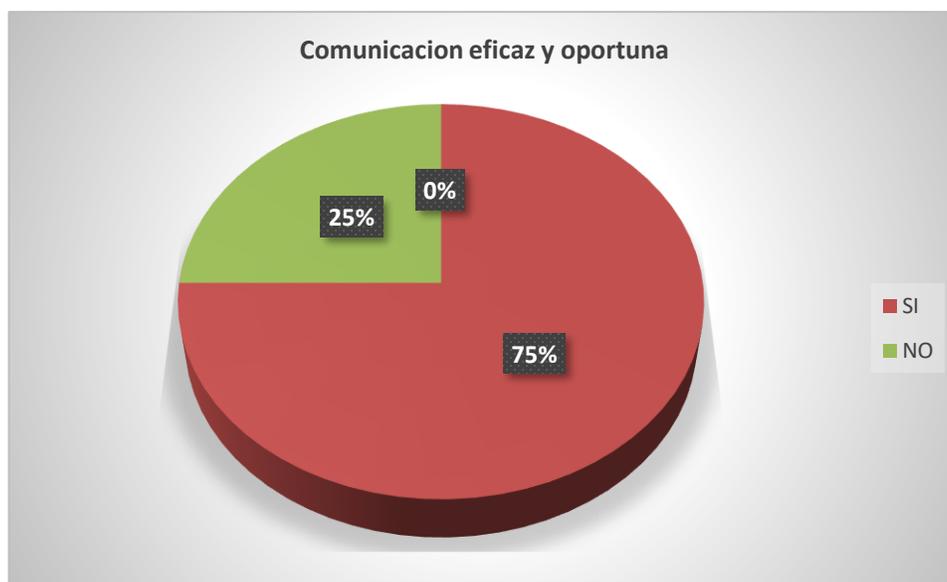
PREGUNTA N° 13

¿Existen una comunicación eficaz y oportuna con terceros externos como: clientes, proveedores, reguladores y asociados que impacten en la cooperativa?

OBJETIVO

Analizar si la información generada desarrollada para terceros, llega de manera eficiente y oportuna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 75% de las asociaciones cooperativas encuestadas consideran que la información que se genera para personas externas a estas, es recibida de manera eficiente y oportuna pero el 25% consideran lo contrario, manifestando que la información no llega de manera eficiente y oportuna a las personas externas.

PREGUNTA N° 14

La información que se traslada dentro de las operaciones cotidianas ¿se capta y comunica de una forma eficiente y permita el cumplimiento de las responsabilidades?

OBJETIVO

Conocer si el flujo de información llega a los empleados de una manera oportuna y eficaz, para que estos puedan realizar su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 50% de las asociaciones cooperativas encuestadas consideran que la información dirigida a todas las áreas de la asociación llega de manera oportuna y eficaz, y de esta manera los empleados puedan realizar su trabajo de la mejor manera, en un mismo porcentaje se considera que la información no fluye oportuna y eficazmente, por lo que no se pueden realizar los procesos de forma adecuada.

PREGUNTA N° 15

¿Se le da seguimiento en el desarrollo de los métodos y procedimientos a la información proporcionada para la ejecución de los mismos, a fin de buscar la eficiencia y eficacia de las operaciones?

OBJETIVO

Verificar si los canales de información son eficientes y que permitan darle seguimiento al desarrollo de las actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

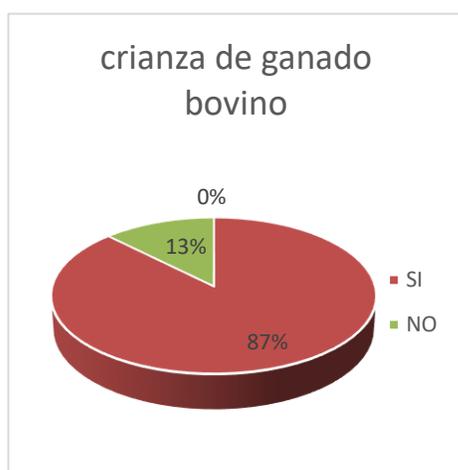


Análisis: El 50% de las asociaciones cooperativas consideran que los canales de información son eficientes y también permiten darle seguimiento al desarrollo de las actividades, en un mismo porcentaje se encuentran las que opinan que los canales de información no son los adecuados y no se le da seguimiento al desarrollo de las actividades perdiendo la posibilidad de utilizar al máximo los recursos.

PREGUNTA N° 16

¿Realizan actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades de crianza de ganado bovino y producción de leche?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Crianza de ganado		
SI	7	87%
NO	1	13%
Producción de leche		
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 87% de las asociaciones cooperativas encuestadas realizan actividades de monitoreo y de esta manera supervisan el desarrollo de las actividades de crianza de ganado y producción de leche, contrariamente el 13% de las cooperativas manifiestan no realizar actividades de monitoreo por lo tanto no supervisan el desarrollo de las actividades.

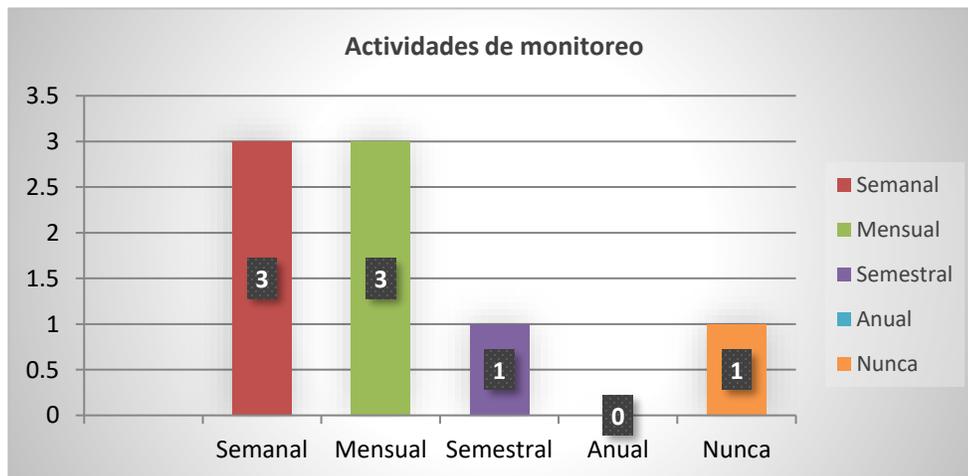
Pero debido al poco conocimiento y falta de instructivos acerca del tema de gestión de riesgos llegamos a la conclusión que el monitoreo que ellos realizan no lo hacen tomando en cuenta los principios de nuestro marco teórico COSO RM, es decir solo lo hacen de una manera empírica no tienen procedimientos establecidos a seguir para dicha actividad, es decir, lo hacen en base a su experiencia.

PREGUNTA N° 17

¿Cada cuánto tiempo realizan las actividades de monitoreo para la supervisión del desarrollo de sus actividades?

OBJETIVO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Semanal	3	37%
Mensual	3	37%
Semestral	1	13%
Anual	0	0%
Nunca	1	13%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 37% de las asociaciones cooperativas realizan actividades de supervisión al desarrollo de las actividades de crianza de ganado bovino y producción de leche semanalmente, en igual porcentaje lo realizan mensualmente, y el 26% realizan supervisión a las actividades en un tiempo mayor a un mes, por lo tanto existe la posibilidad de que los riesgos a los que son susceptibles no sean detectados a tiempo.

A pesar que los monitoreos sean constantes no les ayuda a la detección de los diferentes riesgos si no se cuenta con el conocimiento adecuado para la identificación de los riesgos y así poder mitigarlos reducirlos o evitarlos

PREGUNTA N° 18

¿Considera usted que le sería útil una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos que le permitan identificar los riesgos y poder controlarlos?

OBJETIVO: indagar si la asociación cooperativa tiene la disposición de utilizar la herramienta de autoevaluación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%



Análisis: El 100% de las asociaciones cooperativas encuestadas consideran que les sería útil una herramienta de autoevaluación de gestión de riesgos que les permita identificarlos y poder controlarlos, ya que muchas de ellas actúan de manera empírica, o como les dicta la experiencia de trabajar en el área ganadera, pero no existen manuales o procedimientos que les permitan gestionar sus eventos ya sean positivos o negativos.

Anexo 4: Manual para el control del ganado bovino

MANUAL DE DOCUMENTOS PARA EL CONTROL DEL GANADO BOVINO

FORMATO 1.

LOGO		F - 001	N°. _____
	NOMBRE DE COOPERATIVA	1	
FICHA DE NACIMIENTO			
	2		
Código del animal:		3	
Nombre asignado:			
Fecha de nacimiento:			
Sexo:			
Raza:			
Color:			
Peso al nacer:			
Nombre y código de la madre:			
Nombre y código del padre			
Observación:		4	
Costo inicial:	5		
Elaborado por: _____		Firma: _____	
Fecha: _____			
Recibido por: _____		Firma: _____	
Fecha: _____			
Original: Administrador Copia: Contabilidad			

Esta ficha se utilizará para acreditar el nacimiento y existencia de la ternera o ternero de la Asociación Cooperativa, siendo el administrador el responsable de realizar el respectivo llenado dentro de los primeros días siguientes de nacida la ternera/o. con esta ficha se ingresará la ternera o ternero al centro de costo Lactancia y Crecimiento.

Instructivos para realizar el llenado:

1. Número de la ficha, el cual irá por orden correlativo.
2. Anotar el código con el cual se identificará a la ternera/o dentro de la Asociación Cooperativa.
3. Colocar el nombre que se le colocara a la nueva ternera.
4. Puntualizar los aspectos más relevantes en relación al estado fisiológico del animal.
Aquí se reflejará, el costo de los insumos y mano de obra que consumió la vaca los dos meses anteriores al parto.

LOGO	NOMBRE DE COOPERATIVA						F-002				
							hoja ____ de ____				
CONTROL Y APLICACIÓN DE INSUMOS VETERINARIOS					CENTRO DE COSTOS: _____						
NO.	FECHA	CÓDIGO Y/O NOMBRE DEL ANIMAL	EDAD	DESCRIPCION DEL INSUMO	INSUMO APLICADO			COSTO DEL INSUMO	COSTO DE LA APLICACIÓN	OBSERVACIÓN	
					D.	VC.	VT.				
				1		2		3		4	5
ELABORADO POR:						FIRMA:			FECHA:		
RECIBIDO POR:						FIRMA:			FECHA:		
Original: Administrador						Copia: Contabilidad					

FORMATO 2.

Nombre de la cooperativa					Formato 03	
Dirección: _____					Mes: _____	
					Año: _____	
CONSUMO MENSUAL DEL CENTRO DE COSTO LACTANCIA Y CRECIMIENTO						
ELEMENTOS	SEMANA				COSTO	TOTAL
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta		
INSUMOS Y MATERIALES						
Concentrado de terneras.						
Harina						
Silo		1				2
Zacate picado						
Medicinas						
Vacunas						
Vitaminas						
Desparasitantes						
Jeringas						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MANO DE OBRA DIRECTA						
Cuido de Ganado						
Alimentación						
Limpieza						
Aplicación de Medicinas						
Aplicación de Vacunas						
Aplicación de Vitaminas						
Aplicación de Desparasitantes						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS INDIRECTOS DE EXPLOTACIÓN						
Planchas y Biberones						

Pasta descornadora						
Supervisión						
Vigilancia						
Asistencia Técnica						
Depreciación de Instalaciones						
Agotamiento de consumo de pastizales						
Servicio de agua						
Energía Eléctrica						
Intereses						
Sub-total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTALES GENERALES:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Número de cabezas de ganado						
Costo unitario por cabezas de ganado						\$

FORMATO 3.

CONSUMO MENSUAL DE LACTANCIA Y CRECIMIENTO

Este documento será llenado por el contador de la Asociación cooperativa, en el cual irá registrando los costos incurridos en insumos y materiales, mano de obra y otros costos que no están directamente relacionados con la explotación ganadera, esto con el fin de conocer la inversión efectuada por cabeza de ganado.

Instrucciones para realizar el llenado:

1. Especificar semanalmente el valor económico de los insumos, mano de obra empleada y los costos indirectos de la actividad ganadera.
2. Detallar el total al final del mes.
3. Anotar el total general de los costos incurridos durante el mes.
4. Especificar el número de cabezas de ganado que se encuentran en el centro de costos durante el mes correspondiente.
5. Efectuar una división entre el total general y el número de cabezas de ganado, para conocer cuál es el costo unitario por cabeza de ganado.

Nota: los formatos 004, 005, 006, 007, 008, se llenan utilizando la información del llenado del formato 003

Nombre de la cooperativa					Formato 04	
					Mes: _____	
Dirección:					Año: _____	
CONSUMO MENSUAL DEL CENTRO DE COSTO DESARROLLO Y MONTA						
ELEMENTOS	SEMANA				COSTO	TOTAL
	Primer a	Segund a	Tercer a	Cuart a		
INSUMOS Y MATERIALES						
Concentrado de terneras.						
Harina						
Silo		1				2
Zacate picado						
Medicinas						
Vacunas						
Vitaminas						
Desparasitantes						
Jeringas						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MANO DE OBRA DIRECTA						
Cuido de Ganado						
Alimentación						
Limpieza						
Aplicación de Medicinas						
Aplicación de Vacunas						
Aplicación de Vitaminas						
Aplicación de Desparasitantes						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$

COSTOS INDIRECTOS DE EXPLOTACIÓN							
Planchas y Biberones							
Pasta decornadora	Nombre de la cooperativa						
Supervisión							
Vigilancia							
Asistencia Técnica							
Depreciación de Instalaciones							
Agotamiento de consumo de pastizales							
Servicio de agua							
Energía Eléctrica							
Intereses							
Sub-total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Totales Generales:	3	\$	\$	\$	\$	\$	
Número de cabezas de ganado	4						
Costo unitario por cabezas de ganado	5						\$

						F005 FORMATO 5
Dirección: _____						Año: _____
CONSUMO MENSUAL DEL CENTRO DE COSTO GANADO POR PARIR						
ELEMENTOS	Semana				COSTO	TOTAL
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta		
INSUMOS Y MATERIALES						
Concentrado de terneras.						
Harina						
Silo		1				2
Zacate picado						
Medicinas						
Vacunas						
Vitaminas						
Desparasitantes						
Jeringas						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MANO DE OBRA DIRECTA						
Cuido de Ganado						
Alimentación						
Limpieza						
Aplicación de Medicinas						
Aplicación de Vacunas						
Aplicación de Vitaminas						
Aplicación de Desparasitantes						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS INDIRECTOS DE EXPLOTACIÓN						
Planchas y Biberones						
Pasta decornadora						
Supervisión						
Vigilancia						
Asistencia Técnica						
Depreciación de Instalaciones						

Agotamiento de consumo de pastizales							
Servicio de agua							
Energía Eléctrica							
Intereses							
Sub-total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
Totales Generales:	3	\$	\$	\$	\$	\$	
Número de cabezas de ganado	4						
Costo unitario por cabezas de ganado	5						\$

Nombre de la cooperativa					Formato 06	
					Mes: _____	
Dirección: _____					Año: _____	
CONSUMO MENSUAL DEL CENTRO DE COSTO GANADO LECHERO						
ELEMENTOS	SEMANA				COSTO	TOTAL
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta		
INSUMOS Y MATERIALES						
Concentrado de terneras.						
Harina						
Silo		1				2
Zacate picado						
Medicinas						
Vacunas						
Vitaminas						
Desparasitantes						
Jeringas						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MANO DE OBRA DIRECTA						
Cuido de Ganado						
Alimentación						
Limpieza						
Ordeño						
Aplicación de Medicinas						
Aplicación de Vacunas						
Aplicación de Vitaminas						
Aplicación de desparasitantes						
Aplicación de sellador de pezones						
Aplicación de jeringuilla de secado						
Aplicación de Semen						

Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS INDIRECTOS DE EXPLOTACIÓN						
Baldes						
Supervisión						
Vigilancia						
Asistencia Técnica						
Depreciación de máquina de ordeño						
Depreciación de tanque refrigerante						
Depreciación de Instalaciones						
Depreciación de vehículos						
Mantenimiento						
Agotamiento de producción de leche						
Agotamiento de consumo de pastizales						
Gasolina corriente						
Gasolina especial						
Diésel						
Aceites						
Grasas						
Servicio de agua						
Energía Eléctrica						
Intereses						
Sub-total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTALES GENERALES 3	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Número de cabezas de ganado 4						
Costo unitario por cabezas de ganado		5				\$

Nombre de la cooperativa					Mes: <u>f007</u> _____	
CONSUMO MENSUAL DEL CENTRO DE COSTO GANADO						
REPRODUCTOR						
ELEMENTOS	Semana				Costo	Total
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta		
INSUMOS Y MATERIALES						
Concentrado de terneras.						
Harina		1				2
Silo						
Zacate picado						
Medicinas						
Vacunas						
Vitaminas						
Desparasitantes						
Jeringas						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MANO DE OBRA DIRECTA						
Cuido de Ganado						
Alimentación						
Limpieza						
Aplicación de Medicinas						

Aplicación de Vacunas						
Aplicación de Vitaminas						
Aplicación de Desparasitantes						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS INDIRECTOS DE EXPLOTACIÓN						
Planchas y Biberones						
Pasta decornadora						
Supervisión						
Vigilancia						
Asistencia Técnica						
Depreciación de Instalaciones						
Agotamiento de consumo de pastizales						
Servicio de agua						
Energía Eléctrica						
Intereses						
Sub-total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Totales Generales:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Número de cabezas de ganado						
Costo unitario por cabezas de ganado						\$

3

4

5

Nombre de la cooperativa					Formato 08	
					Mes: _____	
Dirección: _____					Año: _____	
CONSUMO MENSUAL DEL CENTRO DE COSTO GANADO DE ENGORDE						
ELEMENTOS	SEMANA				COSTO	TOTAL
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta		
INSUMOS Y MATERIALES						
Concentrado de terneras.						
Harina		1				2
Silo						
Zacate picado						
Medicinas						
Vacunas						
Vitaminas						
Desparasitantes						
Jeringas						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
MANO DE OBRA DIRECTA						
Cuido de Ganado						
Alimentación						

Limpieza						
Aplicación de Medicinas						
Aplicación de Vacunas						
Aplicación de Vitaminas						
Aplicación de Desparasitantes						
Sub-Total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
COSTOS INDIRECTOS DE EXPLOTACIÓN						
Supervisión						
Vigilancia						
Asistencia Técnica						
Depreciación de Instalaciones						
Depreciación de vehículos						
Agotamiento de consumo de pastizales						
Gasolina corriente						
Gasolina especial						
Diésel						

Aceites						
Grasas						
Servicio de agua						
Energía Eléctrica						
Intereses						
Sub-total:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Totales Generales:	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Número de cabezas de ganado						
Costo unitario por cabezas de ganado						\$

Nombre de la cooperativa															Formato 09			
															Hoja: ___ de ___			
Dirección: _____															Año: _____ _____			
Centro de costo: _____																		
N o.	Código del animal	Nombre del animal	Edad de ingreso	Saldo inicial	En ero	Febr ero	Ma rzo	Ab ril	Ma yo	Ju nio	Ju lio	Ag os.	Se pt.	O ct.	No v.	Di c.	To tal	Observ ación
				\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	
				1						2								3

Esta herramienta se utilizará para registrar de forma mensual el costo que va acumulando cada animal en los diferentes centros, con el propósito de conocer la inversión efectuada por cabeza de ganado al momento de trasladarlo a otro centro o venderlo. Este control se llevará

por cada. Centro de costo que se tenga en la Asociación cooperativa. Dicha información se obtendrá de los informes de consumo mensual en cada centro.

Instrucciones para realizar el llenado

1. Anotar el saldo que ha acumulado cada animal o en su caso el precio de compra.
2. Especificar el costo mensual de los insumos y materiales, mano de obra empleada y los costos indirectos incurridos. Dicho costo se extraerá de los formularios de consumo mensual de cada centro de costos.
3. Detallar el costo total del ganado cuando este cumpla su tiempo de permanencia en el centro de costos.
4. Especificar mediante la simbología propuesta, el destino que tendrá el animal al cumplir su tiempo en el centro de costo actual.
 - PDM: Pasa al Centro de Costo Desarrollo y Monta. PGL: Pasa al Centro de Costo Ganado Lechero.
 - PGE: Pasa al Centro de Costo Ganado de Engorde. MCA: Se mantiene en el Centro de Costo Actual.
 - PGP: Pasa al Centro de Costo Ganado por Parir. PV: Pasa a Venta.

		Nombre de la cooperativa			Formato 10		
					No. _____		
TARJETA DE AGOTAMIENTO DE GANADO BOVINO							
CÓDIGO Y/O NOMBRE DEL ANIMAL _____					FECHA DE NACIMIENTO: ____/____/____		
FECHA DE ADQUISICIÓN: ____/____/____					VIDA ÚTIL ESTIMADA: _____		
COSTO ACUMULADO _____					VALOR SALVAMENTO: _____		
FECHA	CONCEPTO	AGOTAMIENTO			VALOR LIBROS		
		VALOR A AGOTAR	CUOTA DE AGOTAMIENTO	CUOTA ACUMULADA	CARGO	ABONO	SALDO
			5			6	

Esta tarjeta permitirá controlar el desgaste fisiológico que va sufriendo el ganado lechero o el ganado reproductor, además servirá para conocer el valor económico que tendrá éste al finalizar su vida útil dentro de la Asociación cooperativa. Dicho documento será llenado independientemente de la forma de tenencia del ganado.

Instrucciones para realizar el llenado:

1. Fecha de adquisición del animal en caso de haber sido comprado.

2. Detallar la vida útil estimada del animal.
3. Costo acumulado por el animal.
4. Determinar el valor de salvamento del animal.
5. Detallar el valor a agotar, la cuota de agotamiento y el monto acumulado de las cuotas fijas sujetas a agotar.
6. Registrar los aumentos o disminuciones y el saldo en libros que el animal tiene a la fecha.

